



ต่อจากฉบับที่แล้ว

วิโรจน์ ลักขณาภิศร

ผู้อำนวยการฝ่ายการปฏิบัติการบุคคลและพนักงานองค์กร
บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)



Lean อย่างไร สร้างกำไรให้**องค์กร** **จบ**



เสมอก็คือ การที่องค์กรต้องมีต้นทุนจมอยู่กับ Dead Stock ที่เต็มคลังสินค้า ไม่รู้ว่าจะขายได้เมื่อไหร่ ซึ่งการผลิตที่มากเกินไป การมีสินค้าคงคลัง (Inventory) ที่มากเกินไป ที่ผู้เขียนย้ำไปตั้งแต่ช่วงต้นว่า ในงบกำไรขาดทุนนั้น ไม่ได้เอาวัตถุดิบที่อยู่ในคลังเก็บวัตถุดิบที่ยังไม่ได้ใช้รวมทั้งสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้าที่ยังขายไม่ออกมากำหนดเป็นต้นทุน ดังนั้นงบกำไรขาดทุนที่เกิดขึ้นอาจจะไม่ได้ความว่า องค์กรมีกระแสเงินสดซึ่งเป็นกำไรจากการปฏิบัติงานไหลเข้าก็ได้ เช่น กำไรของบริษัทอยู่ที่ 10 ล้านบาท แต่พอตรวจนับสต็อกพบว่าวัตถุดิบที่อยู่ในคลังสินค้ามีมูลค่าทางบัญชีอยู่ที่ 3 ล้านบาท ผลลัพธ์ที่ยังคงค้างในคลังสินค้ามีมูลค่าทางบัญชีอยู่ที่ 8.5 ล้านบาท ดังนั้น คิดคร่าวๆ เท่ากับว่าองค์กรมีกระแสเงินสดเข้าอันเนื่องมาจากกำไรจากการดำเนินงานเพียง 500,000 บาทเท่านั้น ซึ่งนับว่าองค์กรมีความเสี่ยงมากๆ

นอกจากนี้มูลค่าทางบัญชีของสต็อกวัตถุดิบและสต็อกสินค้า อาจจะมีมูลค่าต่ำกว่ามูลค่าทางตลาดก็ได้ เพราะถ้าองค์กรเก็บวัตถุดิบที่ไม่ค่อยได้ใช้ สินค้าที่ตกทุนขายไม่ออกอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งมูลค่าที่แท้จริงในตลาดของวัตถุดิบและสินค้าที่ตกทุนเหล่านี้จะต้องลดลงกว่ามูลค่าทางบัญชีอย่างแน่นอน ซึ่งถ้าองค์กรกำลังประสบปัญหาในลักษณะนี้ก็เท่ากับว่าองค์กรกำลังแขวนอยู่บนเส้นด้ายเลยทีเดียว ซึ่งผู้เขียนมักจะเรียกปัญหานี้ว่า **“กำไรอยู่ในรูปของสต็อก”**

กรณีที่ 2: เศรษฐกิจอยู่ในช่วง
ขาลง โรงงานต้องพยายามลดความเสี่ยง
ของธุรกิจและต้นทุนในการผลิตลง

ในช่วงเศรษฐกิจขาลงนั้น เป็นช่วงที่
องค์กรต้องพยายามลดต้นทุนและลดความ
เสี่ยงในการประกอบธุรกิจ สิ่งที่คุณเขียนห่วง



สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง สำหรับช่วงเศรษฐกิจขาลงเป็นช่วงที่ดีมากสำหรับองค์กร ต้องมาทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อลดงานที่ไม่เกิดมูลค่าลง โดยองค์กรจะต้องตั้งคำถามว่า

1. ไม่ทำตายหรือไม่? ถ้าไม่ตายให้เลิกทำ
2. มีวิธีอื่นที่ดีกว่าหรือไม่? ถ้ามีให้รีบเปลี่ยน

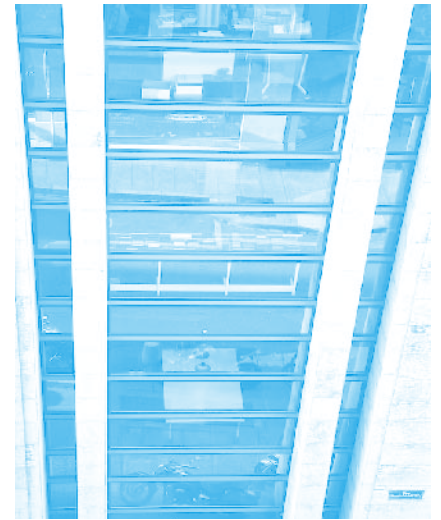
การตัดกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพลงจะทำให้องค์กรสามารถที่จะดำเนินการลดต้นทุนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างน้อยเมื่อมีพนักงานลาออก องค์กรก็ไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่ม เพราะตัดงานที่ไม่จำเป็นออกไปและมีการเปลี่ยนให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ช่วยทำ หรือหากว่าหลังจากที่ยกเลิกการปฏิบัติงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มออกแล้ว ก็อาจจะเอากำลังคนที่เหลืออยู่ไปทำงานในส่วนที่สามารถหารายได้เพิ่มขึ้นก็ได้ หรือเอาไปเสริมในงานที่ยังขาดกำลังคนอยู่โดยไม่ต้องรับพนักงานเพิ่ม

สำหรับประเด็นเรื่องคุณภาพนั้น ต้องยอมรับว่าในช่วงเศรษฐกิจขาลงนั้น การแข่งขันระหว่างคู่แข่งกันนั้นมีความรุนแรงมาก เพราะแต่ละองค์กรก็พยายามที่จะผลักดันการขายให้เกิดขึ้น เพื่อลดปริมาณสต็อกสินค้าลง (ไม่ยากเก็บของ อดขายของให้ได้กลายเป็นเงิน) ดังนั้นเรื่อง “คุณภาพ” จึงมีความสำคัญมากๆ ในช่วงเศรษฐกิจแบบนี้ ลูกค้าน่าจะค่อนข้างเลือกช่างต่อรอง ช่างจู้จี้ และไม่อ้อผู้ผลิตเลย ดังนั้นในประเด็นเรื่องคุณภาพจึงเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ต่างจากช่วงเศรษฐกิจขาขึ้นที่ไม่ต้องการผลิตของเสียเพราะไม่อยากเสียเวลาไปซ่อมแซมงาน

ดังนั้นในช่วงเศรษฐกิจขาลงนั้น ความสูญเปล่าที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญมาก ๆ กับการจัดความสูญเปล่า ดังต่อไปนี้

- ความสูญเปล่าจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction Waste)
- ความสูญเปล่าจากมีสินค้าคงคลังมากเกินไป (Inventory Waste)
- ความสูญเปล่าจากกระบวนการที่ไม่จำเป็น หรือกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Waste)
- ความสูญเปล่าจากการผลิตของเสีย (Defect Waste)

นอกจากสิ่งต่างๆ ข้างต้นแล้ว การที่จะดำเนินโครงการ “ลีน” ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริงก็คือความจริงจัง ความรวดเร็วในการดำเนินการต่างๆ การติดตาม



ปัญหาแบบเกาะติดกัดไม่ปล่อย มีกำหนดเสร็จและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้โครงการ “ลีน” ประสบความสำเร็จในองค์กรได้

จากที่ผู้เขียนได้เล่าและอธิบายถึงระบบการผลิตแบบลีนมาทั้งหมดนี้ ผู้เขียนเชื่อว่าหากผู้อ่านได้ลองนำเอาประเด็นต่างๆ ที่ผู้เขียนแนะนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังก็จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์จากการนำเอาระบบลีนมาใช้ สิ่งที่น่าเป็นห่วงมากๆ สำหรับองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยก็คือ องค์กรหลายๆ องค์กรของเรามากจะรับเอาเทคนิคในการบริหารงานมาใช้ในลักษณะแพชชั่น พอนำมาประยุกต์ใช้แล้วก็มีการแต่งานเอกสารเต็มไปหมด โดยที่ไม่ได้ประโยชน์จากเทคนิคการบริหารจัดการนั้นๆ ที่นำมาใช้ ผู้เขียนขอขำว่า “หากองค์กรใดประกาศตัวเองว่าองค์กรได้นำเอาแนวคิดการผลิตแบบลีนมาใช้ แต่ไม่สามารถทำอะไรได้ดีขึ้น ไม่สามารถลดต้นทุนและความเสี่ยงขององค์กรลงได้ องค์กรนั้นนำเอาลีนมาใช้แค่ปาทิ เป็นแค่ผักชีโรยหน้าเท่านั้น...” “พอกันที่ครีกับปาทีในด้านกรบริหาร อ่านจบแล้วก็รีบไปลีนกันเลยครีบ If it's right do it now สิ่งใดถูกให้ทำทันที ซีวีมีไม่นานครีบ” TPA

