



ต่อจากฉบับที่แล้ว

วีโรจน์ ลักษณาอภิศร

ผู้อำนวยการฝ่ายการนิเทศบุคคลและพนักงานองค์กร  
บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)



# Lean อย่างไร สร้างกำไรให้ห้องค์กร

บ้าง หรือมีความสุขเปล่า ความสูญเสียอะไรที่แฝงตัวอยู่ หรือมีอะไรที่สามารถทำได้ดีกว่านี้ได้หรือไม่

2. การประเมินมูลค่าของความสุขเปล่า (7 Wastes) และ ความสูญเสีย (16 Big Losses) ออกมาเป็นรูปตัวเงิน เช่น ในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มี Takt Time หรือเวลาที่จะได้รถยนต์ที่ประกอบแล้วเสร็จ 1 คัน = 1.5 นาที ถ้าเฉลี่ยแล้ววันหนึ่ง มีการหยุดเล็กๆ น้อยๆ รวมกันเท่ากับ 15 นาที ก็เท่ากับว่าเราสูญเสียโอกาสที่จะได้รถยนต์จำนวน 10 คัน หากรถยนต์คันหนึ่งสร้างกำไรขั้นต้น (Gross Margin = ราคาขาย - ต้นทุนทางตรง) ได้คันละ 100,000 บาท ก็เท่ากับว่ามูลค่าของความสุขเปล่านี้มูลค่าสูงถึงวันละ 1.5 ล้านบาททีเดียว หรือในกรณีที่มีการผลิตของเสียวันละ 25 ชิ้น ซึ่งแต่ละชิ้นต้องมีค่าซ่อมแซมเป็นจำนวนเงินชิ้นละ 3,000 บาท ก็เท่ากับว่าความสุขเปล่าจากการผลิตงานเสียนั้นมีมูลค่าสูงถึงวันละ 75,000 บาท

การประเมินมูลค่าของความสุขเปล่าและความสูญเสียที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้สามารถพิจารณาได้ว่า ความสุขเปล่าและความสูญเสียไหนมีมูลค่าสูงกว่ากัน ซึ่งตามหลักการก็คือองค์กรควรจะปรับปรุงกับความสุขเปล่าและความสูญเสียที่มีมูลค่าสูงๆ ก่อนเป็นลำดับแรก

3. ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการว่าสามารถลดความสุขเปล่าได้มากขนาดไหน เช่น โครงการการปรับปรุงเส้นทางการเคลื่อนย้ายงานระหว่างทำ (Work In Process: WIP) ทำให้ประหยัดเวลาในการผลิตลงได้ 30% ทำให้เอาเวลาที่ต้องไปเคลื่อนย้ายวัตถุดิบไปผลิตชิ้นงาน ได้ทำให้โรงงานสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้เพิ่มขึ้น 30% หรือประมาณ 900 ชิ้นต่อเดือน ซึ่งแต่ละชิ้นมีกำไรขั้นต้นอยู่ที่ 5,000 บาท เท่ากับว่าโครงการในการปรับปรุงนี้ทำให้ห้องค์กรมีกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น 4.5 ล้านบาทต่อเดือน

4. ประเมินถึงความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการ เพราะในการดำเนินโครงการในบางครั้งก็ต้องมีการลงทุน เช่น ปรับปรุงระบบ Conveyor เป็นต้น ซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ต้องอาศัยเงินลงทุน ดังนั้นทีมงานต้องพิจารณาถึงจุดคุ้มทุนด้วย อย่างในกรณีในข้อที่ 3 เรื่องการปรับเปลี่ยน Conveyor Line เพื่อลดระยะทางในการเคลื่อนย้ายงานระหว่างทำ ซึ่งต้องมึงลงทุนอยู่ที่ 13.5 ล้านบาท ซึ่งหากว่าพิจารณาแต่ตัวเงิน 13.5 ล้านบาท อาจจะ

## สิ่งแรก

ที่ทีมงานที่รับผิดชอบเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพในระบบการปฏิบัติงาน ก็คือ

1. การตรวจสอบว่าในระบบงานนั้น มีความสุขเปล่า 7 ประการใดบ้าง หรือ ความสูญเสีย 16 ประการใดบ้างอยู่ในระบบการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนั้นจะต้องใช้เทคนิคในการระดมสมอง (Brain Storming) และ Genchi Genbutsu หรือการใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง (การพิจารณาของจริง สถานที่จริง สภาพจริง) เพื่อค้นหาให้ได้ว่าระบบงานที่รับผิดชอบอยู่นั้นมีประเด็นอะไรที่ต้องปรับปรุง

ทำให้ทีมงานรู้สึกว่าเป็นจำนวนเงินที่มาก แต่ถ้าหากพิจารณาถึงจุดคุ้มทุน (Break Even Point: BEP) แล้วจะพบว่า มีระยะเวลาในการคืนทุนเพียง 3 เดือนเท่านั้นจึงถือว่าเป็นโครงการปรับปรุงที่น่าสนใจมาก

การปรับปรุง Conveyor Line ทำให้องค์กรมีกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น	
เดือนละ	4.5 ล้านบาท
เงินลงทุน	13.5 ล้านบาท
ดังนั้น ระยะเวลาคืนทุน = $13.5 / 4.5 = 3$ เดือน...	“สมควรลงทุน”

5. การประเมิน Sensitivity ของโครงการเมื่อเทียบกับกำไรจากการดำเนินงานขององค์กร (ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี) เช่น ปัจจุบันองค์กรมีกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBIT) อยู่ที่ปีละ 270 ล้านบาท ดังนั้นโครงการในข้อที่ 3 และ 4 ข้างต้น ซึ่งต้องใช้เงินลงทุน 13.5 ล้านบาท ทำให้องค์กรได้รับกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นเดือนละ 4.5 ล้านบาท เบ็ดเสร็จแล้วใน 1 ปี องค์กรมีกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น =  $(4.5 \text{ ล้านบาท} \times 12 \text{ เดือน}) - \text{เงินลงทุน } 13.5 \text{ ล้านบาท} = 81 \text{ ล้านบาทต่อปี}$

ด้วยโครงการในการปรับปรุงระบบ Conveyor Line นี้จะสามารถทำให้บริษัทมีกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น 81 ล้านบาทต่อปี คิดเป็น  $= (81 \times 100) / 270 = 30\%$  ซึ่งนับว่าโครงการนี้ถือว่ามี Sensitivity ต่อกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษีที่ดีทีเดียว ควรจะต้องเร่งรัดให้โครงการแล้วเสร็จให้เร็วที่สุด

โดยสรุปแล้วโครงการในการปรับปรุงระบบการผลิตให้เป็นไปตามแนวคิดของระบบการผลิตแบบลีนนั้นจะต้องพิจารณาจาก 3 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. เป็นโครงการที่มีความสำคัญ เพราะมูลค่าความสูญเปล่าและความสูญเสียนั้นมีมูลค่าสูง เมื่อเทียบกับความสูญเปล่าและความสูญเสียอื่นๆ
2. เป็นโครงการที่มีจุดคุ้มทุนไม่ยาวนานนัก
3. เป็นโครงการที่มี Sensitivity ต่อกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)

**การดำเนินโครงการในการปรับปรุงระบบการผลิตตามแนวคิดของลีนนั้น จะต้องพิจารณาจากสภาพของเศรษฐกิจและปัญหาที่องค์กรกำลังประสบอยู่ด้วย โดยผู้เขียนขออธิบายเป็น 2 กรณี ดังต่อไปนี้**

**กรณีที่ 1: เศรษฐกิจอยู่ในช่วงขาขึ้น** โรงงานต้องเร่งผลิตสินค้าให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น ความต้องการซื้อของลูกค้ามีมาก ดังนั้น สิ่งที่องค์กรต้องรีบดำเนินการก็คือการขจัดความสูญเปล่าเพื่อให้ระบบการผลิตสามารถรองรับกับอุปสงค์มหาศาลของตลาดให้ได้อย่างทันทั่วถึง ดังนั้นเมื่อเศรษฐกิจดียอดขายสูงๆ บริษัทผลิตรถยนต์

ต่างๆ พยายามปรับเวลา Takt Time ให้เร็วขึ้น นั่นหมายถึงเวลาที่จะได้รถยนต์ที่เสร็จสมบูรณ์หนึ่งคันจะสั้นลง เช่น แต่เดิมทุกๆ 2 นาทีจะมีรถยนต์ประกอบเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบ 1 คัน สายการผลิตก็จะถูกปรับให้เร็วขึ้นจนทำให้เหลือเพียงทุกๆ 1 นาที 30 วินาทีจะได้รถยนต์ที่สมบูรณ์ 1 คัน

เหตุที่ในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น โรงงานต่างๆ โรงงานต้องเร่งผลิตก็เพราะว่าความต้องการของตลาดมีสูง หากมีปัญหาในระบบการผลิตที่ทำให้การผลิตหยุดชะงักลง หรือผลิตได้ช้ากว่าที่ควรจะเป็นก็เท่ากับว่าองค์กรกำลังประสบกับต้นทุนค่าเสียโอกาสมหาศาล ดังนั้นแนวคิดการผลิตแบบลีนในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้นนั้น จะมุ่งเน้นการลดความสูญเปล่าและความสูญเสียเพื่อทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าได้อย่างรวดเร็ว เมื่อผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วก็สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าได้ทันที ไม่ต้องมาพะวงกับการซ่อมแซมแก้ไขกับปัญหาของเสียต่างๆ

โดยสรุปแล้ว ความสูญเปล่าที่ต้องเร่งกำจัดในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น มีดังนี้

- ความสูญเปล่าจากการเคลื่อนย้าย (Transportation Waste)
- ความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหว (Motion Waste)
- ความสูญเปล่าจากกระบวนการที่ไม่จำเป็น หรือกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Waste)
- ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Idling Waste)
- ความสูญเปล่าจากการผลิตของเสีย (Defect Waste)

