



# LEAN

# กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรที่ทำได้

กฤษชัย อนุธรรมณีย์  
 Lean and Productivity Consultant  
 kritchai.a@gmail.com

**เปิด** หนังสือพิมพ์ธุรกิจวันนี้ เห็นข่าวประชาสัมพันธุ์ 2 ชิ้น ให้เป็นที่มาของบทความในครั้งนี้น่าครับ ชิ้นแรกเป็นโฆษณาโครงการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ใช้ชื่อว่า Lean Supply Chain โดยทางธนาคารประกาศรับสมัคร ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อมาเข้าอบรมแนวคิดของ Lean และคาดหวังให้สามารถนำหลักการกลับไปประยุกต์ใช้ เพื่อปรับปรุงสถานประกอบการของตนเองได้

ชิ้นที่สอง เป็นโฆษณาการอบรมสัมมนาที่ทางหนังสือพิมพ์ร่วมจัดด้วย ในหัวข้อที่ว่า การบริหารแบบลีน (Lean Management) ผมปะติดปะต่อภาพจากข่าวทั้งสอง ทำให้เห็นว่า แนวคิดของ Lean นั้นได้กลายมาเป็น “ผลิตภัณฑ์ความรู้” หนึ่งในที่มีความสำคัญ แม้แต่ธนาคารยังเลือกที่จะมาใช้เผยแพร่ เพื่อสร้างเครือข่าย และพัฒนาองค์กรให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

สำหรับด้านธุรกิจการจัดฝึกอบรมสัมมนานั้น Lean เป็นหัวข้อหนึ่ง ที่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรมานานแล้ว ในภาคการศึกษา หากมีการพูดถึงการจัดการกระบวนการหรือการจัดการองค์กร ก็จะมีการพูดถึงแนวคิดของ Lean เสมอ แม้แต่ในภาครัฐเอง ก็มีการพูดถึง Lean Management ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภาพ (Produc-

tivity) ในการปฏิบัติราชการ โดยกล่าวว่า “มุ่งขจัดความสูญเปล่าของการทำงานในทุกกระบวนการ ดัดกิจกรรม ที่ไม่มีประโยชน์หรือไม่มีกำไรเพิ่มคุณค่าในกระบวนการออกไป”

มาถึงตรงนี้ ฝากคำถามให้กับท่านผู้อ่านว่า รู้จักกับหลักการของ Lean แล้วหรือยังครับ ถ้ายัง ผมคิดว่าเป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้โดยด่วนครับ มีสถาบันฝึกอบรมให้เลือกหลายแห่ง ที่จัดหลักสูตรเกี่ยวกับ Lean สำหรับในบทความนี้ ผมจะสรุปแนวคิดหลักตามพื้นที่ที่มีครับ

เริ่มต้นที่ ทำไม่ถึงใช้คำว่า Lean ถ้าแปลคำนี้ตรงตัวจะแปลได้ว่า ผอม เปรี้ยว ไม่มีไขมัน Lean ได้ถูกนำมาใช้ขยายความเปรียบเทียบเป็น Lean Organization หรือ Lean Enterprise หมายถึงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วว่องไว ในการปฏิบัติงาน

หลังจากรู้จักคำว่า Lean แล้ว คำสำคัญถัดมา 2 คำที่ต้องทำความเข้าใจคือ “คุณค่า (Value)” และ “ความสูญเสีย (Waste)” ครับ หลักคิดพื้นฐานคือ ภารกิจของทุกองค์กรนั้นคือ การส่งมอบคุณค่าในรูปของสินค้าและบริการให้กับลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ (Stakeholders)

แต่ในชีวิตการทำงานจริง กิจกรรม และทรัพยากรที่ใช้อยู่ใน

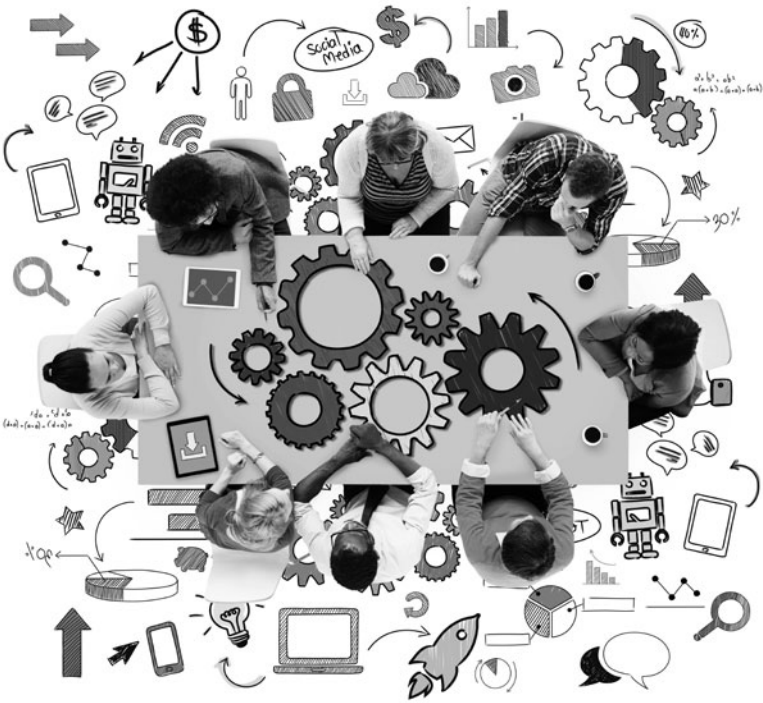
องค์กรจำนวนมาก กลับไม่ได้ใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเลย กิจกรรมเหล่านี้คือสิ่งที่เรียกได้ว่าเป็นความสูญเสียหรือความสูญเปล่า ตามมุมมองของ Lean ที่ต้องขจัดออกหรือทำให้ลดลง เพื่อให้กิจกรรมการทำงานนั้น **ส่งผลต่อคุณค่าของผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างแท้จริง**

เพื่อให้เห็นภาพง่ายขึ้นผมลองยกตัวอย่าง เช่น แนวคิด Lean บอกว่า **การเคลื่อนย้าย/ขนถ่าย ในโรงงานเป็นความสูญเสีย** สาเหตุ เพราะเป็นการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนตำแหน่งของสินค้า จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเท่านั้นเอง โดยที่ตัวสินค้าเองไม่ได้มีการเพิ่มมูลค่าใดๆ เลย กิจกรรมนี้ยังมีน้อยเท่าไรก็ดี แล้วเปลี่ยนไปทำงานที่สร้างมูลค่าจะดีกว่า

องค์กรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นต้นแบบของ Lean คือ **โตโยต้า มอเตอร์** เหตุผลสำคัญหนึ่งคือ การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในแง่ของยอดขาย และผลกำไรจนก้าวมาเป็นเบอร์หนึ่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในปัจจุบัน โตโยต้า ได้กำหนดคุณค่าที่เป็นเป้าหมายของระบบการผลิตของตนเองว่า ต้องส่งมอบปัจจัยสามประการให้กับลูกค้าคือ **คุณภาพสูงสุด (Quality) ต้นทุนต่ำสุด (Cost) และระยะเวลาการผลิตที่สั้นที่สุด (Delivery)**

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ความสูญเสียในระบบการผลิตได้ถูกกำหนดขึ้น 7 ข้อ จากนั้นได้นำมาสื่อสารให้กับพนักงานทราบ เพื่อให้ช่วยกันค้นหา ความสูญเสียที่มีอยู่ในกระบวนการทำงาน และจะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป ท่านที่สนใจในรายละเอียดสามารถค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมด้วยคำว่า **“ความสูญเสีย 7 ประการ”**

การจัดความสูญเสียทั้ง 7 นั้น โตโยต้าได้ออกแบบระบบการผลิตของตนเอง โดยแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบหรือ 2 เสาคหลักสำคัญคือ การจัดการด้าน **“ปริมาณ”** และการจัดการด้าน **“คุณภาพ”** ในความสูญเสียทั้ง 7 ข้อนั้น โตโยต้า กล่าวว่าความสูญเสียที่สำคัญที่สุดในธุรกิจของตนเอง คือ **การผลิตมากเกินไป (Overproduction)** โดยให้ความหมายเพิ่มเติมว่า คือการผลิตสินค้าที่ ลูกค้าไม่ต้องการ มากกว่าที่ลูกค้าต้องการ และเร็วกว่าที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าในที่นี้นั้น กินความทั้งลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน (หรือ



กระบวนการทำงานถัดไป) ที่มาของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT: Just In Time) เชื่อมโยงมาจากหลักนี้นั่นเอง

สำหรับด้านคุณภาพ หลักการคือ ทุกๆ หน่วยของกระบวนการนั้น **มีส่วนร่วม และต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพของตนเอง** คือการไม่ผลิตของเสีย และหากเมื่อใดพบของเสีย ต้องหยุดการส่งมอบให้กับกระบวนการถัดไปทันที พร้อมกับหยุดกระบวนการ เพื่อตรวจสอบหาต้นตอสาเหตุของปัญหา (Root Cause)

หลักการจัดการทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพนี้ เน้น**การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน** ผ่านกิจกรรม Kaizen ในองค์กร โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรว่า **ไม่ควรจะทำงานแบบเดิมซ้ำไปเรื่อยๆ** แต่ทุกคนต้องมีส่วนในการตั้งคำถาม เพื่อสร้างสรรคการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ท่านที่สนใจอยากศึกษาเพิ่มเติม นอกเหนือจากการอบรมกับสถาบันต่างๆ แล้ว ผมแนะนำหนังสือ 2 เล่ม เล่มแรกชื่อ **The Toyota Way, 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer** กับ **Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in your Corporation** ทั้งสองเล่มมีการแปลเป็นภาษาไทย

ฉบับ TPA news

