



Lean อย่างไร สร้างกำไรให้ออก

ต่อจากฉบับที่แล้ว

การแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นแบ่งออกเป็น 2 แนวทางด้วยกัน คือ

แนวทางที่ 1 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในระยะสั้น (Correction)

เมื่อปัญหาเกิดขึ้นโดยเฉพาะปัญหาที่มีลักษณะในการเกิดขึ้นซ้ำ อันดับแรกสุดในการแก้ไขปัญหาคือ การใช้หลักการของ Jidoka กล่าวคือ การหยุดการผลิตทันทีและรีบดำเนินการในการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นมาอีก จากนั้นจึงปล่อยให้สายการผลิตดำเนินการผลิตต่อไปเพราะหากเราแก้ไขเฉพาะที่งานที่ถูกตรวจพบว่าบกพร่องโดยไม่หยุดแก้ไขปัญหาก็จะทำให้เกิดความบกพร่องในชิ้นงานจำนวนมาก ซึ่งต้องตามแก้ไขเป็นความสูญเสียเป็นอย่างมาก ดังนั้นจุดสำคัญในเรื่องต้นก่อก็คือ การแก้ไขปัญหาที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อให้ไม่เกิดปัญหาซ้ำและรีบดำเนินการเพื่อให้สายการผลิตดำเนินการต่อไปได้โดยไม่ติดขัด ตามที่ผู้เขียนเคยย้ำมาโดยตลอดว่า **“ระบบการผลิตแบบลีนเน้นการไหลอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ”** โดยชิ้นงานที่ไหลอย่างต่อเนื่องนั้นจะต้องเป็นชิ้นงานที่มีคุณภาพเท่านั้นเพราะถ้าปล่อยให้ความบกพร่องเกิดขึ้นซ้ำในชิ้นงานชิ้นอื่นๆ และไหลไปสู่กระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ก็ไม่ต่างอะไรกับการปล่อยน้ำเน่าให้ไหลท่วมไปเรื่อยๆ ความเสียหายและกลิ่นเน่าเหม็นก็จะกระจายไปทั่วซึ่งแก้ไขลำบากมาก

ดังนั้นเมื่อพบปัญหาเกิดขึ้น อันดับแรกสุดจะต้องพิจารณาก่อนว่าเป็นปัญหาที่มีโอกาสเกิดซ้ำ (Recurrence Problem) หรือไม่ ถ้าสรุปว่าเป็นปัญหาสุ่ม (Random Problem) ที่เกิดมาจากความบกพร่องของพนักงาน ซึ่งไม่ได้มีรูปแบบในการเกิดซ้ำก็อาจจะซ่อมแก้ไขเฉพาะชิ้นงานที่บกพร่องแล้วปล่อยให้สายการผลิตดำเนินการต่อไป แต่ถ้าหากพบว่าเป็นปัญหาที่มีโอกาสเกิดซ้ำ เช่น เชื่อว่าอาจจะเกิดมาจากชิ้นส่วนที่มีรอยเชื่อมไม่สนิทและเชื่อว่าอาจจะมีชิ้นส่วนที่มีรอยเชื่อมไม่สนิทนี้ปะปนกันอยู่ในชิ้นส่วนที่อยู่ในสายงานการผลิต ซึ่งเท่ากับถ้ายังคงปล่อยให้มีการผลิตต่อไปในระบบการผลิตพนักงานก็อาจจะนำชิ้นส่วนที่บกพร่องนี้ไปประกอบ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาเป็นจำนวนมากได้ จุดตัดสินใจจึงมีอยู่ว่า จะปล่อยให้ผลิตต่อไปแต่ก็จะเสี่ยงกับการพบปัญหาเกิดขึ้นซ้ำๆ ซึ่งต้องเสียเวลาและทรัพยากรมาซ่อมแก้ไข หรือว่า

จะหยุดการผลิตจนกว่าจะแก้ไขปัญหาที่สาเหตุได้จริงๆ แล้วจึงอนุญาตให้มีการผลิตต่อ ซึ่งอาจจะทำให้ออกต้องเสียโอกาสในการผลิตมหาศาล

ดังนั้นตามแนวคิดของระบบการผลิตแบบลีนนั้น มาตรการในการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นซึ่งอาจจะยังหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ทันทีแต่สามารถที่จะเข้าใจลักษณะของปัญหาว่าเกิดขึ้นที่ใด เพื่อดำเนินมาตรการในการแก้ไขเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำและปล่อยให้ระบบผลิตดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง เช่น ถ้าพบว่าชิ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบมีความชำรุดบกพร่องก็อาจจะมีการเปลี่ยนล็อตของชิ้นส่วนดังกล่าว โดยนำเอาชิ้นส่วนในล็อตใหม่ใช้ในการผลิตไปก่อน โดยกักวัตถุดิบที่มีปัญหาล็อตนั้นไว้เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการมาตรการในการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ (Corrective Action) หรือถ้าจำเป็นก็อาจจะต้องตั้งหน่วยงานกลุ่มย่อยขึ้นมาชั่วคราว ใช้มาตรการชั่วคราวในการตรวจสอบและซ่อมแก้ไขปัญหาที่พบเบื้องต้นไปก่อนเพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้ไหลไปสู่กระบวนการถัดไป เพื่อให้กระบวนการไหลได้อย่างต่อเนื่องแต่ต้องเข้าใจว่าการเพิ่มกระบวนการบางอย่างเข้าไปเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้านั้นเป็น **“ความสูญเสีย”** ที่องค์กรยอมรับตลอดไปไม่ได้

ตามประสบการณ์ของผู้เขียนมักจะพบว่าเมื่อเกิดปัญหาองค์กรมักจะแก้ไขไปเฉพาะหน้าโดยการตั้งหน่วยงานย่อยเพื่อใช้ในการตรวจสอบปัญหาและซ่อมแก้ไขปัญหาเพื่อให้สายการผลิตไหลได้อย่างต่อเนื่องไม่ติดขัด ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้ไม่ได้ผิดอะไรแต่การละเลยที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวไม่ได้ผิดอะไรแต่การละเลยที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเปลี่ยนสภาพจากหน่วยงานย่อยที่แรกๆ เพียงแต่จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานชั่วคราวมาเป็นหน่วยงานถาวร มองว่าการซ่อมแก้ไขปัญหาคือกระบวนการหนึ่งที่เป็นในระบบการผลิตถือว่าผิดหลักการของระบบการผลิตแบบลีนอย่างชัดเจน ผู้เขียนอยากให้มองภาพในองค์กรของผู้อ่านดู มักจะมีการเพิ่มหน่วยงาน เพิ่มคนขึ้นมาเพื่อตามซ่อมแก้ไขปัญหา นับวันๆ จะมีแต่หน่วยงานแบบนี้เพิ่มขึ้น ซึ่งหน่วยงานในลักษณะนี้ไม่มีความจำเป็นใดๆ เลยในระยะยาวและเป็นการบ่อนทำลาย

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ประสิทธิภาพการทำกำไรขององค์กรอย่างมหาศาล ดังนั้นผู้เขียนจึงต้องการจะเน้นย้ำว่า การป้องกันการเกิดขึ้นซ้ำของปัญหาและการปล่อยให้กระบวนการผลิตไหลอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการเฉพาะหน้าระยะสั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ แต่อย่าลืมที่จะวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุอย่างแท้จริง (Corrective Action) โดยเด็ดขาด

สำหรับมาตรการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในระยะเวลาสั้นอีกประการหนึ่งที่ต้องดำเนินการก็คือ การค้นหาและซ่อมแก้ไขชิ้นงานบกพร่องที่ได้ผลิตออกไปแล้ว เช่น ในระบบการผลิตรถยนต์ เมื่อพบว่ารถยนต์ที่ผลิตออกไปมีปัญหา ระยะยาวเบรกยาวกว่าปกติ ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งสาเหตุที่มาจากค่าความแข็งของสปริงขาเบรกรุ่นนั้นมีค่าต่ำกว่ามาตรฐาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำและทำให้สายการผลิตไหลต่อไปได้อย่างต่อเนื่องก็คือ การเปลี่ยนเก็บสปริงขาเบรกล็อตที่มีปัญหาออกจากระบบการผลิตและเอาสปริงขาเบรกล็อตใหม่ หรือเป็นสปริงขาเบรกของอีก Supplier หนึ่ง จ่ายเข้าไปยังสายงานการผลิต เพื่อให้สายงานการผลิตสามารถผลิตต่อไปได้แต่สำหรับรถยนต์ที่ได้ประกอบสปริงขาเบรกที่มีค่าความแข็งต่ำกว่ามาตรฐานไปแล้ว องค์กรจำเป็นต้องติดตามและแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์ก่อนว่าขอบเขตของปัญหาอยู่แค่นั้น อย่างเช่นในกรณีนี้รถยนต์ที่มีปัญหาระยะยาวเบรกยาวกว่าปกติมีอยู่ที่คันและเป็นรถยนต์ในล็อตใด ซึ่งต้องวิเคราะห์ก่อนว่าสปริงที่มีปัญหาค่าความแข็งต่ำกว่ามาตรฐานนั้นถูกประกอบไปในวันที่เท่าใดกับรถรุ่นใด หรือล็อตไหน เพื่อจะได้ติดตามและซ่อมแก้ไขได้อย่างถูกต้อง

แนวทางที่ 2 การแก้ไขปัญหาที่สาเหตุอย่างแท้จริง (Corrective Action)

ปัญหาที่จำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขปัญหาที่สาเหตุนั้น จะต้องเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ โดยมีหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- เป็นปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานไม่ตรงกับคุณสมบัติที่แจ้งให้กับลูกค้าทราบ เช่น บริษัทฯ แจ้งให้กับลูกค้าทราบว่าหลอดไฟหลอดนี้จะมีอายุในการใช้งาน 10,000 ชั่วโมง แต่พบว่าความบกพร่องนี้จะทำให้อายุการใช้งานของหลอดไฟเหลือเพียง 6,000 ชั่วโมงเท่านั้น
- เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของลูกค้าที่ซื้อสินค้าไป เช่น เป็นปัญหาในระบบเบรก ABS ของรถยนต์ เป็นต้น
- เป็นปัญหาที่เกิดซ้ำ หรือมีโอกาสในการเกิดซ้ำ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตขององค์กร

เบื้องต้นเมื่อพบปัญหาในลักษณะนี้ อาจจะต้องใช้มาตรการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (Correction) เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหาและทำให้สายการผลิตสามารถไหลได้อย่างต่อเนื่องไปก่อน ซึ่งได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วและสินค้าที่มีข้อบกพร่องได้ถูกส่งมอบให้กับลูกค้าไปแล้วนั้น ก็ควรจะมีการติดตามแก้ปัญหาและดำเนินการชดเชยให้กับลูกค้าอย่างยุติธรรม โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ถ้าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการใช้งานของลูกค้า หรือเป็นปัญหาที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถ้ายังปล่อยให้เวลาผ่านไปนานเท่าไรความเสียหายก็จะเพิ่มขึ้นมากเท่านั้น เช่น รถยนต์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้าไปแล้วมีปัญหาในเรื่องของการระบายความร้อน ซึ่งถ้าปล่อยให้ลูกค้าใช้งานรถยนต์เป็นระยะเวลานานๆ อาจจะทำให้เกิดความเสียหายที่รุนแรงขึ้น เช่น หม้อน้ำ วาล์วน้ำ ปั๊มน้ำ ตลอดจนเครื่องยนต์ตามลำดับ ซึ่งหากยิ่งทิ้งปัญหาไว้นานความเสียหายจะทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ถ้าเป็นปัญหาใน 2 ลักษณะนี้ องค์กรต้องแจ้งให้ลูกค้านำสินค้าที่ชำรุดมาซ่อมแก้ไข หรือเปลี่ยนคืนโดยทันที

2. ถ้าเป็นปัญหาที่ไม่ได้เป็นปัญหารุนแรงอะไร หรืออาจจะเกิดขึ้นกับสินค้าบางชิ้นเท่านั้น ก็อาจจะสำรองอะไหล่ให้กับศูนย์บริการไว้รองรับกรณีที่ลูกค้านำสินค้ามาเคลม หรือนำเข้ามาบำรุงรักษาตามระยะเวลาที่กำหนดจึงค่อยบริการเปลี่ยนให้กับลูกค้าโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

3. สิ่งที่สำคัญที่สุดของการติดตามแก้ไขปัญหาและการชดเชยให้กับลูกค้าจะมีขั้นตอนที่ต้องดำเนินการทั้งสิ้น 3 ขั้นตอน ก็คือ

- 3.1 การวิเคราะห์ปัญหาว่าสาเหตุของปัญหานั้นเกิดจากอะไร ซึ่งผู้เขียนจะกล่าวต่อไป
- 3.2 การซ่อม แก้ไข เปลี่ยนชิ้นส่วนที่บกพร่องให้กับลูกค้า
- 3.3 ประเมินความเสียหายต่อเนื่องที่อาจจะเกิดขึ้นและดำเนินการซ่อมแก้ไขให้กับลูกค้าโดยทันที โดยไม่ต้องรอให้ลูกค้ารับรู้ถึงความเสียหายต่อเนืองนั้น เช่น สมมติว่า รถยนต์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้ามีปัญหาว่าหม้อน้ำชำรุด ส่งผลต่อระบบการระบายความร้อนของเครื่องยนต์ เมื่อจะดำเนินการซ่อมแก้ไขให้กับลูกค้า องค์กรไม่ใช่ดำเนินการเพียงแค่การเปลี่ยน “หม้อน้ำ” ซึ่งเป็นชิ้นส่วนที่เป็นปัญหาอย่างชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องมีการวิเคราะห์ถึงความเสียหายต่อเนื่อง เช่น การที่หม้อน้ำชำรุดนั้นทำให้วาล์วน้ำ ปั๊มน้ำ ชำรุดด้วยหรือไม่ ในบางครั้งอุปกรณ์ข้างเคียง เช่น ปั๊มน้ำ อาจจะไม่ถึงกับชำรุดในทันทีแต่อาจจะมีอาการเสื่อมสภาพไปประมาณ 30% องค์กรก็ควรจะเปลี่ยนปั๊มน้ำให้กับลูกค้าด้วยเพราะถ้าหากองค์กรไม่แก้ไขปัญหาค่าต่อเนื่องในท้ายที่สุดลูกค้าจะพบกับปัญหาในการใช้งานตัวสินค้าอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสูญเสียความเชื่อมั่นในตัวสินค้าในที่สุด

อ่านต่อบนหน้า

