



Lean อย่างไร สร้างกำไรให้องค์กร

วิโรจน์ ลักขณาอดิศ*

ต่อจากฉบับที่แล้ว

5.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(Continual Improvement, Kaizen)

การที่องค์กรมีระบบงานที่มีมาตรฐาน มีระบบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการผลิตนั้นในระยะสั้นนั้นยังพอทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ แต่ในระยะยาวหากไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็ยากที่จะแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ โดยทั่วไปนั้นมิติของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีด้วยกัน 3 มิติ ดังนี้

1. การปรับปรุงเพื่อลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการผลิต จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในกรณีที่คู่แข่งทำสงครามราคา หรือในกรณีที่ตลาดอิมพอร์ตมีคู่แข่งจำนวนมากจริงทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อโดยพิจารณาจากปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก (Customer as a price taker) สมมติว่าราคาขายของสินค้าชนิดหนึ่งราคา 100 บาท สมมติว่าองค์กรของเรามีต้นทุนในการผลิตอยู่ที่ 70 บาท ในขณะที่คู่แข่งมีต้นทุนในการผลิตอยู่ที่ 50 บาท สมมติว่ามีการทำสงครามราคา (Price war) โดยคู่แข่งลดราคาสินค้าลงมาอยู่ที่ 65 บาท เราจะไม่สามารถลดราคาสู้กับคู่แข่งได้เลย เพราะว่าองค์กรของเรามีต้นทุนในการผลิตที่สูงมากเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

การลดต้นทุนในอีกรูปแบบหนึ่งก็คือการพัฒนาปรับปรุงระบบการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าโดยใช้ระยะเวลาได้เร็วขึ้น รวมทั้งความสามารถในการจัดส่งสินค้าไปส่งมอบให้กับลูกค้า หรือกระจายสินค้าไปยังช่องทางจัดจำหน่ายได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งนั่นหมายความว่าองค์กรของเราสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วกว่าคู่แข่ง เพื่อหรือไม่ว่าในบางธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจค้าปลีก หากเราไม่สามารถส่งสินค้าไปยังช่องทางการจัดจำหน่ายได้อย่างรวดเร็วก็อาจจะทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการขายอย่างมหาศาล เพราะในเมื่อลูกค้าไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าขององค์กรได้ ก็จะพิจารณาเลือกซื้อ



สินค้าของคู่แข่งแทน ในกรณีที่สินค้าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ถ้าระบบการผลิตและระบบการจัดส่งสินค้าไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการวางผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งล่าช้ากว่าคู่แข่งก็ทำให้เกิดการเสียโอกาสอย่างมหาศาลเลยทีเดียว

นอกจากนี้หากองค์กรสามารถปรับปรุงระบบการผลิตให้สามารถลดการผลิตของเสียได้อย่างมีนัยสำคัญ ก็จะทำให้ต้นทุนในการผลิตลดต่ำลง โอกาสที่ของเสียจะถึงมือลูกค้าก็ลดต่ำลง ทำให้ลูกค้าและตลาดมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ในความเห็นของผู้เขียนนั้นความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์นั้นเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากในการแข่งขันกับคู่แข่ง

2. การปรับปรุงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ การที่องค์กรมีกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นมิตรต่อการใช้งานของลูกค้ามากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์กรสามารถค้นหาความต้องการที่ซ่อนเร้นของลูกค้าได้และสามารถนำมาเป็นโจทย์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ ก็ทำให้องค์กรมีผลิตภัณฑ์ที่เป็นเหมือนการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า (Solution) ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีอีเคยูเคชั่น

อย่างไรก็ตามจุดที่ระบบการผลิตแบบลีนมุ่งเน้นก็คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในระบบการผลิต เพื่อลดอัตราส่วนของเสีย ลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งในองค์กรญี่ปุ่นจะเรียกว่า **“ไคเซ็น (Kaizen)”**

“Kai” นั้นหมายถึงการเปลี่ยนแปลง สำหรับคำว่า **“Zen”** นั้นมีความหมายว่า ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อรวมกัน **Kaizen** นั้นหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิม ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

➢ การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องค่อยเป็นค่อยไปและต่อเนื่อง

➢ การปรับปรุงที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นประโยชน์แก่ทุกๆ ฝ่ายอย่างสมดุล ได้แก่ องค์กรมีประสิทธิภาพในการผลิตดีขึ้น พนักงานมีความกล้าในการปฏิบัติงานที่ลดลง

➢ การปรับปรุงที่เริ่มต้นจากแนวคิดต่างๆ ไม่ต้องตั้งทำนาน ไม่จำเป็นต้องลงทุนสูง

➢ การปรับปรุงที่ทุกๆ คนภายในองค์กรมีส่วนร่วม **ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ** พนักงานทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้อย่างง่ายดาย องค์กรสามารถปลูกฝังในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

➢ การปรับปรุงที่มีข้อมูลว่าก่อนการปรับปรุงนั้นมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรและหลังการปรับปรุงนั้นมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นแค่ไหน โดยผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน

วิศวกรชาวญี่ปุ่นมักจะยึดถือว่า **“จะต้องไม่ยอมรับข้อจำกัดและปัญหาให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน”** ดังนั้นหากว่าผู้อ่านท่านใดเคยได้ปฏิบัติงานร่วมกับวิศวกรชาวญี่ปุ่น จะไม่เคยพูดว่า **“ปัญหานี้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ไหนแต่ไรแล้วเป็นเรื่องปกติ ไม่ต้องไปแก้ไขอะไรหรอก”** (แต่วิศวกรชาว

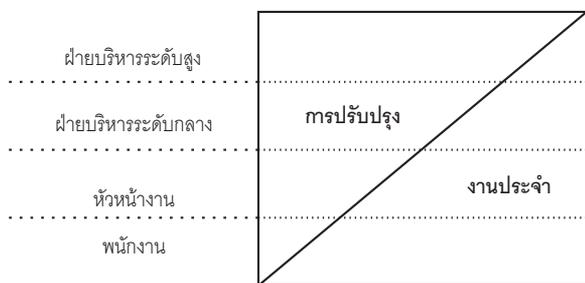
ไทยมักจะคิดแบบนี้อยู่เสมอ ซึ่งผู้เขียนก็ไม่เข้าใจว่าคิดอย่างนี้ได้อย่างไร) อีกประเด็นหนึ่งที่ผู้เขียนสัมผัสได้จากการร่วมงานกับวิศวกรชาวญี่ปุ่น ผู้เขียนยืนยันได้ว่า แนวคิดของวิศวกรชาวญี่ปุ่นนั้นจะพยายามปรับปรุงงานในทุกๆ วัน ทุกๆ โอกาสที่เห็นช่องทางในการปรับปรุง **โดยจะได้ยินคำถามประเภท “ทำอย่างนี้จะดีกว่าเดิมไหม” “มันน่าจะมีวิธีที่ดีกว่านี้ละ”** จากวิศวกรชาวญี่ปุ่นเสมอ

Kaizen นั้นเป็นการปรับปรุงงาน ที่พนักงานสามารถทำได้ด้วยตนเองและเป็นที่แน่นอนว่าประโยชน์ย่อมต้องเกิดขึ้นกับตัวพนักงานอย่างแน่นอน แต่สิ่งที่คุณเขียนพบเสมอก็คือ คนไทยนั้นชอบปรับปรุงแบบสั่งๆ ๆ ๆ ให้พนักงานในหน่วยงานอื่นปรับปรุงอย่างนั้น ปรับปรุงอย่างนี้ ทั้งๆ ที่ตนเองก็ไม่มีข้อมูลและข้อจำกัดใดๆ เลย ผู้เขียนต้องการจะย้ำให้เข้าใจว่าการปรับปรุงแบบสั่งๆ หรือบอกให้คนอื่นปรับปรุงนั้น ปรับปรุงนี้ แต่ตนเองไม่ได้ทำอะไรเลย ไม่ได้เป็น Kaizen อย่างแน่นอนเพราะว่า Kaizen ที่แท้จริง คือ การปรับปรุงระบบงานของตนเอง เพราะแนวคิดของ Kaizen เชื่อว่าพนักงานที่อยู่หน้างาน จะเข้าใจปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ในปฏิบัติงานได้มากที่สุด

ด้วยแนวคิดของ Kaizen บุคลากรยิ่งถ้ามีตำแหน่งที่เติบโตขึ้นย่อมต้องมีบทบาทในการปรับปรุงงานที่มากขึ้น แต่สำหรับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมๆ ที่ผู้บริหารมักจะหมกมุ่นแต่การทำงานประจำวันของพนักงาน หรือไม่ก็คอยมัวแต่ตรวจสอบ (บางครั้งก็ดูเหมือนจับผิด) การปฏิบัติงาน



ของพนักงาน จนบางครั้งรู้สึกว่าคุณบริหาร หรือผู้จัดการเหมือนกับจะแย่งงานพนักงานทำ หรือไม่มีบทบาทในการทำงาน เหมือนกับพนักงานเลย เพียงแต่ว่ามีอายุการทำงานและประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าพนักงานปกติเท่านั้น เพราะว่าการปรับตำแหน่งขององค์กรแบบไทยๆ นั้น มักจะคัดเลือกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในงานประจำที่โดดเด่น และมีอาวุโสสูงขึ้นมาปรับตำแหน่งหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา โดยที่ไม่ได้มีการเตรียมพร้อม หรือซักซ้อมให้พนักงานที่ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งให้มีความเข้าใจถึงบทบาทของความเป็นหัวหน้างานอย่างดีเพียงพอ ทำให้ตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหารของคนไทยมักจะต้องหมกมุ่นอยู่กับงานประจำ บางครั้งอาจจะมีปริมาณงานประจำมากกว่าพนักงานปกติด้วยซ้ำ เหมือนกับที่หลายๆ ท่านเปรียบเทียบว่า บางครั้งการปรับเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่เก่งๆ คนหนึ่งให้กลายเป็นผู้จัดการ โดยที่ไม่ได้มีการฝึกอบรม หรือเตรียมความพร้อมให้ดี องค์กรอาจจะต้องเสียพนักงานดีๆ คนหนึ่ง โดยแลกมาด้วยผู้จัดการห่วยๆ คนหนึ่งก็ได้ ดังนั้นสิ่งที่ Kaizen ย้ำก็คือ ยังมีตำแหน่งที่เติบโตขึ้น ยังต้องมีบทบาทในการปรับปรุงงาน เพื่อแก้ไขปัญหาเรื้อรัง หรือปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มากกว่ามัวแต่เอาเวลาไปทำงานประจำแข่งกับพนักงานปกติ ซึ่งสัดส่วนของบทบาทในการปรับปรุงงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 5.1 ที่แสดงว่ายังมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ยังต้องมีบทบาทในการปรับปรุงงานที่เพิ่มมากขึ้น



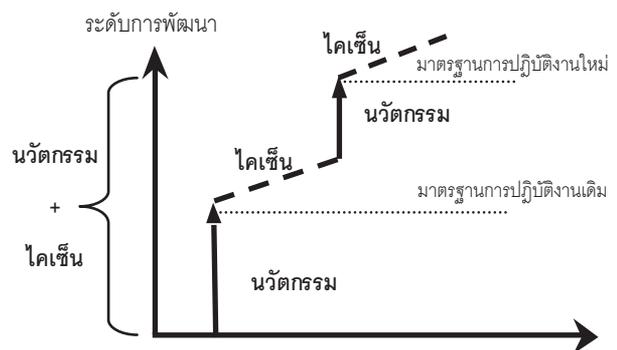
รูปที่ 5.1 แสดงสัดส่วนของบทบาทในการปรับปรุงงานของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร

ความแตกต่างระหว่างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับปรุงงาน (Kaizen)

ผู้เขียนยกประเด็นนี้ขึ้นมาอธิบายก็เพราะว่ามีหลายๆ คนไม่มีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับปรุงงาน (Kaizen) ผู้เขียนขออธิบายอย่างนี้ว่า นวัตกรรม (Innovation) นั้นจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน (Dramatic change) ซึ่งข้อดีก็คือ องค์กรจะได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังอย่างรวดเร็ว แต่

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน โดยที่ไม่มีเวลาให้พนักงาน หรือบุคลากรได้ปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะมี การต่อต้าน หรือการไม่ให้ความร่วมมือเกิดขึ้นได้ ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลันที่เห็นผลอย่างรวดเร็ว มักจะต้องแลกกับความสูญเสียบางอย่าง เช่น การให้พนักงานที่เห็นด้วยออกจากงาน (Lay off) เป็นต้น แต่สำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นการปรับปรุงที่เกิดขึ้นได้ทุกวัน เป็นความพยายามในการปรับปรุงงานจากสภาพการปฏิบัติงานเดิมเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งที่ทำความเข้าใจกับพนักงานได้ง่ายและหากปฏิบัติอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)” กลายเป็นนิสัย หรือค่านิยมร่วมขององค์กรได้

แต่อย่างไรก็ตามในบางครั้งก็องค์กรก็มีความจำเป็นต้องการการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน โดยละทิ้งแนวคิดการทำงาน หรือรูปแบบเดิมๆ ก็ได้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถก้าวกระโดดไปสู่มาตรฐานที่สูงกว่าได้อย่างรวดเร็ว เช่น การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่มาใช้ งาน การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่ๆ เป็นต้น แต่หากว่าองค์กรที่ส่งเสริมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นอย่างยั่งยืนได้ เป็นองค์กรที่พร้อมปรับปรุงอยู่อย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม โดยความแตกต่างระหว่างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) นั้นแสดงได้ดังรูปที่ 5.2



รูปที่ 5.2 การผสมผสานระหว่างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)

อ่านต่อบทหน้า