



ต่อจากฉบับที่แล้ว

วิโรจน์ ลักษณะอดิกร

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบองค์กร บริษัท ซีอีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด (มหาชน)



Lean อย่างไร สร้างกำไรให้องค์กร

บทที่ 6

ลีนอย่างไรสร้างกำไรให้องค์กร

หลายๆ องค์กรมีการประกาศว่า องค์กรได้นำเอาแนวคิดระบบการผลิตแบบ ลีน (Lean Manufacturing System) มา ใช้ แต่พอมาพิจารณางบการเงินโดยเฉพาะงบ กำไรขาดทุน ตลอดจนสัดส่วนทางการเงินที่ สะท้อนความเข้มแข็งในการแข่งขันของ องค์กรไม่ได้มีตัวเลขที่ดีขึ้น ตัวอย่างของตัวชี้วัดทางการเงินที่กล่าวมานี้ มีตัวอย่างเช่น

- EBITDA (Earning Before Interest Tax Depreciation Amortization) ซึ่งหมายถึง กำไรจากการดำเนินการ ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา ค่างวด ต่างๆ
- กำไรต่อยอดขาย (Return On Sale)
- กำไรต่อสินทรัพย์ (Return On Asset)
- อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover)
- มูลค่า Dead Stock ต่อยอดขาย (Dead Stock to Sale)
- ฯลฯ

ดังนั้นในบทนี้ ซึ่งเป็นบทสุดท้าย ผู้เขียนจะพยายามอธิบายหลักการและแนวคิด ในการนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ ได้จริงให้เกิดเป็นรูปธรรม องค์กรได้รับประโยชน์จากการนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ โดยองค์กรจะต้องมีผลประกอบการผ่านงบการเงิน เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล งบกระแสเงินสด ตลอดจนตัวชี้วัดทางการเงินต่างๆ ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับขั้นตอนในการนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาใช้ในองค์กรนั้น สามารถนำเอาหลักการของกิจกรรมบำรุงรักษาวิผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance: TPM) มาใช้ โดยผู้บริหาร

ระดับสูงของบริษัท จะต้องมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งเข้ามาเป็นประธานโครงการ หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า "Project Champion" และมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับกลางจากฝ่ายต่างๆ เข้ามาเป็นคณะกรรมการ

จากนั้นผู้บริหารแต่ละฝ่ายก็นำเอา นโยบายไปตั้งทีมงานลีนในแต่ละแผนก แต่ละหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานภายในแผนกของตนเอง นอกจากนี้คณะกรรมการโครงการลีนซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับกลางจากหลายๆ ฝ่าย อาจจะพิจารณาแต่งตั้งคณะทีมงานลีนแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ซึ่งหมายถึงคณะทำงานที่มีตัวแทนจากหลายๆ หน่วยงาน หลายๆ ฝ่าย หลายๆ แผนก มารวมตัวกันเพื่อผลักดันโครงการในการปรับปรุงประสิทธิภาพตามแนวคิดของระบบการผลิตแบบ ลีน

ซึ่งประธานโครงการ (Project Champion) คณะกรรมการลีน ทีมงานภายในหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนทีมงานข้ามสายงานจะทำงานด้วยกันเพื่อผลักดันโครงการให้แล้วเสร็จ โดยมีการจัดการประชุมกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามความคืบหน้าของโครงการปรับปรุงต่างๆ มีการมอบหมายเพิ่มเติมอย่างเป็นกิจจะลักษณะว่าให้ใครทำอะไรและมีกำหนดเสร็จ การจัดตั้งโครงสร้างบริหารงานในลักษณะนี้จะทำให้



การสั่งงาน การบังคับบัญชานั้นถูกทำให้สั้นลง หากติดปัญหาอะไรระหว่างการดำเนินโครงการก็สามารถส่งเรื่องเข้ามาเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณา ตัดสินใจได้เลย

สำหรับโครงการปรับปรุงงานที่ประสบความสำเร็จก็จะมีผลผลักดันต่อให้กลายเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยอาจจะมีการจัดทำเป็นเอกสารคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure Manual: PM) หรือคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Instruction: WI) เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกที่เกิดขึ้นจะได้รับการนำมาขยายผล กลายเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยขั้นตอนในการนำเอากระบวนการผลิตแบบ ลีนมาประยุกต์ใช้นั้น สามารถสรุปได้ดังตารางด้านล่างนี้

สำหรับโครงการในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ให้มุ่งเน้นไปที่การลด หรือการจัดความสูญเปล่าทั้ง 7 ประการ รวมทั้งความสูญเสียด้าน 16 ประการ ตามแนวคิดของการบำรุงรักษาวิผลแบบ ทุกคนมีส่วนร่วมก่อน โดยให้ทีมงานลีนในแต่ละหน่วยงานช่วยกันคิดโครงการในการปรับปรุงงานในขั้นตอนที่คิดว่าจะปรับปรุงระบบงานได้ ผู้บริหารประจำหน่วยงานควรจะเข้าไปมีบทบาทในที่ทีมงานเพื่อให้คำปรึกษาและชี้แนะให้ทีมงานเลือกปรับปรุงงานในกิจกรรมสำคัญๆ ไม่ใช่ัวว่ามีแต่กิจกรรมปรับปรุงงานที่ไม่เป็นเนื้อเป็นหนัง ไม่มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมเต็มไปหมด

สำหรับโครงการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ หรือเป็นโครงการในระดับนโยบายนั้น คณะกรรมการโครงการลีน จะมอบหมายให้กับทีมงานข้ามสายงานเป็นผู้รับผิดชอบ โดยรายงานตรงกับคณะกรรมการโครงการลีนและ Product Champion โดยตรง เพื่อผลักดันให้โครงการ หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญในเชิงบวกกับองค์กรเกิดขึ้นให้รวดเร็วที่สุด

อ่านต่อบนหน้า

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินโครงการ
1	แต่งตั้งโครงสร้างการบริหารงานโครงการ "ลีน" มีผู้บริหารระดับสูงมาเป็น Project Champion มีผู้บริหารระดับกลางมาเป็นคณะกรรมการโครงการ
2	จัดตั้งทีมงานประจำหน่วยงานและทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team)
3	ทีมงานประจำหน่วยงานและทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ลดความสูญเปล่าทั้ง 7 ประการ (7 Wastes)
4	Project Champion และคณะกรรมการโครงการ "ลีน" ติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างทันท่วงที รวมทั้งบริหารความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น
5	เมื่อปรับปรุงประสิทธิภาพงานและลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในระบบงานได้สำเร็จ ให้ทีมงานจัดทำ หรือเปลี่ยนแปลงคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure Manual: PM) เพื่อให้การปรับปรุงที่เกิดขึ้นได้รับการจัดทำให้เป็นมาตรฐานงาน
6	คณะกรรมการโครงการ "ลีน" นั้น ต้องประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าของการปรับปรุงระบบงานต่างๆ ให้กับพนักงานได้รับทราบเพื่อสร้างโมเมนตัมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน