

คำนำ

การเพิ่มผลิตภาพของธุรกิจที่ไม่ใช่อุตสาหกรรมการผลิตเป็นเรื่องจำเป็นในยุคนี้

ศาสตราจารย์เซนจิโร ซะวะดะ (Zenjiro Sawada)

มหาวิทยาลัยซุงิยะมะโจะกุเอน (Sugiyama Jogakuen)..... (1)

การเพิ่มผลิตภาพของอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่การผลิต โดยใช้ระบบการผลิตแบบโตโยต้า

ฮะรุโอะ ฟุจิอิ (Haruo Fujii)

สถาบันวิจัยเทคโนโลยีการบริหาร (Keiei Gijutsu Kenkyū Jo) (5)

บทนำ แนวคิดของระบบการผลิตแบบโตโยต้า..... 1

1 พื้นฐานของระบบการผลิตแบบโตโยต้า..... 2

2 โครงสร้างของระบบการผลิตแบบโตโยต้า..... 6

บทที่ 1 แนวคิดของระบบการผลิตแบบโตโยต้า

และเทคนิควิธี 13

1 บทบาทของผู้บริหาร

1-1 วิชาธุรกิจที่ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงจะเข้มแข็ง..... 14

1-2 วัฒนธรรมองค์กรที่ดี 18

1-3 ชีตความสามารถหน้าที่ที่แข็งแกร่ง..... 22

2 รากฐานที่ช่วยค้ำจุนงานให้แข็งแกร่ง

2-1 ลัทธิลูกค้ำมาเป็นอันดับแรก 26

2-2	การตรวจพบความเป็นมนุษย์	29
2-3	ขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจเกิดจาก การพัฒนาบุคลากร.....	33
2-4	ภาวะผู้นำของระดับผู้จัดการและระดับหัวหน้างาน	36
2-5	เสริมสร้างขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหา	40
2-6	ยึดมั่นในหลักการพื้นฐาน	43
2-7	การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (ไคเซ็น).....	46
2-8	ลดต้นทุนด้วยการเอาจริงเอาจังกับการกำจัดความสูญเปล่า	49
2-9	ดำเนินการตามลัทธิสถานທີ່จริง วัตถุประสงค์ของจริงอย่างจริงจัง แน่วแน่	52
2-10	การพัฒนาและสร้างระบบ Just in Time	55
2-11	ระบบอัตโนมัติกำกับด้วยพนักงาน	58

3 เทคนิคการบริหารในระบบการผลิตแบบโตโยต้า

3-1	กระบวนการผลิตที่ทำให้ไหลลื่นเพื่อกำจัดความสูญเปล่า....	61
3-2	การผลิตแบบล๊อตเล็กช่วยกำจัดความสูญเปล่า เนื่องจากของคงคลัง	65
3-3	กำหนด Takt Time จากจำนวนสินค้าที่ต้องการผลิต.....	69
3-4	ข้อดีของการกำหนดให้กระบวนการผลิตถัดไปมารับของ	73
3-5	การสร้างกลไกคุณภาพไว้ในระบบ	77
3-6	การลดคนกับการใช้คนน้อยลง	80
3-7	การไคเซ็นในสถานประกอบการให้เริ่มจากการทำ 5 ส.....	84
3-8	ใช้ประโยชน์จากกิจกรรมกลุ่มย่อย	87
3-9	ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงด้วยการถาม “ทำไม” 5 ครั้ง	91

บทที่ 2 การปฏิรูปในอุตสาหกรรมบริการ	97
1 ผลกระทบของอุตสาหกรรมบริการที่อยู่ในสภาวะซบเซา	98
2 ทำไมอุตสาหกรรมบริการจึงเปลี่ยนแปลงไม่ได้.....	102
3 ทำอย่างไรให้อุตสาหกรรมบริการเกิดการเปลี่ยนแปลง	
3-1 เรียนรู้จากกิจกรรม “ยกระดับคุณภาพการบริหาร” ของสหรัฐฯ	106
3-2 เรียนรู้จากการสรรค์สร้าง (Monozukuri) ของญี่ปุ่น	110
3-3 เรียนรู้จาก Moment of Truth.....	114
3-4 เรียนรู้จาก “ตำนานของการบริการ”.....	117
3-5 เรียนรู้จาก “ลัทธิพนักงานมาเป็นอันดับแรก”	121
3-6 การลงทุนในเทคโนโลยี IT เพื่อยกระดับผลิตภาพแรงงาน ...	125
4 การสร้างสรรค์บริการเริ่มจากการพัฒนาบุคลากร	
4-1 การนำเสนอบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า.....	128
4-2 การบริหารบนพื้นฐานที่ “พนักงานทุกคนมุ่งบริการลูกค้า” ..	132
4-3 ความพึงพอใจของลูกค้ากับความพึงพอใจของพนักงาน สองสิ่งซึ่งต้องเกิดคู่ขนานกัน.....	136
บทที่ 3 ประเด็นสำหรับไคเซ็นเพื่อกำจัดความสูญเปล่า (จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ).....	141
1 ความสูญเปล่าคืออะไร	142
2 ธุรกิจบริการ (การปรุงอาหาร ภัตตาคาร)	146
3 ธุรกิจบริการ (ซูเปอร์มาร์เก็ต การแปรรูปอาหาร)	150
4 ธุรกิจบริการ (โลจิสติกส์).....	154

5	งานสำนักงาน.....	158
6	โรงพยาบาลและงานสวัสดิการผู้สูงอายุ.....	162

บทที่ 4 กรณีตัวอย่างการนำระบบการผลิตแบบโตโยต้า มาใช้ประโยชน์ 169

1	ผลิตภัณฑ์อาหาร-อาหารปรุงสำเร็จ	
	การปรุงอาหารสำเร็จแบบ Just in Time ของรีอิกฟีลด์ ..	170
2	การค้าปลีก-ซูเปอร์มาร์เก็ต (1)	
	การโคเซ็นและการปฏิรูปการงานในอิโตโยกะโด.....	174
3	การค้าปลีก-ซูเปอร์มาร์เก็ต (2)	
	การปฏิรูปและการเผยแพร่ขยายผลไปทั่วบริษัทของยูนิ	178
4	การค้าปลีก-สหกรณ์	
	โคเซ็นในสหกรณ์ของโตโยต้าโดยเริ่มจาก 4 ส.....	182
5	การค้าปลีก-กระเป๋า	
	ระบบการผลิตแบบ Louis Vuitton	185
6	การค้าปลีก-เสื้อผ้า	
	กลยุทธ์ SCM ของอินดิเท็กซ์ (Inditex) ที่พัฒนาขยายไปทั่วโลก...	189
7	การค้าปลีก-เสื้อผ้า	
	ซิมะมูระ ซึ่งขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการบริหารแบบต้นทุนต่ำ	193
8	การค้าปลีก-ขายหนังสือเก่า	
	การเพิ่มประสิทธิภาพการขายผ่านอินเทอร์เน็ตของเน็ตออฟ.....	196

9	การค้าปลีก-ผลิตภัณฑ์เกษตร อิสระโคะริที่ใช้ใบไม้เป็นสื่อดึงดูดให้ลูกค้าออกสู่ชุมชนบท	200
10	งานบริการ-เรียวกัง (โรงแรมสไตล์ญี่ปุ่น) การเพิ่มผลิตภาพของเรียวกัง (โรงแรมสไตล์ญี่ปุ่น) ในแหล่งท่องเที่ยว.....	204
11	งานบริการ-การชกกรีต การไคเซ็นหน้างานช่วยให้ธุรกิจชกกรีตเกิดผลลัพธ์ที่ดี.....	207
12	การแพทย์และพยาบาล-โรงพยาบาล (1) คลินิกอิตะชิตะ มุ่งมั่นที่จะเป็น แพทย์ประจำครอบครัว (Family Doctor) อันดับที่ 1 ของญี่ปุ่น	210
13	การแพทย์และการบริหาร-โรงพยาบาล (2) โรงพยาบาลขนาดใหญ่ใช้ เวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ร่วมกันได้	214
14	การแพทย์และการบริหาร-โรงพยาบาล (3) การลดจำนวนความผิดพลาด ด้านการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลในสหรัฐฯ	219
15	การแพทย์และการบริหาร-โรงพยาบาล (4) การไคเซ็นวิธีตรวจเลือด ของโรงพยาบาลในสหรัฐฯ	222
16	การแพทย์และการบริหาร-บ้านพักคนชรา การทำให้การปฏิบัติงานในบ้านพักพิเศษสำหรับบริหารผู้สูงอายุ “มองเห็นได้”	225
17	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ว่ากรเขต การปฏิรูปการบริหารและการคลังในที่ว่ากรเขตคะกะมิงะฮะระ จังหวัดกิฟุ.....	229

18	องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นที่ว่าจังหวัด กระบวนการเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารภาครัฐในที่ว่าการ จังหวัดอิวาเตะ	233
19	การไปรษณีย์ การไปรษณีย์ที่กำจัดความสูญเปล่าอย่างจริงจัง จนสามารถเพิ่มผลผลิตภาพได้	238
20	การเงิน (1) การพิจารณาปรับปรุงการงานต่าง ๆ โดยเริ่มต้นคิดจาก “ศูนย์” ของธนาคารยูเคียว	242
21	การเงิน (2) การสร้างวัฒนธรรมการไคเซ็นในโตโยต้าไฟแนนซ์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว	246
22	ประกัน (1) การปรับโครงสร้างการทำกำไรของบริการประกันชีวิต กับไปรษณีย์	250
23	การประกัน (2) การไคเซ็นกิจกรรมขายประกันของไอโออิ ประกันภัย	253
24	ก่อสร้าง (1) การจัดการตั้งแต่ต้นตอตามวิถีโตโยต้ากรณีการก่อสร้าง ท่าอากาศยานนานาชาติชิบู	258
25	ก่อสร้าง (2) ระบบงานที่จ้างช่างฝีมือเป็นพนักงานประจำของบริษัท ก่อสร้างเฮเซ	262
26	การขาย ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่แนวคิดของระบบการผลิตแบบโตโยต้า หยั่งรากลงลึก	266

12 จ.บ. 56
โคเซ็นในธุรกิจบริการ

By... Toyota Seisan Hoshiki wo Kangaeru Kai

แปลโดย... ผศ. ประยูร เชี่ยววัฒนา

ราคา 250 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2555

เลขหมู่ ๒๘๘.51
ค 991
2555
เลขทะเบียน 19989
วันที่ 2 ส.ค. 2555

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

โคเซ็นในธุรกิจบริการ. - กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2555. 1149574

304 หน้า.

1. การบริหารงานแบบญี่ปุ่น. I. ประยูร เชี่ยววัฒนา, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-974-443-508-8

BSTI DEPT. OF SCIENCE SERVICE
สำนักหอสมุดฯ กรมวิทยาศาสตร์บริการ



1110015348

Zukai Yoku wakaruru Hiseizogyo mo Toyota Seisan Hoshiki
Copyright © 2008 by Toyota Seisan Hoshiki wo Kangaeru Kai
All rights reserved.

Originally published in Japan by THE NIKKAN KOGYO SHIMBUN LTD.

Thai translation rights arranged by THE NIKKAN KOGYO SHIMBUN LTD.

สงวนลิขสิทธิ์ฉบับภาษาไทยโดย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

จัดพิมพ์โดย



5-7 ซอยสุขุมวิท 29 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110
โทร. 0-2258-0320 (6 เลขหมายอัตโนมัติ), 0-2259-9160 (10 เลขหมายอัตโนมัติ)
เสนองานเขียน • งานแปลได้ที่ www.tpa.or.th/publisher/new
ติดต่อสั่งซื้อหนังสือได้ที่ www.tpabookcentre.com

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

อาคารทีซีไอเอฟ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90
ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
โทร. 0-2739-8000, 0-2739-8222 โทรสาร 0-2739-8356-9
www.se-ed.com



saan จำกัด

ร่วมมือกับสำนักพิมพ์จากทั่วหล้า

สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ถ้าหนังสือมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ กรุณาแจ้งกลับได้ที่สมาคมฯ โทร. 0-2258-0320 ต่อ 1560, 1570

■ บรรณาธิการบริหาร วิทยา วัฒนทวีโรจน์ หัวหน้ากองบรรณาธิการ แพนทร เลิศวุฒิภัทร บรรณาธิการเต็ม แสงจิน นาคพันธ์ ออกแบบปก กานทิพย์ ไรมะบุษย ดวงมณี แสงทองศรี ออกแบบรูปเล่ม ชานัน คุตตะสังคีต ธุรการสำนักพิมพ์ อังคนัด อรรถพงษ์ศรี ■ พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเซียเพรส (1969) จำกัด