บทที่ 2

การปรับปรุงงานในสายการผลิตโดยอาศัยหลักการของ TIPS

2.1 กฎของการปรับปรุง

กฎของการปรับปรุง อุปกรณ์ เครื่องมือ ต้องทำการปรับปรุงการทำงานให้เสร็จเรียบร้อยก่อนจึงจะปรับปรุงอุปกรณ์ เครื่องมือได้ ทั้งนี้เพราะเราสามารถที่จะลดการสูญเสียที่มีอยู่เดิมได้โดยไม่ต้องลงทุนเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ แต่การปรับปรุงอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกัน เพราะเป็นสิ่งที่จะนำมาซึ่งความสะดวกสบายในการทำงานของพนักงาน

2.2 วัฏจักรของการปรับปรุงงาน

1. ทำตารางรวมงานปัจจุบัน ได้แก่ ตารางประสิทธิภาพงาน ตารางรวมงานมาตรฐาน ของพนักงานแต่ละคนมาเปรียบเทียบกับ TACT TIME

2. เกิดความต้องการการปรับปรุงแก้ไข โดยจากการเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่าเวลาทำงานจริงจะต้องน้อยกว่าหรือมากกว่า TACT TIME โดยหากงานของพนักงานเกินกว่า TACT TIME ก็แสดงว่างานนั้นอยู่ในภาวะคอขวด (bottle neck) หากงานของพนักงานน้อยกว่า TACT TIME แสดงว่าเกิดการสูญเสียในเรื่องเวลาการทำงาน (man-hour) ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างรีบด่วน

3. สังเกตสิ่งที่ไร้ประโยชน์ เช่น การรอคอยงาน ผังการทำงานที่ทำให้เกิดเวลาสูญเปล่าในการเดิน work in process ที่ค้างอยู่ในงานมากเกินความจำเป็น

4. ค้นหาสาเหตุของการสูญเสียเหล่านั้น เช่น

- ส่วนของงานที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากมีข้อบกพร่องจากการออกแบบหรือ
- การกำหนดรายละเอียดของผลิตภัณฑ์
- ส่วนของงานที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากวิธีการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ
- เวลาไร้ประสิทธิภาพเนื่องจากความบกพร่องของฝ่ายจัดการ

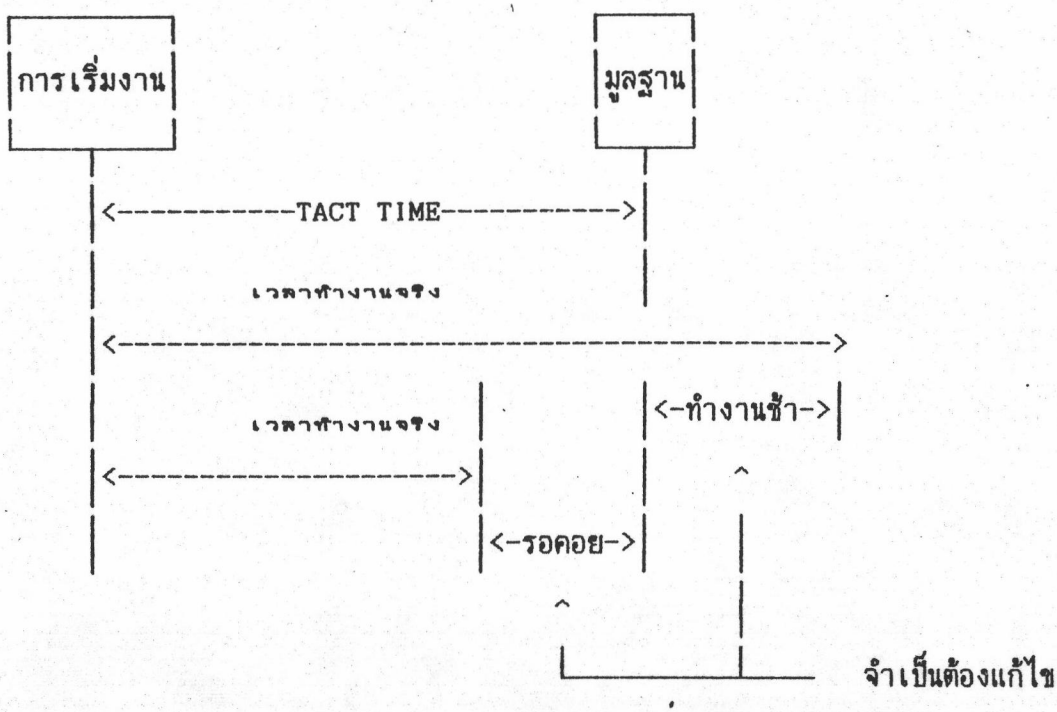
- เวลาไร้ประสิทธิภาพภายใต้การควบคุมของแรงงาน

5. ปรับปรุงแก้ไข โดยการแบ่งงานให้พนักงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยเน้นให้มีการควบคุมคุณภาพของชิ้นงานในทุก ๆ ขั้นงานของตนเอง ก่อนที่จะส่งไปยังพนักงานคนต่อไป ทั้งนี้จะอาศัยตารางแบ่งงานเป็นเครื่องมือในการแบ่งงาน หรือตารางรวมงานมาตรฐาน เพื่อรวบรวมรายการทำงานมาตรฐานและรายละเอียดในการทำงานทั้งหมดไว้ เช่นการเดิน การรอคอย การทำงานของเครื่องจักร และการทำงานของคน

6. จัดทำผังงานมาตรฐาน ผังงานมาตรฐานเป็นสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมาก ทั้งนี้เพราะผังงานมาตรฐานเป็นสิ่งที่กำหนดรายละเอียดในด้านต่าง ๆ เช่น การควบคุมคุณภาพ การระวังความปลอดภัย เวลาที่ใช้ในการทำงาน (cycle time) tact time ลำดับการปฏิบัติงาน และจำนวนพนักงานที่ใช้ในแต่ละสถานีงาน

2.3 มูลฐานของการปรับปรุง

จะใช้ TACT TIME เป็นมูลฐานในการปรับปรุง โดยหากว่าการทำงานของพนักงานในแต่ละ cycle มีค่ามากกว่าหรือน้อยกว่า tact time ก็จะเข้าปรับปรุงงานนั้น ๆ ดังภาพ



รูป 2-1 หลักการปรับปรุงงานโดยพิจารณาเทียบ cycle time กับ tact time

หลังการปรับปรุงงาน จะทำให้งานของพนักงานแต่ละคนถูกกำหนดไว้อย่างแน่นอนตายตัว ปราศจากการสูญเสียเวลาเนื่องจากการรอคอย การทำงานของคนหลัง ๆ จะมีโดยปรจศจากคนข้างหน้าไม่ได้ ดังนั้นจึงเท่ากับเป็นการเร่งให้คนที่ทำงานในช่วงแรก ๆ พยายามทำงานของตัวเองให้เสร็จทันเวลาโดยเร็วที่สุด และหากเกิดปัญหาขึ้นก็จะทำให้สายการผลิตทั้งหมดหยุดชะงัก พนักงานที่ทำงานทั้งหมดในสายการผลิตนั้น ๆ ก็จะมาช่วยกันตรวจสอบเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องนั้น ๆ เมื่อทุกคนเข้าใจถึงสภาพของปัญหาและได้ร่วมมือกันช่วยแก้ไขและตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ ก็จะทำให้ข้อผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นน้อยลง หรือไม่เกิดขึ้นอีก

การแบ่งงานนี้จะพยายามให้พนักงานคนสุดท้ายมีเวลาเหลือ เพื่อให้เขาทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพของงานทุกชิ้นก่อนที่จะส่งไปยังสายการผลิตต่อ ๆ ไป พนักงานคนนี้นับว่าเป็นคนสำคัญของกลุ่มเพราะเขาจะมีหน้าที่รับผิดชอบและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานของกลุ่มทั้งหมดด้วยตัวเอง ซึ่งเรียกว่า group leader

หากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น group leader ไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ ก็จะเป็นหน้าที่ของผู้ควบคุมงานในฝ่ายผลิตมาช่วยแก้ไข หากผู้ควบคุมงานในฝ่ายผลิตไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไปมาช่วยดำเนินการ ทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นนั้นจะต้องหยุดสายการผลิตที่ส่วนนั้น ๆ อย่างทันท่วงที เพื่อทำการแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ ให้เรียบร้อย ทั้งนี้วิธีการป้องกันอาจจะกระทำได้โดยการใช้ระบบการซ่อมบำรุงแบบป้องกัน (Preventive Maintenance) เพื่อป้องกันมิให้เกิด work in process ขึ้น

2.4 การทำงานอย่างมีมาตรฐาน

เมื่อระบบ IPS ถูกนำเข้ามาใช้งาน ก็จะมีการจัดงานให้พนักงานแต่ละคนทำอย่างแน่นอนตายตัว มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานไม่สับสน รวมทั้งมีความสะดวกสบายในการทำงาน ไม่เหนื่อยล้า และมีความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำให้งานทันเวลาตามเป้าหมายในการผลิต มาตรฐานของงานจะกำหนดในรูปของผังการทำงานมาตรฐาน และเอกสารกำกับงาน โดยในผังการทำงานมาตรฐานนี้จะบ่งบอกถึงเวลาที่ใช้ (cycle time) ช่วงเวลาการประกอบโดยยึดถือตามความต้องการของการผลิต (TACT TIME) ลักษณะของการเคลื่อนที่ จุดตรวจสอบคุณภาพ จุดระวังความปลอดภัย และงานที่ค้างอยู่เป็นมาตรฐาน (stock in process) สำหรับเอกสารกำกับงานจะเป็นคู่มือที่แสดงขั้นตอนการทำงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานอย่างละเอียด โดยงานที่มีการปรับปรุงแล้วเท่านั้นจึงจะได้ชื่อว่าเป็นงานมาตรฐาน การปรับปรุงงานจะกระทำอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งสามารถลดการสูญเสียลงได้มากที่สุด

2.5 การจัดงานให้สมดุลในสายการผลิต

การจัดสายการผลิตให้สมดุลจะอาศัยผลการทำงานที่มองเห็นและแก้ปัญหาด้วยโฟร์แมนที่ควบคุมสายการผลิต เนื่องจากการไม่ยอมให้มีสินค้าคงเหลือในระหว่างสถานีการผลิต ทำให้โฟร์แมนของสายการผลิตต้องรับผิดชอบต่อการจัดสายการผลิตให้สมดุลเพื่อที่จะได้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจำนวนการผลิตได้อย่างรวดเร็ว โดยสต๊าฟหรือวิศวกรที่อยู่นอกสายการผลิตจะเข้าช่วยเหลือต่อเมื่อได้รับคำขอเท่านั้น เวลาและมาตรฐานในการทำงานถือเป็นกุญแจสำคัญสำหรับโฟร์แมนเพื่อจัดสายการผลิตให้สมดุลเมื่อมีการปรับสายการผลิตใหม่อันเกิดเนื่องจากการเพิ่มหรือลดคนในสายการผลิต

2.6 การทำงานให้ทันเวลาพอดี

ในระบบการผลิตแบบอีซูซุ จะมีการกำหนดรอบเวลาในการผลิต ซึ่งเรียกกันว่า TACT TIME หรือเวลามาตรฐานในการผลิตชิ้นงานแต่ละชิ้นให้เสร็จทันเวลาพอดีตามกำหนด โดยจะต้องจัดการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ใกล้เคียงกับเวลานี้มากที่สุดก็จะสามารถทำให้การทำงานทันเวลาพอดี โดยค่าของ TACT TIME นี้จะคิดจากเวลาสุทธิทั้งหมดที่ใช้ในการทำงานแต่ละวัน (กำหนดให้เป็น 420 นาที) หารด้วยจำนวนชิ้นงานที่ต้องการผลิตต่อวัน ซึ่งการหา TACT TIME สามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{TACT TIME} = \frac{\text{เวลาทำงาน/วัน(ปกติ)}}{\text{จำนวนชิ้น/วัน}}$$

โดย เวลาทำงาน/วัน = เวลาทั้งหมด - เวลาลดหย่อน

= เวลาทั้งหมด - (เวลาพัก + เวลาเตรียมตัวก่อนและหลังทำงาน + เวลาชี้แจงงานตอนเช้า + เวลาทำความสะอาด)

จำนวนชิ้น/วัน = จำนวนตามความต้องการของลูกค้า (ดูจากแผนการผลิต)

ซึ่งจะใช้ TACT TIME นี้เป็นมูลฐานของการปรับปรุง โดยการพยายามจัดงานย่อยให้กับพนักงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ให้เกิดการรอคอย และเกิดงานระหว่างทำ (Work in process) ตกค้าง เป็นการลดงานที่ไร้ประโยชน์ได้อีกทางหนึ่ง และหากพบว่าในงานนั้น ๆ ใช้พนักงานมากเกินความจำเป็น ก็สามารถจะลดจำนวนพนักงานลงได้ เพื่อให้เกิดความประหยัด โดยพนักงานที่เอาออกนั้นก็จะมอบหมายให้ไปทำหน้าที่อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ได้ เช่น การปรับปรุงเครื่องจักร การติดตั้งเครื่องจักร และการขนย้ายวัสดุ

2.7 เวลาพื้นฐานในการทำงาน

จะยึดถือว่าความสามารถของพนักงานทุกคนมีความชำนาญในงานเท่าเทียมกัน ทำให้อัตราการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน การคิดเวลาพื้นฐานจึงได้จากการนำเวลาที่จับได้โดยตรงมาคิดรวมกับเวลาลดหย่อน

2.8 การคิดเวลาลดหย่อน (ALLOWANCE)

ตามปกติจะใช้ประมาณ 15-20 % ของเวลาทำงาน ในที่นี้โรงงานกำหนดเวลาลดหย่อนในการทำงานตลอดทั้งวัน ตั้งแต่เวลา 8.20-17.00 น. ซึ่งเป็นเวลาพักกลางวัน 1 ชั่วโมง หยุดพักระหว่างช่วงครึ่งเวลาการทำงาน 6ทำงาน 2 ชั่วโมง) จะพักเป็นเวลา 10 นาที และเผื่อลดหย่อนเวลาในการทำงานอีกประมาณ 10 นาที โดยเวลาลดหย่อนนี้นำไปคิดคำนวณในรอบเวลาการผลิตแล้ว จึงจะไม่นำมาคำนวณในการหาเวลามาตรฐาน

2.9 เวลามาตรฐานในการทำงาน

ได้จากการจับเวลาโดยตรงจากพนักงาน เนื่องจากอัตราการทำงานของพนักงานคิดเป็น 100 และทางโรงงานได้เผื่อเวลาลดหย่อนในการทำงานไว้แล้วจากการพักช่วงครึ่งเวลาทำงาน และพักกลางวัน

2.10 TACT TIME และ CYCLE TIME

TACT TIME ต่างจาก CYCLE TIME ตรงที่ CYCLE TIME เป็นรอบเวลาการทำงานของพนักงานในสายการผลิตที่เขาสามารถทำได้ ส่วน TACT TIME นั้นเป็นรอบการผลิตที่กำหนดขึ้นจากความต้องการในการผลิตที่แท้จริง

ตามปกติ **CYCLE TIME $\leq$ TACT TIME**

หากเกิด bottle neck **CYCLE TIME $\geq$ TACT TIME**

ตามปกติแล้ว การที่ cycle time น้อยกว่าหรือมากกว่า tact time มาก ๆ จะไม่เป็นการดีต่อสายการผลิตทั้งสิ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องการการปรับปรุงแก้ไขอันจะได้กล่าวต่อไป

2.11 ข้อจำกัดของระบบการผลิตแบบอีซูซุ

การนำ IPS มาใช้งานให้ได้ผลสมบูรณ์ตามเป้านั้น ลักษณะของเนื้องานควรจะเป็นดังนี้

- จะต้องใช้กับงานที่มีมาตรฐานแน่นอน ชิ้นส่วนที่ผลิตไม่มีปัญหาที่จะทำให้เกิดความล่าช้าเนื่องจากการปรับแต่ง
- วัตถุดิบตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ จะต้องสามารถส่งให้ผู้รับงานครบและทันเวลาก่อนที่จะเริ่มการประกอบหรือผลิต
- งานที่ทำค้างไว้ในแต่ละวันสามารถทำต่อได้ทันทีในวันรุ่งขึ้น กล่าวคือ ชิ้นงานสามารถทำต่อจากงานที่ทำค้างไว้โดยไม่เสียเวลา
- ไม่มีการนัดหยุดงานของพนักงาน
- การ Maintenance ต้องสมบูรณ์ 100 %
- Process การทำงานต้องถูกกำหนดเป็นมาตรฐาน
- อัตราการผลิตต้องสม่ำเสมอ
- พนักงานมีความรู้ความชำนาญอย่างดีกับงานในส่วนของตนและของคนใกล้เคียงในหน่วยงานเดียวกัน และสามารถทำงานได้ในเวลาที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากมีการฝึกทำงานมาเป็นอย่างดี เพื่อป้องกันปัญหาด้านคนงานขาดหรือไม่มาทำงาน

2.12 มาตรฐานการทำงาน

มาตรฐานการทำงานในสายการผลิต จะนิยมเขียนในรูปของผังการทำงานมาตรฐาน ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่แสดงลักษณะของการทำงาน นับตั้งแต่ลำดับของการทำงาน จุดตรวจสอบคุณภาพ จุดระวังความปลอดภัย จุดวางชิ้นส่วนที่ค้างอยู่เป็นมาตรฐาน เวลาที่ใช้ในการทำงาน (CYCLE TIME) ช่วงเวลาการประกอบโดยยึดถือตามความต้องการของการผลิต (TACT TIME) ผังงานมาตรฐานนี้จะใช้นำไปติดในสายการผลิตเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม เพื่อป้องกันความสับสนหรือความไม่เข้าใจในงานที่ปฏิบัติอยู่นั่นเอง

2.13 ข้อพิจารณาในการปรับปรุงงาน

การปรับปรุงงาน หมายถึงการลดหรือกำจัดเวลาไร้ประโยชน์ และลดการทำงานที่ไร้คุณค่าลง รวมทั้งพยายามเพิ่มการทำงานจริงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้การเลือกงานที่จะปรับปรุงควรจะคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุง ทั้งในแง่ของเทคนิคและการลงทุนได้แก่

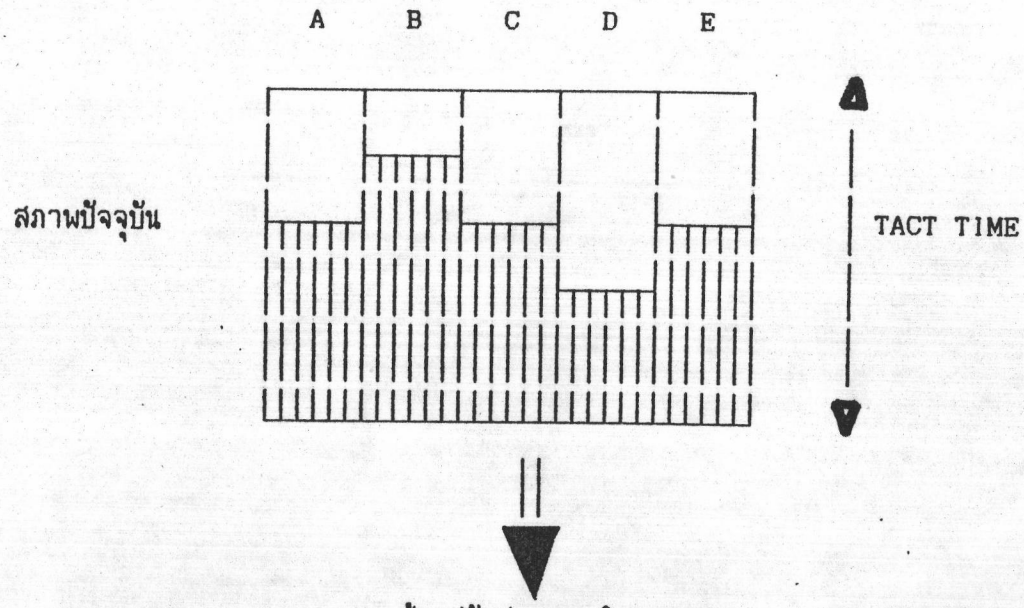
- งานใดที่ทำให้เกิดปัญหาบ่อย ๆ และท่านวิตกกังวลมากที่สุด
- งานใดที่เกิดการคั่งค้างและหยุดชะงัก
- งานใดที่ต้องการการทำงานนอกเวลา
- งานใดที่ต้องการคนมากเป็นพิเศษ
- งานใดที่ท่านต้องเดินไปมาเสียเวลาบ่อยครั้ง
- งานใดที่เป็นงานหนัก ก่อให้เกิดความอ่อนเพลียในการปฏิบัติงาน
- ที่ใดที่สามารถตัดเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ออกไปได้บ้าง
- งานใดที่สามารถทำได้โดยหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่น โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า
- รายงาน แบบฟอร์ม และเอกสารบันทึกใดบ้างที่มีข้อมูลที่ไม่จำเป็น และควรทำการปรับปรุงแก้ไขใหม่
- ที่ใดใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือเครื่องทุ่นแรงไม่เต็มที่ ว่างงานอยู่บ่อยบ่อย
- ที่ใดที่สามารถรวมกิจกรรมบางอย่างเข้ากับงานอีกอย่างหนึ่ง เพื่อการประหยัดเวลา
- ที่ใดมีเศษวัสดุ เอกสาร หรือผลผลิตเหลือใช้
- งานชนิดใดที่ขบวนการปฏิบัติใช้เวลานาน
- งานใดที่ต้องการการวางตารางเวลาใหม่ เพื่อลดขีดสูงสุดของปริมาณหรืองานใดมีเวลาเหลือพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในงานอื่นได้
- ที่ใดสามารถใช้บริเวณได้ดีกว่า
- งานใดสามารถใช้บริเวณได้ดีกว่า

- ที่ใดมีการใช้เครื่องมือไม่ถูกกับงาน หรือวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ
- งานใดที่เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง และคุณภาพของงานไม่เป็นที่น่าพอใจ
- งานใดกองหรือแผนกใดของท่านที่ทำซ้ำกับงานของหน่วยงานอื่น
- เครื่องมือชนิดใดที่สามารถใช้ร่วมกันได้มากกว่าที่จะใช้ในงานแห่งเดียว
- แบบฟอร์ม บันทึก รายงาน อาจทำได้ง่ายขึ้น เพื่อความเข้าใจ และเพื่อการเตรียมการหรือไม่
- ที่ใดใช้เวลาส่วนใหญ่ให้กับงานที่มีความสำคัญน้อย
- งานใดที่สามารถตัดให้สั้นลงได้
- งานที่จุดใดที่สิ้นเปลืองเวลา
- ที่ใดการกระจายงานให้พนักงานไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากปริมาณ ความยาก ความรีบด่วนและความสำคัญ
- การเก็บเอกสาร ทะเบียน บันทึก รายงาน เป็นไปอย่างเหมาะสมและสะดวกต่อการพัฒนาและหยิบใช้หรือไม่
- ที่ใดที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงปฏิบัติงานปกติหรืองานประจำมากเกินไป
- ที่ใดสามารถใช้วัสดุ ส่วนประกอบ อุปกรณ์ อาจนำไปใช้ได้อีก
- ที่ใดลำดับการปฏิบัติงานก่อให้เกิดการหยุดชะงัก
- ที่ใดสูญเสียวัสดุ ผลผลิต กระดาษ แบบฟอร์ม เครื่องใช้ พลังงาน น้ำ และอื่น ๆ

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.14 การจ่ายงานโดยอิงTACT TIME เป็นเกณฑ์

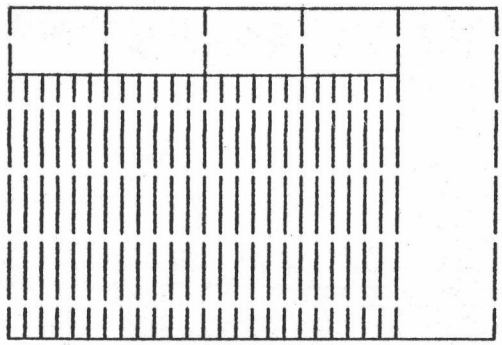
พิจารณารูปกราฟข้างล่าง (รูปที่ 1) จะให้แกนตั้งเป็นเวลาที่ใช้ในการทำงานของพนักงานแต่ละคน คือ A ,B ,C ,D ,E โดยกำหนด TACT TIME ให้ จะเห็นว่าลักษณะการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่จะมีเวลาเหลือมาก และเวลาที่แต่ละคนทำจะใช้เวลาไม่เท่ากัน



ดังนั้นเราจะปรับปรุงการทำงาน โดยการแบ่งงานให้พนักงานแต่ละคนทำให้เท่า ๆ กัน โดยให้พนักงานคนสุดท้ายมีเวลาเหลือมากที่สุด ภาพข้างล่าง (ภาพที่ 2) เป็นตัวอย่างของการจ่ายงานที่ไม่ดี คือ พนักงานทุก ๆ คนมีเวลาทำงานใกล้เคียงกัน และทุก ๆ คนจะมีเวลาเหลือ

A B C D E

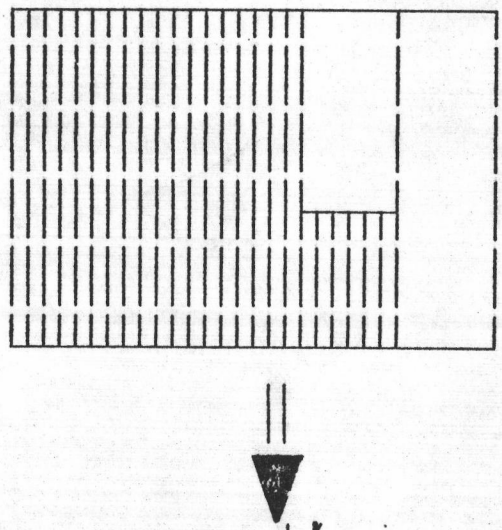
การจ่ายงานที่ไม่ดี



ลักษณะของการจ่ายงานที่ดีควรจะจัดให้พนักงานคนสุดท้ายมีเวลาเหลือ เพื่อให้พนักงานคนนี้ทำหน้าที่เป็น Group Leader ซึ่งมีหน้าที่ในตรวจสอบคุณภาพของการผลิตที่ออกจากหน่วยผลิตนั้น ๆ ก่อนที่จะส่งไปยังกระบวนการต่อ ๆ ไป ส่วนพนักงานคนแรก ๆ ให้เขาทำงานอย่างเต็มที่ ดังภาพที่ 3

A B C D E

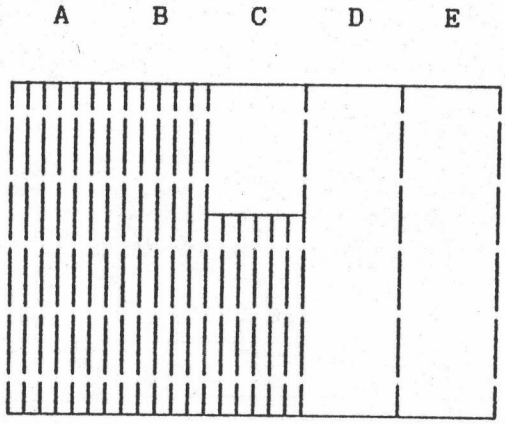
การจ่ายงานที่ดี



ปรับปรุงยิ่งขึ้นอีก

เมื่อจ่ายงานไปแล้วก็ยังคงต้องมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้งานมาตรฐาน ที่ทำให้ชิ้นงานมีคุณภาพ พนักงานมีความปลอดภัยในการทำงาน สะดวกสบาย และมีลำดับขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องแน่นอน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเวลาที่ใช้ในการ

ทำงานก็จะสามารถลดลงได้อีก เราก็จะทำการแบ่งงานใหม่อีกครั้ง ดังภาพที่ 4



นั่นคือจะเห็นได้ว่า การนำระบบการผลิตแบบอีซูซุมาใช้จะทำให้สามารถลดจำนวนพนักงานคือ D และ E ลงได้ นั่นคือทำให้สามารถลดต้นทุนลง ส่วนพนักงานที่เอาออกนั้นก็จะมอบหมายงานใหม่ให้

หลังการปรับปรุงงาน จะทำให้งานของพนักงานแต่ละคนถูกกำหนดไว้อย่างแน่นอนตายตัว ปราศจากการสูญเสียเวลาเนื่องจากการรอคอย การทำงานของคนหลัง ๆ จะมีโดยปราศจากคนข้างหน้าไม่ได้ ดังนั้นจึงเท่ากับเป็นการเร่งให้คนที่ทำงานในช่วงแรก ๆ พยายามทำงานของตัวเองให้เสร็จทันเวลาโดยเร็วที่สุด และหากเกิดปัญหาขึ้นก็จะทำให้สายการผลิตทั้งหมดหยุดชะงัก พนักงานที่ทำงานทั้งหมดในสายการผลิตนั้น ๆ ก็จะมาช่วยกันตรวจสอบเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องนั้น ๆ เมื่อทุกคนเข้าใจถึงสภาพของปัญหาและได้ร่วมมือกันช่วยแก้ไขและตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ ก็จะทำให้ข้อผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นน้อยลง หรือไม่เกิดขึ้นอีก

การแบ่งงานนี้จะพยายามให้พนักงานคนสุดท้ายมีเวลาเหลือ เพื่อให้เขาทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพของงานทุกชิ้นก่อนที่จะส่งไปยังสายการผลิตต่อ ๆ ไป พนักงานคนนี้นับว่าเป็นคนสำคัญของกลุ่มเพราะเขาจะมีหน้าที่รับผิดชอบและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานของกลุ่มทั้งหมดด้วยตัวเอง ซึ่งเรียกว่า group leader

หากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น group leader ไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ ก็จะเป็นหน้าที่ของผู้ควบคุมงานในฝ่ายผลิตมาช่วยแก้ไข หากผู้ควบคุมงานในฝ่ายผลิตไม่สามารถแก้-

ไขได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไปมาช่วยดำเนินการ ทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นนั้นจะต้องหยุดสายการผลิตที่ส่วนนั้น ๆ อย่างทันท่วงที เพื่อทำการแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ ให้เรียบร้อย ทั้งนี้วิธีการป้องกันอาจจะกระทำได้โดยการใช้ระบบการซ่อมบำรุงแบบป้องกัน (Preventive Maintenance) เพื่อป้องกันมิให้เกิด work in process ขึ้น