



# Lean อย่างไร สร้างกำไรให้ห้องค์กร

วิโรจน์ ลักษณ์ภาดิส\*

## ต่อจากฉบับที่แล้ว

### >>> การทำ Kaizen กับระบบการผลิตแบบลีน

อันที่จริงแล้วการทำ Kaizen หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนืองในระบบการผลิตแบบลีนก็เพื่อทำให้ห้องค์กรไม่ได้อยู่นิ่งกับมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยขาดการพัฒนาปรับปรุง แก้ไขจุดอ่อน อุปสรรคและข้อบกพร่องต่างๆ ในการปฏิบัติงานนอกจากนี้ยังเป็นกุศโลบายให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกับการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรอีกด้วย

**สิ่งที่ยากที่สุดในการทำ Kaizen นั้นก็คือ "การระบุปัญหา" ถ้าไม่รู้ว่าหน่วยงานเรามีปัญหาอะไร หรือมีประเด็นไหนต้องปรับปรุง คิดว่าระบบงานของหน่วยงานเราดีอยู่แล้วก็จะไม่นำไปสู่การปรับปรุง โดยอุปสรรคในการทำ Kaizen นี้เนื่องมาจากการไม่ระบุ**

1. **ไม่รู้เลยว่างานในหน่วยงานของตนเองมีปัญหา** รู้สึกว่าหน่วยงานของเราไม่มีปัญหา แต่ถ้าให้บอกว่าหน่วยงานอื่นๆ เขามีปัญหาอะไรบ้าง ตอบได้เยอะแยะไปหมด ซึ่งการจะทำให้ Kaizen ให้สำเร็จนั้นกติกาคือที่สำคัญที่สุดก็คือ "ต้องจดเว้นการติติงผู้อื่น ควรมุ่งเน้นในการค้นหาปัญหาภายในหน่วยงาน หรือหน้างานของตนเอง" เพราะตนเองย่อมรู้อุปสรรคและข้อจำกัดของงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่คืออะไร ผู้เขียนมักจะตั้งคำถามกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานว่า "อะไรที่ทำอย่างนี้ไป ระบบงานจะดีขึ้นบ้างเลย" ให้เอาประเด็นที่ว่านั้นมาทำ Kaizen

2. **ปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาเรื้อรัง** สั่งสมมานาน จนพนักงานยอมรับว่าปัญหานั้นๆ หรืออุปสรรคนั้นๆ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานไปเสียแล้ว เช่น งานเอกสารที่มีมากจนเกินไป

ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนวุ่นวาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเพราะกลัวว่างานจะมีปัญหาต่างๆ ที่ถ้าสามารถแก้ปัญหาที่สาเหตุได้ ขั้นตอนที่ต้องมาคอยตรวจสอบคุณภาพก็แทบจะไม่มีเวลาจำเป็นเลย

3. **ในบางครั้งพนักงานอาจจะไม่ยอมที่จะแก้ไขปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการปฏิบัติงานบางอย่าง** เพราะอาจจะมีความรู้สึกว่าไม่อยากเปลี่ยนแปลง ไม่อยากเรียนรู้ระบบงานอะไรใหม่ๆ วิธีการปฏิบัติงานเดิมๆ ก็พอรับได้ พอทนได้อยู่แล้วหรือบางครั้งพนักงานอาจจะมีความกังวลว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใหม่แล้วพนักงานอาจจะต้องมีภาระงานเพิ่มเติม หรืออาจจะต้องเสียผลประโยชน์บางอย่าง เช่น อาจจะได้ทำงานล่วงเวลาลดลง หรือเกรงว่าอาจจะถูกปลดออก หรือย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น เป็นต้น

สิ่งหนึ่งที่ผู้เขียนย้ำไว้เสมอว่า องค์กรต้องพยายามปรับทัศนคติให้พนักงานมองผลประโยชน์ในภาพรวม เพราะการปรับเปลี่ยนบางครั้ง อาจจะต้องมีพนักงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องรับภาระในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น แต่หน่วยงานอีกหลายๆ หน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาพรวมของการปฏิบัติงานทั้งหมดมีประสิทธิภาพมากขึ้น เหมือนกับว่าเหนื่อยเพิ่ม 1 คน แต่สบายขึ้น 10 คน หน่วยงานที่ต้องเหนื่อยเพิ่ม หรือต้องรับภาระงานเพิ่มก็ต้องพร้อมเสียสละแต่อย่างไรก็ตามองค์กรก็ต้องพร้อมที่จะสนับสนุนด้านทรัพยากรและอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ให้เพียงพอด้วย แต่อย่างไรก็ตามผู้เขียนย้ำว่าทัศนคติที่พนักงานทุกคนพร้อมเสียสละต้องมาก่อน

4. **บางครั้งอาจจะไม่ยอมที่จะยอมรับปัญหาที่แท้จริง** เพราะกลัวความผิด จึงต้องกลบเกลื่อนปัญหา หรือหมกปัญหา

\* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

เอาไว้ ซึ่งตรงจุดนี้องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมและปรับทัศนคติของพนักงานใหม่ว่า “การปิดกั้นปัญหานั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ” หากพบปัญหาควรต้องรับรายงานโดยทันที เพื่อไม่ให้ปัญหานั้นลุกลามบานปลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายการผลิตรถยนต์ หากพบปัญหาในการผลิตแล้ว หากมีการปล่อยปละละเลย ไม่บอกไม่กล่าว ปล่อยให้มีการประกอบในกระบวนการอื่นๆ ต่อไป พอตรวจสอบพบปัญหาที่หลังจะต้องมาถอดอุปกรณ์ที่ประกอบมาทั้งหมด เพื่อซ่อมแซมปัญหาดังกล่าว เท่ากับว่ากระบวนการในการผลิตที่ผ่านมาทั้งหมดสูญเปล่านั่นเอง

**เทคนิคต่างๆ ในการทำ Kaizen**

หลังจากที่สามารถระบุปัญหา หรือหาประเด็นในการปรับปรุงงานได้แล้ว องค์กรควรจะเลือกปรับปรุงงานที่มีประโยชน์มากที่สุด หรือมี Sensitivity สูงๆ ก่อน หมายถึงหากสามารถปรับปรุงงานได้ จะเกิดประโยชน์มากมายคุ้มค่ากับการลงทุนลงแรงในการปรับปรุงงาน หรือทำ Kaizen ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเฒ่าบอกว่า “เรื่องใหญ่ๆ มีน้อยเรื่องจ๊ับจ้อยมีมาก องค์กรต้อง Focus กับการปรับปรุงงานในเรื่องใหญ่ๆ สำคัญๆ ก่อน” แต่อย่างไรก็ตามก็อย่ามัวไปติดวิเคราะห์ให้มากจนความจนเสียเวลา เบื้องต้นหากคิดการปรับปรุงงานอะไรออก แล้วไม่ต้องลงทุนมากมายอะไร ก็ลงมือทำ Kaizen ได้เลย การลงมือทำ การลงมือปรับปรุงงานสำคัญที่สุด สำหรับเทคนิคที่มักจะใช้กัน มีดังนี้

**เทคนิค ECCRRSE**

**E: Eliminate** คือ การพิจารณาทบทวนความสำคัญ หรือความจำเป็นของงานในแต่ละขั้นตอนว่า “ทำไปเพื่ออะไร” จากนั้นหากพบว่า เป็นงานที่ไม่มีความสำคัญมาก หรือไม่มีความจำเป็นมากนัก ที่ต้องทำเพราะต้องการความมั่นใจ หรือความสบายใจ เช่น หากถ้าไม่ตรวจสอบด้วยตาคนอีกรอบหนึ่งแล้ว จะไม่สามารถมั่นใจในคุณภาพงานได้ 100% ทั้งๆ ที่ก็มีเครื่องตรวจสอบด้วยเครื่องมือที่ทันสมัยแล้ว เป็นต้น

แนวคิดของ Kaizen คือ องค์กรต้องมีความกล้าที่จะเลิกงานที่ไม่เกิดคุณค่า หรือมีคุณค่าที่ไม่เด่นชัดนัก เหล่านี้ผู้เชี่ยวชาญมักจะถามว่า “ถ้าไม่ทำงานในขั้นตอนนี้ แล้วกังวลอะไร คิดว่าปัญหาอะไรที่มันจะเกิดขึ้น” เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้คาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า จากนั้นผู้เชี่ยวชาญจะถามคำถามต่อไปว่า “ปัญหาดังกล่าวนี้ร้ายแรงหรือไม่” ถ้าพบว่าถึงแม้ปัญหาจะเกิดก็ไม่ได้เป็นปัญหาที่ร้ายแรงอะไรและสามารถตาม

แก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ผู้เขียนจะแนะนำให้เลิกขั้นตอนการปฏิบัติงานดังกล่าวเสีย ส่วนใหญ่แล้วขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ควรจะเลิก จะเป็นขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพ หรือจุดบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่มากเกินไป ผู้เขียนมักจะเห็นว่าแบบฟอร์มบางแบบฟอร์มมีอะไรต่อมิอะไรให้กรอกเต็มไปหมด แต่ปรากฏว่าข้อมูลที่กรอกไปกลับไม่ได้ถูกนำไปใช้งาน เสียเวลาจุด เสียเวลาบันทึกโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นหากพบปัญหาในลักษณะนี้ก็ควรจะเลิกเสีย

**C: Change** คือ การพิจารณาเปลี่ยน เช่น เปลี่ยนเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน เปลี่ยนวิธีในการทำงาน เปลี่ยนเวลาในการทำงาน เปลี่ยนจากการให้หน่วยงาน A ทำ มาให้หน่วยงาน B ทำ เปลี่ยนวัตถุดิบ ฯลฯ ผู้เขียนมักจะตั้งคำถามว่า “เราเปลี่ยนมาใช้... แทนจะดีกว่าไหม” หรือ “เราเปลี่ยนมาทำ... แบบนี้จะดีกว่าไหม” เพื่อให้พนักงานที่ปฏิบัติงานได้คิดว่าสามารถเปลี่ยนแปลงอะไรที่ทำให้สามารถปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นได้ บางครั้งพนักงานมักจะยึดติดกับสภาพการปฏิบัติงานเดิมๆ โดยไม่ได้คำนึงว่าปัจจุบันเทคโนโลยี หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นรูปแบบการทำงาน เครื่องมือในการทำงาน อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยน

**C: Combine** คือ การรวมกันเพื่อทำให้งานง่ายขึ้น เช่น การพิจารณาจากงานหลายๆ ขั้นตอน ที่ให้คนนี้ทำอย่างหนึ่ง แล้วส่งต่อไปให้คนนั้นทำอีกอย่างหนึ่ง หากลองพิจารณาว่าให้คนเดียวจะทำจะประหยัดเวลากว่าหรือไม่ หรือการที่ต้องเขียนเอกสารหรือทำบันทึกหลายๆ ใบ ก็ลองมาพิจารณาว่าสามารถยุบรวมกันให้เหลือเพียงเอกสารหน้าเดียว แผ่นเดียวได้หรือไม่ หรือในกรณีที่พนักงานต้องคอยเดินมาหยิบเครื่องมือบ่อยๆ ก็อาจจะมีการทำเข็มขัด หรือออกแบบรถเข็นเล็กๆ (Dolly) เพื่อให้พนักงานสามารถพกเครื่องมือและอุปกรณ์ติดตัวไปขณะทำงาน ไม่ต้องเดินกลับไปกลับมาเพื่อคอยเลือกหยิบเครื่องมือได้หรือไม่

**R: Reduce** คือ การลด ซึ่งองค์กรอาจจะต้องพิจารณาว่าเราสามารถลด หรือย่อขนาด เพื่อให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นได้หรือไม่ เช่น การลดปริมาณเอกสารที่ต้องบันทึก การลดจำนวนการสุ่มตรวจสอบคุณภาพที่ไม่จำเป็น การปรับลดปริมาณวัสดุสิ้นเปลืองบางอย่าง เป็นต้น ในส่วนของ “การลด” นั้น หลักการของ Kaizen นั้นต้องการให้ออกองค์กร โดยเฉพาะพนักงานหน้างานได้ทบทวนว่า ตนเองมีการใช้ทรัพยากร หรือมีขั้นตอนการปฏิบัติงานบางอย่างที่มากเกินไปจนความจำเป็น



หรือไม่ สามารถลดเพื่อประหยัดเวลาในการผลิต หรือเป็นการลดต้นทุนลงได้หรือไม่

**R: Rearrange** คือ การพิจารณาปรับเปลี่ยน หรือจัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ รวมทั้งอาจจะมีการพิจารณาจัดตัวพนักงานผู้รับผิดชอบใหม่ เพื่อให้กระบวนการทำงานนั้นประหยัดเวลามากขึ้น เพราะเท่าที่ผู้เขียนเคยเข้าไปร่วมให้คำปรึกษาในการปรับปรุงงานในหลายๆ องค์กร ในหลายๆ กระบวนการทำงาน จะมีขั้นตอนที่ต้องส่งงานต่อให้แผนกนั้น แล้วค่อยไปรับงานกลับมาทำต่อ แล้วก็ส่งต่อไปให้กับแผนกอีกแผนกหนึ่งอีกที ซึ่งสลับไปสลับมา มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่มากมายทั้งๆ ที่เนื้องานไม่มีความยากอะไรเลย เหตุผลส่วนใหญ่มักจะมีคำตอบว่า “งานนี้ไม่ใช่งานของแผนกเรา เลยต้องส่งให้แผนกอื่นทำก่อน” ซึ่งตามแนวคิดของ Kaizen นั้นมุ่งหวังให้องค์กรพยายามจัดงานใหม่ ให้ระยะเวลาเวลามากที่สุด ส่วนที่กังวลต่างๆ เช่น ด้านคุณภาพ การป้องกันการทุจริต ยังคงได้รับการดูแลเช่นเดิม โดยที่ไม่ต้องสนใจเลยว่าแต่เดิมงานนี้เป็นหน้าที่ใคร **เพราะถ้ามันแต่คิดว่างานนี้เป็นหน้าที่ของฉัน งานนั้นไม่ใช่ ก็ไม่ต้องปรับปรุงงานอะไรกันพอดี** ดังนั้นการจัดงานใหม่อาจจะทำให้องค์กรได้ระบบงานที่ร่นเวลามากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นและอาจจะมีความสามารถในการควบคุมคุณภาพในการผลิตได้ดีมากขึ้นด้วยซ้ำไป

**S: Simplify** คือ การปรับลดขั้นตอนการทำงานที่ยุงยากซับซ้อนหลายขั้นตอนในหลายๆ ขั้นตอน ขั้นที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากพิจารณาดูกระบวนการในการผลิต หรือการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรจะพบว่ามืออยู่หลายๆ กระบวนการด้วยกันที่มีขั้นตอนต่างๆ มากมายซับซ้อน หรือไม่ก็มีเงื่อนไข เช่น ถ้าเป็นผลิตภัณฑ์รุ่น A ให้ใช้เครื่องมือหนึ่งวิธีการประกอบหนึ่ง ถ้าเป็นผลิตภัณฑ์รุ่น B ให้ใช้เครื่องมือ หรือมีวิธีการประกอบที่แตกต่างกันออกไป หรือมีข้อแม้ หรือข้อควรระวังต่างๆ มากมาย ซึ่งตามแนวคิดของ Kaizen ก็คือพยายามปรับลดขั้นตอนการทำงานต่างๆ ให้คล่องตัวขึ้น พยายามลดเงื่อนไขข้อแม้ต่างๆ ในการปฏิบัติงานออกไป เช่น อาจจะปรับกระบวนการผลิต เพื่อให้ผลิตภัณฑ์แต่ละรุ่นสามารถใช้เครื่องมือตัวเดียวกันได้ หรือการปรับขนาดนัตและโบลท์ให้ใช้ขนาดเท่าๆ กันในชิ้นงาน เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ประแจ (Torque Wrench) ขนาดเดียวกันก็สามารถประกอบได้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนขนาดของประแจไปมา เป็นต้น

**E: Equipment** คือ การพยายามเสาะหา หรือประยุกต์ใช้หรือดัดแปลง ผลิตเครื่องมือที่ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการ

ทำงาน เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะกระบวนการที่ต้องมีการตรวจนับจำนวน จับคู่ หรือจับกลุ่มชิ้นงานให้อยู่ด้วยกัน หรือการคัดแยกชิ้นงานต่างๆ หรือกระบวนการที่ต้องมีการใช้สายตาในการกะ วัดระยะ ตรวจสอบคุณภาพ ค้นหาตำแหน่งต่างๆ องค์กรอาจจะต้องจัดหา หรือพัฒนาเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ในการช่วยพนักงานทำงาน ผู้เขียนมักจะให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานที่พนักงานจะต้องคอยกะ คอยเล็ง คอยวัด หรือต้องใช้สายตาและความประณีตในการทำงานมากเป็นพิเศษ ซึ่งองค์กรควรจะจัดหา Jig และ Fixture ต่างๆ เพื่อใช้ในการวางตำแหน่งและยึดจับชิ้นงานให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างแม่นยำ ลดความผิดพลาด โดยคุณลักษณะของกระบวนการที่องค์กรต้องพยายามหาเครื่องมือมาช่วย มีดังนี้

- กระบวนการที่ต้องมีการตรวจนับ
- กระบวนการที่ต้องมีการใช้การวัด การตวง การชั่ง เพื่อตัดสินค้าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ องค์กรอาจจะประยุกต์ใช้ระบบ Sensor เสียง หรือแสง เช่น หากน้ำหนักต่ำกว่ามาตรฐาน จะมีสัญญาณเสียงดังขึ้น เพื่อเตือนให้พนักงานทราบว่าพบผลิตภัณฑ์ที่ด้อยคุณภาพแล้ว เป็นต้น
- กระบวนการที่มีการจับคู่ หรือการจัดกลุ่ม ที่ต้องเสียเวลาในการค้นหาเพื่อจับคู่ หรือจัดกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการใช้สายตาในการสังเกต ค้นหา
- กระบวนการคัดแยกประเภทของชิ้นงานต่างๆ ที่ต้องอาศัยสายตาในการสังเกตเพื่อคัดแยกชิ้นงาน
- กระบวนการที่ต้องมีการกะระยะ เล็ง เช่น การติดตั้งเกอรั การเจาะรูที่ตัวชิ้นงาน เป็นต้น

กระบวนการต่างๆ เหล่านี้ หากองค์กรสามารถจัดหา หรือจัดทำอุปกรณ์เครื่องมือในการช่วยทำงาน เพื่อลดการเล็ง การสังเกตของพนักงานลงได้ ก็จะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลดลง

**อ่านต่อบนหน้า**