

SHINDAN

แก้ปัญหาอย่างยั่งยืน เตรียมพร้อมเพื่อการแข่งขัน



TPA News ฉบับนี้จะขอแนะนำท่านผู้อ่านมารู้จักกับการวินิจฉัยและให้คำปรึกษาสถานประกอบการของ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) โดยแบ่งการให้บริการออกเป็น 2 หมวดหมู่ด้วยกันคือ

1. การวินิจฉัยสถานประกอบการ คือ การตรวจสอบภาพกิจการ เมื่อรู้ว่ากิจการมีปัญหาอะไรก็สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด

การวินิจฉัยสถานประกอบการ

หลายท่านคงอาจจะยังไม่คุ้นเคยกับคำว่า การวินิจฉัยและให้คำปรึกษาสถานประกอบการ หรือที่เรียกกันคุ้นหูว่า SHINDAN เป็นแนวทางการช่วยเหลือ SMEs ของญี่ปุ่นซึ่งประสบความสำเร็จมาแล้ว และประเทศต่างๆ ได้เริ่มนำแนวทางการวินิจฉัยแบบ SHINDAN ไปเป็นแม่แบบโดยประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจอุตสาหกรรม หรือสถานประกอบการ

ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจ ทั้งภาคธุรกิจ ภาคการผลิต ก่อให้เกิดปัญหาว่างงาน ภาคการผลิตซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของประเทศ ได้รับผลกระทบทั้งจากความถดถอยของเศรษฐกิจในประเทศและความผันผวนของเศรษฐกิจในภูมิภาค ด้วยเหตุนี้กระทรวงอุตสาหกรรม จึงได้จัดตั้งโครงการพัฒนาระบบวินิจฉัยและให้คำปรึกษาแนะนำสถานประกอบการขึ้น ภายใต้การดูแลของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ร่วมกับสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เร่งให้ความช่วยเหลือสถานประกอบการ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมของประเทศ (IRP) ให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมจะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างจริงจังและรวดเร็วนั้นจำเป็นต้องมีข้อมูลจากการ



วินิจฉัย การจัดกลุ่มสถานประกอบการตามสภาพการณ์ที่แท้จริง เพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนสำหรับการเร่งจัดมาตรการสนับสนุน

จากความร่วมมือของหลายหน่วยงาน ได้แก่ สภาส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ร่วมกันจัดตั้งโครงการ “พัฒนาระบบวินิจฉัยและให้คำปรึกษาแนะนำสถานประกอบการ” ในปี พ.ศ. 2542 ระยะแรกช่วงระหว่างเดือนกรกฎาคมถึงเดือนธันวาคม โครงการฯ ได้จัดฝึกอบรมนักวินิจฉัยสถานประกอบการระดับต้นประมาณ 200 คน และระดับกลางประมาณ 100 คน โดยคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาฝึกปฏิบัติ ได้นักวินิจฉัยที่ฝึกอบรมหลักสูตรจำนวน 28 คน เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ SMEs ในประเทศ ซึ่งโครงการนี้อยู่ภายใต้แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม โดยได้รับความช่วยเหลือด้านงบประมาณจากประเทศญี่ปุ่นด้วยเงินกู้มีया ชาวา และส่งผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นนักวินิจฉัยวิชาชีพเข้ามาช่วยเป็นที่ปรึกษาในการสร้างระบบวินิจฉัยและให้คำปรึกษาแนะนำสถานประกอบการ สร้างนักวินิจฉัยสถานประกอบการและดำเนินการวินิจฉัยตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำสถานประกอบการจนสามารถรองรับมาตรการส่งเสริมจากภาครัฐ ทั้งด้านวิชาการและการเงินอย่างเป็นรูปธรรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้มอบหมายให้สภาส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) จัดทำโครงการพัฒนาระบบการวินิจฉัยและให้คำปรึกษาสถานประกอบการตามแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมในปี 2542-2547 ซึ่งในโครงการนี้มีสถานประกอบการเข้าร่วมโครงการจำนวน 1,239 วิชาทิจและการให้บริการวินิจฉัยเพื่อเชื่อมโยงโครงการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอีกกว่า 100 วิชาทิจ ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวได้รับการตอบรับจากผู้รับบริการวินิจฉัยเป็นอย่างดี โดย 99% มีความพึงพอใจในการบริการวินิจฉัยและ 96% สามารถนำผลวินิจฉัยและข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับปรุงกิจการ กว่า 83% ต้องการให้วินิจฉัยซ้ำ

2. การให้คำปรึกษาสถานประกอบการในด้านต่างๆ ซึ่งการให้คำปรึกษาสถานประกอบการในด้านต่างๆ อาทิ

Total Productive Management (TPM) การบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม

ส.ส.ท. ได้ส่งเสริมกิจกรรมด้าน TPM มานานมากกว่า 20 ปี

โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจาก JIPM มาถ่ายทอดความรู้ด้าน TPM จนเป็นที่แพร่หลาย ปัจจุบันสมาคมมีหน้าที่ให้ความรู้และผลักดันในเรื่องของ Total Productive Maintenance การบำรุงรักษากำลังกลายเป็นกิจกรรมอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากปัญหาของการบำรุงรักษานับวันจะยุ่งยากซับซ้อนใช้เวลามากขึ้น ใช้งบประมาณ เครื่องมือและกำลังคนมากขึ้นหมายถึงการลงทุนที่สูงขึ้น ดังนั้นความสนใจจึงอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะถนอมและกำไรอย่างสมเหตุสมผลจากการลงทุน ในเครื่องจักรอุปกรณ์อันสูงชัน

TPM จุดประสงค์ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของระบบการผลิตไปสู่ขีดจำกัดสูงสุด แม้ว่าระบบการผลิตส่วนมากจะเป็นระบบ Man-Machine ซึ่งรวมถึงระบบอัตโนมัติที่กำลังพัฒนาควบคู่ไปกับระบบการผลิตด้วยแต่ก็ไม่ อาจกล่าวได้ว่า วิธีการสร้างเครื่องจักร การใช้เครื่องจักร การบำรุงรักษาดูแลเครื่องจักรนั้นมีผลต่อของดีของเสียโดยตรงเลยทีเดียว แต่ว่า TPM นั้นมีเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิตโดยรวม ไปสู่ขีดจำกัดสูงสุด โดยการปรับปรุง (Kaizen) วิธีการสร้างเครื่องจักร วิธีการใช้เครื่องจักรและวิธีการบำรุงรักษาเครื่องจักร โดยการขจัดความสูญเปล่า (Loss) เนื่องจากการเปลี่ยนรุ่น หรือเครื่องจักรเสีย โดยการขจัด การสูญเสียความรวดเร็วอันเนื่องมาจากการหยุดเล็กๆ น้อยๆ ความเร็วที่ลดลง โดยการขจัดของเสียจากกระบวนการ ขจัดเวลา Start up ขจัดความไร้ประสิทธิภาพ ซึ่งก็คือการขจัดความสูญเสียอันเนื่องมาจากของเสียนั่นเอง

AM: Autonomous Maintenance การบำรุงรักษาด้วยตนเอง

การบำรุงรักษาด้วยตนเอง ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Jishu Hozen ภาษาอังกฤษเรียกว่า Autonomous Maintenance มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาพนักงานผลิตที่สามารถดูแลรักษาเครื่องจักรได้ด้วยตนเอง ซึ่งมีการดำเนินงานเป็น 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การทำความสะอาดขั้นพื้นฐาน
2. กำจัดแหล่งกำเนิดความสกปรกและเข้าถึงยาก
3. สร้างมาตรฐานการทำความสะอาด
4. การตรวจสอบเครื่องจักร
5. การตรวจสอบกระบวนการผลิต
6. การบำรุงรักษาด้วยตนเอง
7. การจัดการดูแลด้วยตนเอง

Lean

การผลิตแบบลีน (Lean Production) คือ “การใช้หลักการชุดหนึ่งในกระบวนการและกำจัดความสูญเปล่า เพื่อส่งมอบสินค้าที่ถูกความต้องการและทันเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ลีน คือ ปริชาญาในการผลิต ที่ถือว่าความสูญเปล่า เป็นตัวทำให้เวลาที่ใช้ในการผลิตยาวนานขึ้นและควรมีการนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการกำจัดความสูญเปล่าเหล่านั้นออกไป

ความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตที่ว่ามี 7 ประการ (7 Wastes) ได้แก่ ผลิตมากเกินไป (Over Production) มีกระบวนการมากเกินไป



(Over Processing) การขนย้าย (Conveyance) สินค้าคงคลัง (Inventory) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) การรอคอย (Waiting) การเกิดของเสีย (Defect)

เป้าหมายของการผลิตแบบลีน (Lean Production) มุ่งเน้นที่จะกำจัดความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Wastes) ที่มักเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารลูกค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ การติดต่อกับ ผู้ผลิตหรือการบริหารภายในโรงงานเอง ซึ่งการลดความสูญเปล่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการลดต้นทุนในการดำเนินการของธุรกิจใดๆ เพื่อสร้างกำไรให้กับองค์กรโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า การดำเนินการเพื่อลดความสูญเปล่านี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่ากิจกรรมใดเพิ่มคุณค่าให้กับงาน (Value Added) และกิจกรรมใดไม่ใช่กิจกรรมหลักในการปรับปรุงของระบบการผลิตแบบลีน

Total Quality Management (TQM) การบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

TQM เป็นรูปแบบการบริหาร (Management Model) รูปแบบหนึ่งในหลายๆ รูปแบบโดยมีปรัชญาว่า "หากองค์กรสามารถผลิตสินค้า หรือบริการให้ลูกค้าที่พึงพอใจได้แล้ว ลูกค้าก็จะกลับมาซื้อสินค้าหรือบริการ" แต่แนวคิดนี้จะเป็นจริงได้ ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน

ทั้งนี้พนักงานทุกระดับต้องมีแนวคิดต่างๆ เช่น การยึดความ ต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ การยึดว่ากระบวนการถัดไปเป็นลูกค้าของเรา การใช้วงจรการบริหาร P-D-C-A คุณภาพสร้างได้ที่กระบวนการ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง การจัดลำดับความสำคัญ การบริหารกระบวนการ กำหนดมาตรฐานและการป้องกันปัญหาเกิดซ้ำ อีกทั้งใช้เครื่องมือช่วยต่างๆ เช่น QC 7 Tools, New QC 7 Tools, วิถีทางสถิติ ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ที่จะหยิบมาใช้เมื่อมีความจำเป็นและเหมาะสม

เพื่อให้คำปรึกษาให้กับสถานประกอบการในการนำ TQM ไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้เพราะ TQM ไม่ใช่สูตรสำเร็จ การนำ TQM ไปใช้ในสถานประกอบการใดแล้วสำเร็จก็ไม่ใช่ว่าจะนำวิธีการไปใช้กับสถานประกอบการอื่นได้สำเร็จเช่นนั้นเสมอไป ดังนั้นการประยุกต์ใช้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสถานประกอบการนั้นๆ เอง

Quality Control Circle (QCC) กลุ่มคุณภาพ/ กลุ่ม QC

ยุคสมัยของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไป จากยุคที่แข่งขันด้วยเทคโนโลยีที่ใครมีเหนือกว่าก็จะสามารถชนะคู่แข่งได้ เมื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์อะไรๆ ก็ไม่ต่างกันเสียแล้ว ยุคนี้จุดต่างจึงอยู่ที่ว่าคนของใครเก่งกว่ากัน การทำให้คนในองค์กรเก่งนั้นไม่ยาก แต่การทำให้คนเก่งอยากอยู่ อยากทำ อยากคิด นั้นไม่ง่าย องค์กรจึงต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อให้คนเก่ง

ในประเทศไทยปัจจุบันเองมีแนวคิดในการให้พนักงานของเขาทั้งองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้กลุ่มคุณภาพ (QCC) เพื่อพนักงานเองจะได้แสดงความสามารถ เป็นการบรรลุความสำเร็จอีกขั้นหนึ่งตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ อีกทั้งผู้บริหารเองก็มองเห็นศักยภาพของพนักงานในมุมที่ไม่เคยเห็นมาก่อนและปัญหาส่วนใหญ่ที่พนักงานได้มีส่วนร่วมแก้ไขนั้นมักเป็นปัญหา ลดความเหนื่อยยากในการทำงานให้น้อยลง จึงทำให้พนักงานมีชีวิตการทำงานดีขึ้น มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ก่อให้เกิดการอยากที่จะคิด อยากที่จะทำ

ทั้งนี้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ก่อให้เกิดทั้ง



ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความน่าเชื่อถือและเมื่อเศรษฐกิจมีแนวโน้มดีขึ้น บริษัทเหล่านี้ก็พร้อมที่จะแข่งขันกับคู่แข่งทั้งภายในและภายนอกประเทศ

กิจกรรม 5 ส การทำ 5ส พร้อมกับการทำงาน

5ส เป็นกิจกรรมปรับปรุงการทำงานของพนักงานด้วยตนเองอย่างหนึ่งได้แก่การดำเนินการตามหลักการ "สะสาง สะดวก สะอาด สร้างมาตรฐานและสร้างวินัย" ในสถานที่ทำงานของตนเองทำให้บริษัทมีพนักงานที่มีระเบียบวินัยจากจิตสำนึกของเขาเอง ทำให้สถานที่ทำงาน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสวยงาม มีความปลอดภัย ลดความสูญเปล่าในการทำงาน คุณภาพของงานและคุณภาพสินค้าดีขึ้น

5ส เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นเครื่องมือตัวแรกที่ถูกนำมาใช้ก่อนที่จะใช้เครื่องมือระดับสูงขึ้นไป เช่น TPM, TQM และ ISO เป็นต้น โดยมีเป้าหมายให้สถานที่ทำงานสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย ลดความสูญเปล่าในการทำงาน สินค้ามีคุณภาพดีเป็นที่ประทับใจของลูกค้าตลอดไป

รูปแบบการบริหารที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของบริการให้คำปรึกษาสถานประกอบการที่ทาง ส.ส.ท. ได้มีส่วนพัฒนาอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังมีรูปแบบการบริหารอีกหลากหลายที่ทาง ส.ส.ท. ให้คำปรึกษา ไม่ว่าจะเป็น การวางแผนและควบคุมการผลิต (Production Planning and Control) การปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง (ไคเซ็น-Kaizen) ดุลยภาพการบริหารและดัชนีชี้วัด (Balance Scorecard (BSC) and Key Performance Indicators (KPI)) การตลาด (Marketing) แผนธุรกิจ (Business Plan) การบัญชีและการเงิน (Finance) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และ Japanese Advanced Production System ผ่านทีมผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์กับธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม

ติดต่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายวิจัยและให้คำปรึกษา สถานประกอบการ ส.ส.ท. โทร. 0 2717 3000 - 29 เราอาจช่วยท่านแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืนและเตรียมความพร้อมเพื่อการแข่งขันในอนาคต

และในปี 2554 ทางสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้รับงบประมาณจาก กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ให้ดำเนินโครงการให้คำปรึกษาในหลายๆ ด้าน หากผู้ประกอบการรายใดมีความสนใจที่จะลดต้นทุน ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต สามารถแสดงความจำนงการเข้าร่วมโครงการให้คำปรึกษาดังกล่าว หรือสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายวิจัยและให้คำปรึกษาสถานประกอบการ คุณเกษรา โทรศัพท์ 0 2717 3000 ต่อ 631 e-mail:kassara@tpa.or.th