



ต่อจากฉบับที่แล้ว

วีโรจน์ ลักษณาอติศ

ผู้อำนวยการฝ่ายการปฏิบัติการบุคคลและพนักงานองค์กร
บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)



Lean อย่างไร สร้างกำไรให้ห้องค้กร

3. Zero Inventory การทำให้สินค้าคงคลังเป็นศูนย์ พอกล่าวถึง Inventory ก็จะต้องกล่าวถึง Inventory 3 ชนิดด้วยกัน คือ

3.1 Raw Material Inventory คือ สต็อกวัตถุดิบ

3.2 Supply Inventory คือ สต็อกวัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ เช่น ทินเนอร์ ฤงมี้อและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ไม่ได้เป็นวัตถุดิบทางตรง แต่เป็นส่วนประกอบในการผลิต ใช้แล้วหมดไป ต้องมาเบิกใหม่เป็นระยะๆ

3.3 Finished Product Inventory คือ สต็อกสินค้า

แนวคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อีกประเด็นหนึ่ง คือการจัดการ Inventory ทั้ง 3 ประเภทข้างต้นให้มีน้อยที่สุด ให้มีความพอดีที่สุด เพราะการมี Inventory

เป็นจำนวนมากนั้นทำให้อ้องค้กรเสี่ยงต่อการแบกรับกับภาวะ Dead Stock คือ ถ้าเป็นวัตถุดิบก็จะเป็นวัตถุดิบที่ไม่สามารถนำเอามาผลิตได้อีก เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้วัตถุดิบนั้นนั้นได้เลิกผลิตไปแล้ว นอกจากนี้ยังเสี่ยงต่อการหมดอายุ หรือชำรุดในระหว่างการจัดเก็บอีกด้วย สำหรับสต็อกผลิตภัณฑ์ หากมีมากเกินไป หรือหากอ้องค้กรจะมีการเปลี่ยนรุ่นผลิตภัณฑ์ก็จะทำได้ยากและเชื่อซ้ากว่าคู่แข่งเพราะยังต้องทยอยขายผลิตภัณฑ์รุ่นเก่าที่เก็บไว้เต็มสต็อกให้หมดก่อน นอกจากนี้หากมีปัญหาที่มาจากแม่พิมพ์ที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในล็อตนั้นทั้งล็อต หากมีสต็อกสินค้าเป็นจำนวนมากก็เท่ากับว่าอ้องค้กรต้องสูญเสียเป็นมูลค่ามหาศาลเช่นเดียวกัน

ถ้าจะพิจารณาถึงระบบบัญชีในงบ

กำไรขาดทุน สต็อกสินค้าที่ยังขายไม่ออก สต็อกวัตถุดิบที่ซื้อมาแต่ยังไม่ได้อู้สนั้น ยังไม่สามารถบันทึกเป็นต้นทุนได้ ดังนั้น งบกำไรที่ขาดทุนที่แสดงออกมานั้นจึงไม่ได้สะท้อนถึงกระแสเงินสดที่เป็นบวก ซึ่งหากพิจารณางบกระแสเงินสดแล้ว อ้องค้กรอาจจะมีความเสี่ยงต่อปัญหากระแสเงินสดติดลบ หรือขาดมือได้ ที่สำคัญที่สุดมูลค่าสต็อกสินค้าหรือมูลค่าสต็อกวัตถุดิบที่บันทึกไว้ในบัญชี อาจจะมีการด้อยค่าลงได้ หากเป็น Dead Stock หรือเป็นสต็อกที่เคลื่อนไหวช้า ผลิตภัณฑ์ขายไม่ค่อยได้ วัตถุดิบไม่ค่อยได้ใช้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นตัวบ่อนทำลายอ้องค้กรทั้งสิ้น ดังนั้น แนวทางการปรับปรุงงานหรือการทำ Kaizen ในระบบการผลิตแบบลีน จึงมุ่งเน้นให้มีการลด Inventory ลงให้ได้มากที่สุดจนอยู่ระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องสต็อกไว้เผื่อใดๆ ทั้งสิ้น

4. Zero Accident อุบัติเหตุเป็นศูนย์

เรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญมากๆ ดังนั้นการปรับปรุงงานจึงควรจะพิจารณาหาวิธีการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยเพิ่มมากขึ้นเพื่อลดโอกาสในการเกิดอุบัติเหตุขึ้นในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งตรงจุดนี้ผู้เชี่ยวชาญมักจะแนะนำให้ำนำเอาแนวคิดของ Poka-Yoke มาใช้ เพื่อทำให้มั่นใจว่าความเลินเล่อ ความเผอเรอของพนักงานจะ



ไม่นำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน เช่น การกดปุ่มให้แม่พิมพ์บีบชิ้นงานขึ้นรูป มีการออกแบบให้เป็นการกด 2 ปุ่มพร้อมๆ กันสองมือ แม่พิมพ์จึงจะทำการบีบชิ้นรูป เพื่อป้องกันไม่ให้มืออีกข้างหนึ่งเข้าไปอยู่ในแม่พิมพ์ขณะแม่พิมพ์กดทับลงมา เป็นต้น

ความสำคัญของ Kaizen ในระบบการผลิตแบบลีนนั้น ก็คือ การเปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานไม่หยุดอยู่กับที่ โดยส่วนมากองค์กรต่างๆ จะมีระบบข้อเสนอแนะ (Kaizen Suggestion) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีไอเดียที่จะปรับปรุงงาน ได้เขียนเสนอเข้ามาเพื่อปรับปรุงงานหน้าที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งจะทำให้เป็นทีม หรือทำคนเดียวก็ได้ ซึ่งหากได้ผลก็จะมีการขยายผลไปทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรอาจจะมีรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ให้กับพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานกล้าที่จะขยายไอเดีย กล้าที่จะอาสาปรับปรุงงานที่ตนเองปฏิบัติงานหน้าที่อยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กิจกรรม Kaizen อีกประเภทหนึ่งที่น่าสนใจคือการแก้ไข้ปัญหาในระบบการผลิต โดยอาศัยการรวมกลุ่มกันเป็นทีมอย่างเป็นทางการนั้น ก็คือ กิจกรรม QCC (QC Circle) โดยกิจกรรม QCC นั้นมีความแตกต่างจากกิจกรรม Kaizen แบบทั่วไป คือ เน้นการแก้ไข้ปัญหาและการใช้พลังของทีมในการช่วยกันคิดแก้ไข้ปัญหานั้นเอง ซึ่งคำว่า “ทีม” นั้น พนักงานที่อยู่ในทีมนั้นอาจจะมาจากหน่วยงานเดียวกัน หรือมาจากหน่วยงานหลายๆ หน่วยงานก็ได้ เพราะต้องยอมรับว่าปัญหาบางปัญหานั้นมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายๆ หน่วยงาน จำเป็นต้องอาศัยตัวแทนจากหลายๆ หน่วยงานเข้ามาช่วยกันแก้ไข้ปัญหา ซึ่งระบบการบริหารงานแบบนี้เรียกว่า Cross Functional Management หรือการบริหารงานข้ามสายงาน ซึ่งจากการสอบถามองค์กรชั้นนำต่างๆ ผู้เขียนมักจะได้รับคำตอบว่า “ปัจจัยแห่งความสำเร็จ” ขององค์กรก็คือ การที่องค์กรสามารถบริหารงานข้ามสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีปัญหาหรือมีโครงการในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

ต่างๆ จะมีการตั้งทีมงานที่มาจากหลายๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยผลักดันการแก้ไข้ปัญหา หรือโครงการให้แล้วเสร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นองค์กรที่จะนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ ผู้เขียนย้ำเลยว่า ต้องพยายามผลักดันให้ “การบริหารงานข้ามสายงาน (Cross Functional Management)” นั้นเกิดขึ้นให้ได้ ถ้าองค์กรยังคงทำงานแบบตัวใครตัวมัน ฝ่ายผลิตก็ทำงานในส่วนของฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพก็ทำงานในส่วนของ การควบคุมคุณภาพ ทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่ได้ หรือมีการเมืองแทรกกลาง ระบบลีนจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเลย ผู้เขียนสรุปได้เลยว่า ระบบการผลิตแบบลีนที่ไม่มีการบริหารงานข้ามสายงานที่ดี ก็เป็นระบบลีนแบบปาที่ จอมปลอมเท่านั้น



Total Productive Maintenance (TPM) กับระบบการผลิตแบบลีน

จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้มีโอกาสเข้าไปช่วยผลักดันการนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ พบว่าโรงงานหลายๆ แห่งมักจะจัดทำระบบการผลิตแบบลีนไปควบคู่กับการบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance: TPM) ทั้งนี้เพราะว่าเป้าหมายของระบบการผลิตแบบลีนและการบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) นั้นมีเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน คือ การทำให้ระบบการผลิตมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

ผู้อ่านหลายๆ ท่านมักจะเข้าใจผิดคิดว่า Total Productive Maintenance คือ เทคนิค หรือเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร

การบำรุงรักษา แต่นั่นเป็นการเข้าใจที่คลาดเคลื่อนอย่างรุนแรง เพราะความหมายที่แท้จริงนั้น Total Productive Maintenance (TPM) นั้นมีความหมายว่า ระบบการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรสามารถใช้เครื่องจักรในการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่ทุกๆ หน่วยงานมีส่วนร่วม

ดังนั้นผู้ที่ต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรม TPM จะประกอบไปด้วยฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายบำรุงรักษา ฝ่ายคลังสินค้า ฯลฯ แต่เนื่องจากกิจกรรม TPM นั้นเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นไปที่เครื่องจักรและระบบการผลิตเลยทำให้ฝ่ายผลิตและฝ่ายบำรุงรักษามีบทบาทมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ เล็กน้อย เป้าหมายของกิจกรรม TPM นั้นมีอยู่ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การขัดข้องของเครื่องจักรเป็นศูนย์ (Zero Breakdown)
2. ขงเสียจากการผลิตของเครื่องจักรเป็นศูนย์ (Zero Defect)
3. อุบัติเหตุจากเครื่องจักรเป็นศูนย์ (Zero Accident)

กิจกรรม TPM นั้นเป็นกิจกรรมที่เป็นทางการ มีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยเฉพาะสำหรับกิจกรรม TPM โดยองค์กรที่นำเอา TPM มาประยุกต์ใช้จะต้องมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่ง ส่วนมากจะเป็นผู้จัดการโรงงานมาเป็นผู้บริหารโครงการสูงสุด (TPM Champion) แต่ละหน่วยงาน จากนั้นผู้บริหารของทุกๆ ฝ่ายในโรงงาน อาทิ ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายคลังสินค้า ฯลฯ จะรวมตัวกันเป็นคณะกรรมการ TPM **TPA**