



วิถีสามูไร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรคนัน พันธุธรรมรักษ์

๓๐ อนาคตฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยค้างกันไว้ในตอนที่แล้ว คือ การลงมือทำ TPM กันตามขั้นตอนพื้นฐาน 12 ขั้นตอน มาจบลงที่ขั้นตอนที่ 5 คือการทำแผนแม่บท TPM ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของช่วงการเตรียมการ ในตอนนี้เรามาต่อในขั้นตอนที่ 6 เข้าสู่การปฏิบัติการเลยนะครับ

ขั้นตอนที่หก คือ การเริ่มต้นปฏิบัติการ หรือเรียกเป็นภาษาอังกฤษกันว่า TPM kick-off ในขั้นตอนนี้จะเป็นการประกาศเจตนารมณ์เหมือนในขั้นตอนที่หนึ่ง แต่คราวนี้เพื่อให้หนักแน่นจริงจัง และถอยไม่ได้ ผู้มาร่วมในพิธีประกาศนี้ นอกจากพนักงานของบริษัทแล้ว ก็ให้เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ส่งมอบหรือผู้ที่ขายวัตถุดิบ ชิ้นส่วน ส่วน

ประกอบ หรือสนับสนุนงานบริการให้กับบริษัท ตลอดจนลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ด้วย

เรื่องรูปแบบของพิธีนั้นคงไม่ต้องอธิบายอะไรมากนะครับ เพราะคนไทยเรามักเก่งเรื่องการจัดงานอย่างนี้อยู่แล้ว

เมื่อประกาศแล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนที่เจ็ดได้เลยครับ

ขั้นตอนที่เจ็ด คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์แต่ละเครื่อง โดยมีการกำหนดทีมโครงการขึ้นมาพิจารณาเครื่องจักรอุปกรณ์แต่ละเครื่อง แล้วลงมือปรับปรุงพัฒนาตามความจำเป็น และเหมาะสมต่อไป

การคัดเลือกว่าจะทำเครื่องจักรอุปกรณ์ใดก่อน-หลังก็เป็นเรื่องที่สำคัญมากนะครับ

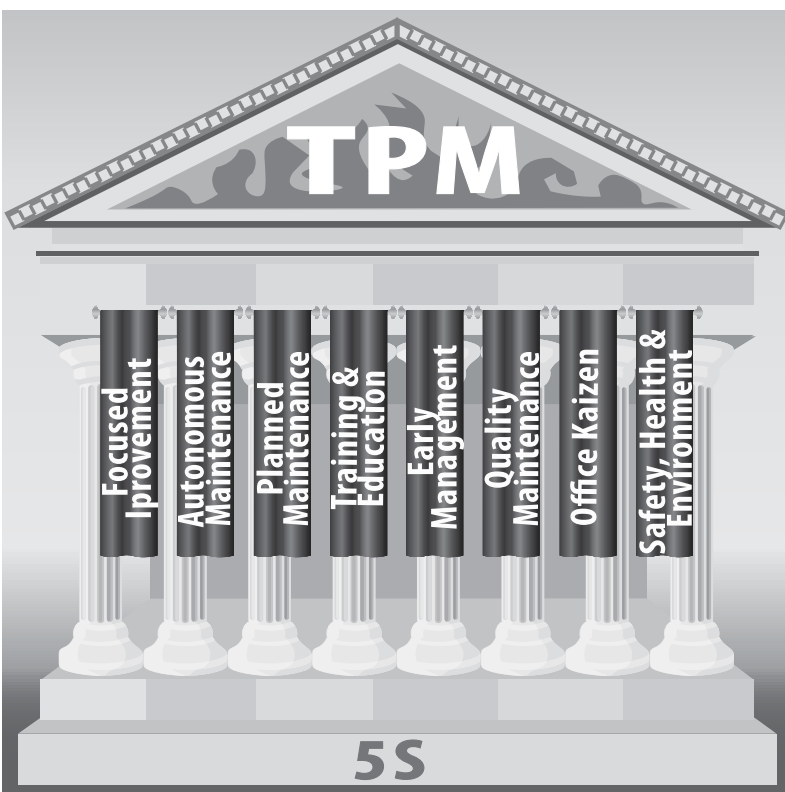
ทีมโครงการจะต้องปรึกษาหารือกับผู้บริหาร หรือหากไม่แน่ใจก็ควรรหาที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์จากภายนอกมาให้คำแนะนำด้วยว่า...

ควรที่จะเลือกเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ปรับปรุงได้ง่ายที่สุดมาทำก่อน หรือเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ปรับปรุงได้ยากที่สุดมาทำก่อนหรือเลือกเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ปรับปรุงแล้วเกิดประสิทธิผลในภาพรวมสูงที่สุดมาทำก่อน ฯลฯ

ไม่มีสิ่งใดถูกหรือผิด ขึ้นกับสภาพความพร้อมของทีม ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร ตลอดจนทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ว่ามีความสามารถมากน้อยเพียงใด

ผมมีข้อแนะนำง่ายๆ ว่า สำหรับหน่วยงานที่เริ่มทำเป็นครั้งแรก โดยยังไม่มีประสบการณ์ในการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์มากนัก การเลือกเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ปรับปรุงได้ง่ายที่สุดก่อนน่าจะดีครับ

และขอย้ำว่าการแก้ไขปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์นั้น เป้าหมายที่จะต้องไปให้ถึงให้ได้ คือ การทำให้เครื่องจักรอุปกรณ์ "ดีกว่าเดิม" ตามหลักของ "การบำรุงรักษาเชิงแก้ไขปรับปรุง" หรือ Corrective Maintenance



ถามว่า *รู้ได้อย่างไรว่าเครื่องจักรอุปกรณ์ที่เราแก้ไขปรับปรุงนั้นดีกว่าเดิม?*

ถือโอกาสทบทวนตรงกันว่า ดูได้จากดัชนีสองตัว คือ ระยะเวลาเฉลี่ยระหว่างการขัดข้องแต่ละครั้ง หรือ **Mean Time Between Failure (MTBF)** ที่จะต้องยาวขึ้นเรื่อยๆ

และระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงแต่ละครั้งหรือ **Mean Time To Repair (MTTR)** ซึ่งจะต้องสั้นลงเรื่อยๆ หากการแก้ไขปรับปรุงทำได้ถูกต้อง

ซึ่งจะเป็นเช่นนั้นได้ก็ต้องมีการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ชุดค้นหาต้นเหตุที่แท้จริงของการขัดข้องให้ได้จริง

ขั้นตอนที่แปด คือ การสร้างโปรแกรมการบำรุงรักษาด้วยตนเองของพนักงานผู้ใช้เครื่อง การทำความสะอาด และตรวจสอบอยู่เป็นประจำของพนักงานผู้ใช้เครื่องจะทำให้สภาพเครื่องจักรอุปกรณ์ดีอยู่เสมอ และขจัดปรากฏการณ์การสึกหรอในอัตราเร่งลงได้ ขั้นตอนนี้สามารถทำคู่ขนานกันไปกับขั้นตอนที่เจ็ด กล่าวคือ เมื่อจัดการแก้ไขปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์ใดจนสำเร็จแล้ว ก็สร้างโปรแกรมการดูแลบำรุงรักษาเครื่องด้วยตนเองแล้วสอนพนักงานผู้ใช้เครื่องให้เป็นผู้ลงมือปฏิบัติต่อไป

ทวนซ้ำกันสักนิดนะครับว่า โปรแกรมการบำรุงรักษาด้วยตนเองเบื้องต้น คือ **การทำความสะอาด ตรวจสอบน้ำมันหล่อลื่น ซันน็อตปรับแต่งเล็กๆ น้อยๆ** ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานช่างบำรุงรักษาสามารถออกแบบเป็นโปรแกรมตามหลักของ 5W 1H ได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ทำอะไร และอย่างไร

อันที่จริงตอนที่จะสอนถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานผู้ใช้เครื่องนั้น คำว่า "ทำไม" น่าจะได้รับการอธิบายก่อนเพื่อน เพราะหากพนักงานผู้ใช้เครื่องเข้าใจเหตุและผลว่า ทำไมต้องทำความสะอาด ทำไมต้องตรวจสอบน้ำมันหล่อลื่น ทำไมต้องขันน็อต ทำไมต้องปรับแต่ง ฯลฯ แล้วการขอให้พนักงานนำไปปฏิบัติก็ไม่น่าจะเป็นเรื่องยากอีกต่อไป

โปรแกรมที่ว่านี้ ควรทำในลักษณะเสมือนเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ ทำเป็นภาพ และลายลักษณ์อักษร ติดไว้ที่เครื่องจักรอุปกรณ์ทุกเครื่อง เพื่อให้พนักงานได้ใช้เป็นสิ่งอ้างอิง หัวหน้างานเองก็สามารถใช้เป็นคู่มือในการตรวจสอบได้ว่า พนักงานผู้ใช้เครื่องได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้วหรือไม่

เมื่อเริ่มการบำรุงรักษาด้วยตนเองไปได้ระยะเวลาหนึ่ง อัตราการขัดข้องฉุกเฉินของเครื่องจักรอุปกรณ์จะลดลงจนเป็น 0 ได้ และพนักงานช่างบำรุงรักษาจะมีเวลาทำงานตามแผนงานมากขึ้น

ดังนั้น **ขั้นตอนที่เก้า คือ การทำโปรแกรมหรือแผนการบำรุงรักษาป้องกัน** เป็นการสร้างกำหนดการสำหรับการบำรุงรักษาป้องกันของเครื่องจักรอุปกรณ์แต่ละชนิด



การบำรุงรักษาป้องกัน คือ การดูแลป้องกันการเสื่อมสภาพ และการขัดข้องของเครื่องจักรอุปกรณ์ ก่อนที่เครื่องจะขัดข้องจริง ซึ่งจะต้องระวังไม่ให้ทำมากเกินไป เพราะจะทำให้เกิดการสูญเสียหรือสูญเสียเปล่าเกิดขึ้นได้

ในช่วงเริ่มต้นการปฏิบัติตามหลักการของ TPM นั้น จะมีข้อเสนอแนะให้แยกประเภทเครื่องจักรอุปกรณ์ออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ ประเภทที่ไม่สำคัญนักหรือมีเครื่องจักรอุปกรณ์สำรอง และประเภทที่สำคัญมาก และไม่มีเครื่องจักรอุปกรณ์สำรอง

เครื่องจักรอุปกรณ์ที่อยู่ในประเภทแรก มักจะใช้หลักการบำรุงรักษาแบบเสียแล้วค่อยซ่อมหรือ Breakdown Maintenance ในขณะที่เครื่องจักรอุปกรณ์ประเภทหลังมักจะใช้หลักการบำรุงรักษาป้องกันหรือ Preventive Maintenance เป็นหลัก

การทำเช่นนี้จะนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่าการบำรุงรักษาที่วิเศษ หรือ Productive Maintenance คือ ทำแล้วมีกำไรครับ

เรามาคูยกกันขั้นตอนที่เหลือในตอนต่อไปนะครับ

อ่านต่อฉบับหน้า