

Lean Manufacturing

วิถีแห่งการสร้างคุณค่า สู่องค์การที่เป็นเลิศ



Lean Manufacturing

เป็นเครื่องมือในการบริหารอุตสาหกรรมอย่างหนึ่ง ที่ช่วยเพิ่มความสามารถให้แก่องค์การ โดยการพิจารณาคุณค่าในการดำเนินงานผ่านกระบวนการกำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการ

การอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถลดต้นทุน

การผลิต เพิ่มผลกำไร แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญ

กับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพควบคู่ไปด้วย

โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตด้วยระบบ Lean Manufacturing ภายใต้โครงการพัฒนาการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงอุตสาหกรรม เป็นโครงการที่สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้รับมอบหมายจากสำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งจากการเปิดรับสมัครและดำเนินการคัดเลือกบริษัทที่มีความเหมาะสม ทีมที่ปรึกษาของสมาคมฯ ได้เข้าไปให้คำปรึกษาด้วยระบบ Lean Manufacturing ให้แก่บริษัททั้งหมดจำนวน 22 บริษัท โดยมีระยะเวลาในการปรึกษาให้คำแนะนำนำบริษัทละ 7 วัน (ระหว่างเดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2552) ซึ่งจากผลของการให้คำปรึกษาแนะนำ สามารถช่วยให้ทุกบริษัทสามารถค้นหาและจำกัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานและช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในกระบวนการผลิตได้เป็นอย่างดี จนเป็นที่น่ายินดีว่า ผลสรุปของการนำระบบ Lean Manufacturing ไปใช้แล้ว บริษัทที่เข้าร่วมโครงการสามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต รวมกันได้ประมาณ 268 ล้านบาทและยังสามารถนำความรู้และ

ประสบการณ์ที่ได้รับไปขยายผลได้อีกด้วย

นายปราโมทย์ วิทยาสุข อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กล่าวว่า สินค้าเป็นทฤษฎีที่ใช้มานานแล้ว แต่เรายังไม่ได้มีโอกาสที่นำมาใช้อย่างจริงจัง ต้องขอชื่นชมสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) หรือ ส.ส.ท. ที่ริเริ่มแนวความคิด

เนื่องจาก ส.ส.ท. ได้ใกล้ชิดกับ

สถาบันทางวิชาการหลายสถาบันในประเทศญี่ปุ่น และได้นำเรื่องนี้ไปทดลองใช้แบบเงืบบๆ แล้วก็มีหลายบริษัทที่ได้นำไปใช้แล้ว ซึ่งได้มีการปรับปรุงนำไปใช้กันเองมากมาย ผมขอใช้คำว่า "Lean Manufacturing" จะเข้าใจมากกว่า

"เราเริ่มต้นจากแนวความคิดร่วมกันกับผู้อำนวยความสะดวก ส.ส.ท. ทำมาก่อน โดยเริ่มตั้งแต่องค์การจัดฝึกอบรมที่ปรึกษา ช่วงนั้นได้ประกาศตัวออกมาว่าต้องการผู้ทรงคุณวุฒิที่ต้องการ





เป็นที่ปรึกษา เพื่อนำมาอบรมในเรื่องสินค้าอย่างจริงจัง เมื่อฝึกอบรมสำเร็จที่ปรึกษาชุดนั้นเป็นชุดแรกที่ได้เรียนรู้ระหว่างกันและถ่ายทอดเรื่องสินค้า ให้เป็นผู้รู้อย่างแท้จริง ที่จริงเรื่องสินค้าไม่ใช่เรื่องลึกลับ ในความหมายของผม Lean (ลีน) คือ การกำจัดไขมัน ลีน มีความหมายหลายความหมาย บางครั้งหมายถึงการยีนฟิงแต่ลีน ตัวนี้หมายถึงการกำจัดไขมัน ลองเปรียบองค์กรเป็นร่างกาย ผมทราบดีว่าไขมันมีส่วนที่เป็นประโยชน์เช่นกันแต่ไขมันส่วนมากจะไม่มีประโยชน์ เพราะฉะนั้นการกำจัดไขมันสิ่งที่เราไม่ต้องการออกไป ตัวเราเองก็จะคล่องขึ้นพอขจัดไขมันออกไปได้ กล้ามเนื้อก็ทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงนี้เป็นหัวใจ โดยใช้วิธีคิดง่ายๆ แค่นี้เพียง 7+1 หากเป็นองค์กรก็ถามดูว่ามีกำลังการผลิตเพิ่มมากขึ้นเกินไปหรือไม่ มี Over Process หรือไม่ มีสิ่งที่เป็นของเสียหรือไม่ มีสต็อกสินค้าจำนวนมากเกินไปหรือไม่ เป็นเรื่องที่เราควรกันอยู่แล้ว แต่เราไม่เคยเอ่ยถึงไม่เคยเจาะจงลงไปจุดเหล่านั้น” อติดิกรมส่งเสริม กล่าว

สำหรับการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตด้วยระบบ Lean Manufacturing ภายใต้โครงการพัฒนาการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงอุตสาหกรรม ของ

สำนักพัฒนาอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ร่วมกับ ส.ส.ท. ซึ่งการดำเนินการได้แล้วเสร็จ อติดิกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กล่าวว่า โครงการนี้สามารถทำประโยชน์ได้อย่างมากมายและได้ผลจากการที่ทำงานจำนวนมาก บริษัทที่ได้เข้าร่วมโครงการมีการแต่งตั้งทีมงานกิจกรรมลีนขึ้นมา ซึ่งผมต้องการให้เรื่องลีนนี้ถ่ายทอดลงไปถึงระดับ Shop floor เพราะถือว่า ผู้ที่ทำงานด้วยกันคือทีมงาน อย่าทำเพียงแคระดับผู้บริหารเท่านั้น ผมเชื่อว่าโครงการนี้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน รัฐบาลมีมุมมองในเรื่อง Creative economy ผมคิดว่าผู้ที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมดเข้าใจหลังจากที่มีระบบลีนเข้าไปช่วย ถ้าคนไทยทั่วไปรู้ว่า Creative economy ไม่ว่าจะเกิดมาจากเรื่องใดก็ตาม อาจเกิดมาจากลีน การลดต้นทุน Continuous Improvement, Just in time, TQM, TPM, QCC ฯลฯ ผมอยากเห็นความร่วมมือ

ลักษณะแบบนี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

“เรื่องของการลดต้นทุนต่างๆ ผมเคยได้พูดคุยกับนักวิชาการหลายท่านก่อนที่จะริเริ่มโครงการ เรื่องการลดต้นทุน มีคนถามผมว่าลดต้นทุนแล้วจะไปทำอะไรได้ ผมคิดว่าถ้าตอนนี้ทำอะไรไม่ได้ก็ทำเรื่องลดต้นทุนไปก่อนไม่ดีกว่าหรือ เพราะเขาไม่คิดว่าเรื่องของการลดต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญ อาทิ ถ้าปีนี้บริษัทเพิ่มยอดขายขึ้น 10 บาท เราจะกำไร 1 บาทหรือไม่ก็ยังไม่รู้ บางครั้งเพิ่มกำลังการผลิตขึ้นมาโดยไม่มีควมจำเป็นอาจขาดทุนก็เป็นได้กับราคาขายที่ 10 บาท ถ้าเราลดต้นทุนได้ 1 บาท เรากำไรทันทีหรือบางท่านที่ตอบมาว่า โอกาสที่จะตอบสนองเครื่องหยุดน้อยลง นำไปสร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้นก็เป็นอีกมุมมองหนึ่งเช่นกัน แต่ทุกอย่างที่กล่าวมาคือเรื่องของการลดต้นทุนทั้งสิ้น การลดต้นทุนเหมือนกับเราไปคว้าเงินจากในอากาศ แต่บางครั้งเราคว้าไม่ได้ เราต้องไปซื้อบันไดมาเหมือนกันเราต้องลงทุนเช่นเดียวกัน” นายปราโมทย์ กล่าว

สำหรับโครงการนี้มีบริษัทผู้เข้าร่วมโครงการ จำนวนทั้งสิ้น 22 บริษัทผลของกรให้คำปรึกษาแนะนำ สามารถช่วยให้ทุกบริษัทสามารถค้นหาและจำกัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานและช่วยแก้ไขปัญหาดังๆ ในกระบวนการผลิตได้ สามารถนำระบบ Lean Manufacturing ไปใช้แล้วสามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตรวมกันได้ประมาณ 268 ล้านบาทและยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการไปขยายผลต่อได้อีกด้วย

นายไพโรจน์ มีทิวี ประธาน บริษัท บางกอกแคนแมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด เป็นหนึ่งในสมาชิกของคลัสเตอร์อุตสาหกรรมบรรจุ-



ภัณฑิลา (Can cluster) กล่าวว่า บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตกระป๋อง 2 ชั้น ทั้งแบบ ADI และแบบ TULC, กระป๋อง 3 ชั้น ผากระป๋องทั้งแบบ SOT และ Ring pull รวมทั้งกันกระป๋องสำหรับใช้ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม บริษัทฯได้เข้าร่วมโครงการฯ ในครั้งนี้ นับว่าเป็นสิ่งที่ดีมาก เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นออลูมิเนียมคอยล์ที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เพราะไม่มีผู้ผลิตในประเทศไทยและเครื่องจักรที่ใช้ผลิตก็มีความเร็วสูง โดยความเร็วในการผลิตสูงสุดอยู่ที่ 1,500 กระป๋องต่อนาที ดังนั้น การลดความสูญเสีย ลดการรอคอย ลดของเสียในกระบวนการผลิต จึงถือเป็นหัวใจของการผลิตและการที่บริษัทฯ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้โดยภาพรวมก็เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของประเทศด้วย

ดังนั้นระบบ Lean Manufacturing จึงเป็นคำตอบที่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ ที่ว่า “มุ่งมั่นพัฒนางาน เทคโนโลยี บุคคลากร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า” เพราะ Lean เป็นการพัฒนาคอน “สิ้นสร้างคน เพื่อให้คนสร้างผลิตภัณฑ์” นายไพโรจน์ กล่าว

นายประจักษ์ บัวซ้อน ผู้จัดการโรงงาน บริษัท ริเวอร์แควอินเตอร์เนชั่นแนล อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด กล่าวว่า การเข้าร่วมโครงการ Lean Manufacturing กับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในลักษณะการให้คำปรึกษาเชิงลึกในครั้งนี้ ถือว่าเป็นการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการที่ถูกต้องและเห็นผลมากทั้งทางตรงและทางอ้อม ถือได้ว่าตัวโครงการและลักษณะการ

ให้คำปรึกษา ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สุด ตั้งแต่เข้าร่วมโครงการต่างๆ ในลักษณะนี้มา

“ผมเห็นว่าโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตด้วยระบบ Lean Manu-



facturing นับว่าเป็นวิธีการและหลักการที่เห็นการปรับปรุงไปที่ต้นตอของปัญหา โดยใช้วิธีการปรับปรุงที่รากฐานและสามารถนำสู่ทางปฏิบัติที่ยั่งยืน เป็นรูปธรรมและสามารถต่อยอดได้อย่างมั่นคง”

นายศักดิ์ชัย ชูช่วย ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท อัลตา เวิร์ค จำกัด กล่าวว่า โครงการ Lean เป็นโครงการที่ทางบริษัทต้องการทำมานานแล้วและเป็นโอกาสที่ดีที่ทางสำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้มอบหมายให้ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้ดำเนินโครงการนี้ขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของทางบริษัท ที่มีความ

ต้องการอยู่พอดี จึงได้สมัครและเข้าร่วมโครงการ โดยมีเป้าหมายให้ทีมงานคิดเป็น แก้ปัญหาเป็นรูปธรรมจับต้องได้ แต่ก็ต้องเปลืองใจเมื่อระยะเวลาของโครงการมีเพียง 7 วัน ซึ่งมองดูแล้วระยะเวลาในการทำกิจกรรมน้อยมาก ทีมงานจะได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ แต่เมื่อได้พบกับผู้เชี่ยวชาญที่ ส.ส.ท. ส่งมาทำกิจกรรม Lean กับทางบริษัท ทำให้พบว่าระยะเวลาไม่ได้เป็นอุปสรรคเลย ถึงแม้มองว่าน้อยเกินไปแต่สามารถทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนแนวทางในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา Lean อย่างสมบูรณ์ ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทได้เรียนรู้ นำไปใช้ปฏิบัติจริง และเห็นผลทันที ทำให้ทุกๆ คนอยากทำต่ออีก ทำอีกในหลายๆ จุดที่เหลือเพื่อพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ

Lean Manufacturing ถือเป็นระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารองค์กรที่ต้องการมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการลดต้นทุนเพื่อสร้างกำไร โดยการเพิ่มผลผลิตการผลิตมาช่วยนั้นจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตอย่างเป็นระบบให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างองค์การให้เติบโตอย่างยั่งยืน TPA