



ต่อจากฉบับที่แล้ว

วีโรจน์ ลิขณาอภิศ

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานองค์กร

บริษัท ซีอีอียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)



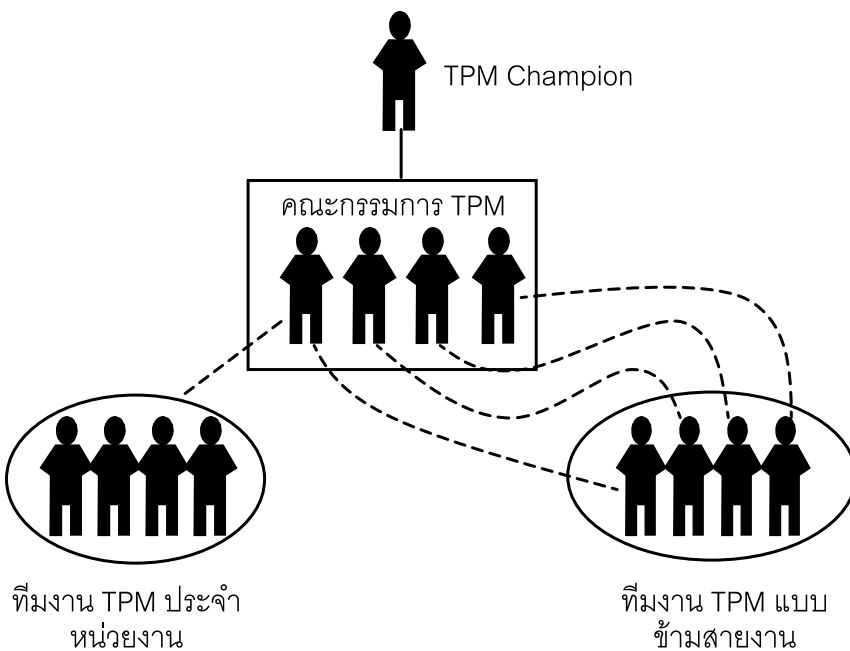
Lean อย่างไร สร้างกำไรให้องค์กร

เมื่อมีการจัดโครงสร้างของกิจกรรม TPM และมีการรวมตัวกันเป็นคณะกรรมการ TPM แล้ว หลังจากนั้นแต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยงานก็จะมีภารกิจประจำหน่วยงานเพื่อดำเนินกิจกรรม TPM ในหน่วยงาน โดยให้ทีมงาน TPM ของหน่วยงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารของหน่วยงานนั้น (ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานเป็นหนึ่งในคณะกรรมการ TPM) รวมทั้งคณะกรรมการที่เป็นผู้บริหารจากหลายฝ่าย อาจจะมีการแต่งตั้งทีมงานแบบข้ามสาย

งาน (Cross Functional Team) ที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากหลายๆ หน่วยงาน เพื่อดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตร่วมกัน โดยให้ทีมงาน TPM ข้ามสายงานนี้รายงานกับคณะกรรมการ TPM โดยตรง เพราะต้องยอมรับว่าโครงการบางโครงการนั้นมีความเกี่ยวข้อง เกี่ยวโยงกันหลายแผนก ไม่มีทางที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะสามารถดำเนินโครงการให้ลุล่วงได้แบบเบ็ดเสร็จ โดยสรุปแล้วโครงสร้างการบริหารโครงการ TPM อยู่ในรูปที่ 5.6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกิจกรรม TPM ก็คือ การเอาใจใส่อย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้นภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลาง (เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย) จะต้องมาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ TPM ด้วย เมื่อผู้บริหารให้ความเอาใจใส่อย่างจริงจัง อีกทั้งการที่ผู้บริหารได้ใกล้ชิดกับปัญหาและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานมากขึ้นก็จะทำให้กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วทันท่วงที ซึ่งโครงสร้างการบริหารโครงการ TPM ในรูปที่ 5.6 นั้นสามารถนำมาใช้ในการบริหารการปฏิรูประบบการผลิตให้เป็นไปตามแนวคิดของระบบการผลิตแบบลีนได้ เพราะการนำเอาแนวคิดของระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ แต่ผู้บริหารไม่ได้เอาใจใส่ ไม่ได้เข้ามาลงรายละเอียดก็จะมีทางทำให้โครงการลุล่วงไปได้ ดังนั้น ในทางปฏิบัติแล้วผู้เขียนมักจะแนะนำให้องค์กรที่จะนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้จะต้องจัดโครงสร้างการบริหารงานแบบโครงการ TPM จึงจะสามารถผลักดันโครงการระบบการผลิตแบบลีนให้เป็นรูปธรรมได้

ในระบบการผลิตแบบลีนนั้น มุ่งเน้นการกำจัดความสูญเปล่า 7 ประการ แต่สำหรับกิจกรรม TPM นั้นมุ่งเน้นที่จะกำจัดความสูญเสียนั้น 16 ประการ ดังต่อไปนี้



รูปที่ 5.6 โครงสร้างการบริหารงานกิจกรรม TPM

หมวดที่ 1 ความสูญเสียหลักที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของเครื่องจักร 7 ประการ

1. ความสูญเสียจากการขัดข้องของเครื่องจักร (Failure Loss)
2. ความสูญเสียจากการเตรียมงาน การปรับตั้ง การปรับแต่ง (Set-up and Adjustment Loss)
3. ความสูญเสียจากการเปลี่ยนใบมีด (Cutting-blade Loss)
4. ความสูญเสียจากการหยุดเล็กๆ น้อยและการเดินเครื่องตัวเปล่า (Minor Stoppage & Idling Loss)
5. ความสูญเสียจากความเร็วลดลง (Speed Loss)
6. ความสูญเสียจากของเสียและงานซ่อม (Defect & Rework Loss)
7. ความสูญเสียจากการเริ่มผลิต (Start-up Loss)

หมวดที่ 2 ความสูญเสียหลักที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการทำงานของเครื่องจักร

8. ความสูญเสียจากการวางแผนหยุดเครื่องจักร (Shutdown Loss)

หมวดที่ 3 ความสูญเสียหลักที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของคน 5 ประการ

9. ความสูญเสียจากการบริหารจัดการ (Management Loss) (ระบบการบังคับบัญชาจะต้องกระชับ ไม่วุ่นวายหลายลำดับชั้น)
10. ความสูญเสียจากการเคลื่อนไหว (Motion Loss)
11. ความสูญเสียจากการวางโครงสร้างการทำงาน (Arrangement Loss) (การจัดสรรจำนวนพนักงาน รูปแบบการปฏิบัติงาน การจัดการการทำงานให้มีความเหมาะสม)
12. ความสูญเสียจากการขาดระบบอัตโนมัติ (Loss resulting off Automatic System)
13. ความสูญเสียจากการตรวจสอบและปรับแต่ง (Monitoring & Adjustment

Loss)

หมวดที่ 4 ความสูญเสียหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ 3 ประการ

14. ความสูญเสียผลผลิตต่อวัตตูดิบ (Yield Loss)
15. ความสูญเสียด้านพลังงาน (Energy Loss)
16. ความสูญเสียของแม่พิมพ์ จิ๊ก และฟิกเจอร์ (Die, Jig & Fixture Loss)

ซึ่งรูปแบบการดำเนินกิจกรรม TPM นั้นจะแบ่งย่อยๆ ได้เป็น 3 กิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. ทีมงาน TPM ประจำหน่วยงาน และทีมงาน TPM ข้ามสายงาน ดำเนินโครงการปรับปรุงระบบการผลิต โดยมุ่งที่จะกำจัด หรือลดความสูญเสีย 16 ประการข้างต้นและหากโครงการปรับปรุงใดดำเนินการแล้วเสร็จก็ให้ดำเนินการจัดทำเป็นเอกสารเพื่อทำให้กลายเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในที่สุด

2. การบำรุงรักษาด้วยตนเอง (Self Maintenance) โดยฝ่ายบำรุงรักษา จะจัดทำคู่มือปฏิบัติการและจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานควบคุมเครื่องของฝ่ายผลิต ให้สามารถตรวจสอบความพร้อมของเครื่องจักรได้ด้วยตนเอง รวมทั้งสามารถบำรุงรักษาด้วยตนเองง่ายๆ ได้ ปรับทัศนคติของพนักงานควบคุมเครื่องเสียใหม่ ว่า “หน้าที่การดูแลเครื่องเป็นหน้าที่ของตนเอง ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายบำรุงรักษาแต่ฝ่ายเดียว”

3. การวางแผนและจัดระบบการบำรุงรักษา ซึ่งฝ่ายบำรุงรักษาจะต้องจัดระบบการทำงานให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาการใช้เครื่องจักรได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าสามารถทำได้รวดเร็ว มีการนำปัญหาไปวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไขปัญหาเครื่องจักรที่สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหา รวมทั้งมีการวางแผนการบำรุงรักษาที่กระทบต่อการผลิตให้น้อยที่สุด ไม่ใช่อะไรๆ ก็จะให้หยุดเดินเครื่องเพื่อบำรุงรักษา

ดังนั้นการที่จะนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องคำนึงถึง “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” ด้วย โดยอาจจะเปิดโอกาสให้กับพนักงานได้มีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Kaizen Suggestion) หรือกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle: QCC) จึงจะทำให้ระบบการผลิตแบบลีนเกิดความยั่งยืน เพราะหากสามารถทำให้ห้องค์กรเป็นองค์กรที่พนักงานทุกๆ คนต้องการที่จะปรับปรุงสู่คำว่า “ดีกว่า” ในทุกๆ วันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแล้วก็จะทำให้ห้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีความมุ่งมั่น มีความสามารถได้รับการส่งเสริมให้มอบบทบาทในองค์กร ในท้ายที่สุดองค์กรจะกลายเป็นองค์กรที่มีพนักงานที่มีศักยภาพและประสิทธิภาพก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารทดแทนกันไปอย่างต่อเนื่อง องค์กรไม่ต้องประสบปัญหาการชะงักงัน อันเนื่องมาจากการขาดผู้บริหารที่มีฝีมือมาบริหารองค์กร

นอกจากนี้การนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ร่วมกับกับกิจกรรมการบำรุงรักษาที่วิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance: TPM) ก็นับได้ว่าเป็นการประสานกันอย่างเข้ากันดีระหว่าง “ระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ” และ “การใช้เครื่องจักรอย่างคุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ” โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาระบบการบริหารงานของกิจกรรม TPM มาใช้ในการบริหารงานระบบการผลิตแบบลีน โดยผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และเป็นส่วนหนึ่งของโครงการก็จะทำให้ระบบการผลิตแบบลีนถูกผลักดันให้เกิดขึ้นและมีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างรวดเร็ว