

๓๐ ฉากฉบับที่แล้ว

# Simulation Heroes V

ภารกิจผ่านเกม (จบ)

ฉบับหลักอย่างรวดเร็ว  
ต้องกำจัดความสูญเปล่า

ก้องเกียรติ วีระฮาเกศ  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

**จาก** บทความตอนที่แล้ว ผู้เขียนได้ทิ้งท้ายด้วยคำถามว่า “ยังมีความสูญเปล่าอีกประเภทที่เรายังไม่รู้จัก หรือ ยังนึกไม่ถึงอีกบ้าง?” ดังนั้น ในบทความนี้ ผู้เขียนจึงค้นหาความสูญเปล่า โดยใช้วิธีการแยกแยะจากกิจกรรมที่สร้างคุณค่าต่อองค์กร กับกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งผู้เขียนได้ไตร่ตรองพบว่า สำหรับเกม Hero V: กิจกรรมที่มีคุณค่าจะมีเพียงสองประเด็น คือ

(1) กิจกรรมที่ทำแล้วจะนำไปสู่การสร้างกองทัพให้เข้มแข็งขึ้น เช่น

- การที่ Hero เก็บทรัพยากรไปสร้างโรงฝึกทหาร
- การที่ Hero ออกตี Creature จะทำให้ Hero มีค่าประสบการณ์เพิ่มขึ้น ถ้าหัวหน้าเก่ง กองทัพก็จะแข็งแกร่งขึ้น

(2) กิจกรรมที่ทำแล้วจะนำไปสู่การสร้างเมืองที่มีความแข็งแกร่งและความเจริญให้กับบ้านเมือง เช่น

- การที่ Hero เก็บทรัพยากรไปสร้างป้อมปราการ
- การที่ Hero เก็บทรัพยากรไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจในเมือง เป็นต้น

หากยึดหลักนี้ไปใช้ตัดสินว่างานอะไรมีคุณค่า งานอะไรไม่มีคุณค่านั้น เราจะพบกับความแปลกใจว่า งานบางงานเป็นทั้งงานที่มีคุณค่าและไม่มีคุณค่าในตัวเช่น

i. การที่ Hero ยกทัพไปตีเมืองอื่นๆ

หากยึดได้ ไม่เสียกองทัพมาก ก็ถือว่าเป็นงานที่มีคุณค่า หากยึดได้ แต่กองทัพเสียหายมาก จนไม่สามารถรักษาเมืองที่ยึดได้ ก็ถือว่าเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า

หากรบพ่ายแพ้กลับมา ก็จะกลายเป็นความสูญเปล่าไปทันที เป็นต้น

ii. การเก็บทรัพยากร

การเก็บทรัพยากรช่วงที่บ้านเมืองกำลังขาดแคลน ถือว่าเป็นงานที่มีคุณค่า

การเก็บทรัพยากรช่วงที่บ้านเมืองมีทรัพยากรล้นเหลือ เกินกว่าความต้องการ ถือว่าเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า เป็นต้น

iii. Hero ที่ไปยึดเมืองฝ่ายศัตรู ทำการสละเมือง

หาก Hero ที่ไปยึดเมืองฝ่ายศัตรูแล้วทำการสละเมือง โดยรายได้ที่จัดเก็บได้ในช่วงที่ยึดเมืองเพิ่มขึ้นมากกว่ามูลค่าความเสียหายของกองทัพ ถือว่ายังเป็นงานที่มีคุณค่า (เข้าข่ายยึดได้นาน จึงเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้มาก) หาก Hero ที่ไปยึดเมืองฝ่ายศัตรูแล้วทำการสละเมือง โดยรายได้ที่จัดเก็บได้ในช่วงที่ยึดเมืองเพิ่มขึ้นมาน้อยกว่ามูลค่าความเสียหายของกองทัพ ถือว่าเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า (เข้าข่ายยึดได้ไม่นาน จึงเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้มากกว่าที่ลงทุนลงแรงไป) เป็นต้น

สำหรับตัวอย่างธุรกิจที่เข้าข่ายนี้ เช่น สมมติว่าสินค้าชนิดหนึ่ง เราผลิตได้ดีมากแทบจะไม่มี ความสูญเปล่าหลงเหลือในกระบวนการผลิตเลย แต่เนื่องจาก



ต้นทุนวัตถุดิบของเราสูงมากและเมื่อเราผลิตเสร็จ พบว่าราคาตลาดของสินค้าชนิดนี้ ยิ่งต่ำกว่าต้นทุนของเราเลย ดังนั้น ยิ่งขายก็ยิ่งขาดทุน จึงสรุปได้เลยว่างานที่ใช้ผลิตสินค้าชนิดนั้น ถือเป็นงานที่ไม่มีคุณค่าทั้งหมด เพราะยิ่งผลิตเท่าไร บริษัทก็ยิ่งขาดทุน เป็นต้น เหตุการณ์ลักษณะนี้ ทำให้เราได้ข้อคิดว่าบางบริษัทตั้งหน้าตั้งตาให้ฝ่ายผลิตทำการปรับปรุงกระบวนการผลิต ลดต้นทุน ลดของเสีย อย่างเอาเป็นเอาตาย แต่สิ่งที่ทำทั้งหมดอาจจะกลายเป็นความสูญเปล่าได้ หากสินค้าชนิดนั้นมีการคิดต้นทุนที่ผิดพลาด

**เชื้อใหม่ครับว่า มีบริษัทแบบนี้มากมายเลย ที่ไม่รู้ว่าคุณค่าของงานที่ไม่มีคุณค่าอยู่ หากคิดไม่ออกลองถามนักบัญชีเรื่องระบบต้นทุนที่เราใช้อยู่อาจหาคำตอบได้ ทำให้หลังคิดที่ทำกำไรได้ แต่ทำไมจะยิ่งขาดดี บริษัทยิ่งขาดสภาพคล่อง ถ้าคิดไม่ออกลองถามระบบบัญชีแบบ ABC สิครับ**

ขอวกกลับเข้ามาในเกมอีกครั้งนะครับ ถ้าหากเรายึดหลักเดิมคือ งานที่ทำแล้วจะนำไปใช้ในการสร้างกองทัพให้เข้มแข็งขึ้นและงานที่ทำแล้วจะนำไปสู่การสร้างเมืองที่แข็งแกร่งและความเจริญให้กับบ้านเมือง เราจะรู้เลยว่างานใดที่เราทำยังคงคุณค่าอยู่

แต่สิ่งที่ทำให้พนักงานไม่รู้เลยว่า ตัวเองกำลังทำงานในกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าให้กับองค์กร เป็นเพราะพนักงานเหล่านั้นไม่รู้เลยว่า คุณค่าของงานนั้นสามารถเปลี่ยนสถานะได้ เดิมทีงานนั้นอาจเป็นงานที่มีคุณค่า แต่เมื่อเวลาผ่านไปงานที่ทำนั้นอาจเป็นงานที่ไม่มีคุณค่าไปแล้ว ซึ่งการเปลี่ยนสถานะนั้น สามารถเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างและทิศทางของธุรกิจ ทำให้พนักงานไม่รู้ว่าตัวว่าตนเองนั้นได้กลายเป็นผู้ทำงานที่ไม่มีคุณค่าไปตั้งแต่เมื่อไหร่ จึงทำให้หลายครั้งเรามองพนักงาน

# HEROES V

## OF MIGHT AND MAGIC

ประเภทนั้นว่า เป็นพนักงานที่ไม่พัฒนา เป็นตัวปัญหาขององค์กร ซึ่งจริงๆ แล้ว ก่อนจะกล่าวหาพนักงานว่าเป็นเช่นนั้น ก็ขอให้ผู้บริหารหรือผู้ที่รู้ข้อมูลต่างๆ ของสถานการณ์ภายนอก ทิศทางองค์กรและเป้าหมายที่เราจะทำให้ทำการแจ้งกับพนักงาน แล้วชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างไรกับงานที่พนักงานทำและควรบอกให้ทราบด้วยว่าพนักงานควรปรับตัวอย่างไรต่อไป

สำหรับในเกม Hero V ผู้เขียนพบว่า การตั้งหลักให้รวดเร็ว โดยเน้นการกำจัดความสูญเปล่าทุกอย่างกัวนั้น จะมีสิ่งที่จะต้องยึดถือเป็นหลักการอยู่ 6 ประเด็น คือ

**1. ใช้กำลังคนให้เหมาะสม** หากใช้คนมากเกินไป คือ ความสิ้นเปลือง ใช้คนน้อยไป ทำให้พัฒนาช้า

**2. รักษากองทัพ เท่ารักษาชีวิต** ในช่วงแรกกองทัพมีไว้ต่อสู้กับสิ่งที่สำคัญต่อความอยู่รอดเท่านั้น ดังนั้น การต่อสู้ในแต่ละครั้งต้องรักษากำลังทหารให้สูญเสียชีวิตให้น้อยสุดเสมอ ซึ่งบางครั้งเราอาจจะมองไม่เห็นคุณค่าของการสูญเสียให้น้อย แต่เมื่อเล่นเกมไปนานๆ จะพบว่ากองทัพเราใหญ่โตขึ้นอย่างมั่นคง

**3. ใช้ทรัพยากรอย่างถูกลำดับความสำคัญ** คือ การใช้ทรัพยากรให้ถูกลำดับกับเป้าหมายของการพัฒนา นำไปใช้สร้างสิ่งที่สำคัญมากกว่า ก่อนที่จะนำไปใช้ในสิ่งที่สำคัญรองลงมา หากใช้ผิดลำดับจะส่งผลให้ความเข้มแข็งของบ้านเมืองลดลง ความเจริญช้ากว่าที่ควรเป็น ซึ่งหมายถึงรายได้ของเราจะได้้นน้อยกว่าที่ควรได้ ยกตัวอย่างในเกม เช่น มี Gold อยู่ก้อนหนึ่ง จะนำไปสร้างความเจริญให้กับเมือง ซึ่งจะทำให้เราได้ Gold มากขึ้น หรือจะนำไปสร้างโรงฝึกทหารที่จะทำให้เรามีกองทัพมากขึ้น เมืองก็มั่นคงขึ้น การตัดสินใจครั้งนี้สำคัญทั้งคู่ แต่สำคัญไม่เท่ากัน ณ ช่วงเวลาหนึ่ง เราจะเลือกนำไปใช้สร้างอะไรที่ต้องดูแลที่เป้าหมายของการพัฒนา เราจึงจะตัดสินใจได้

**4. ใช้ Hero ผิดประเภทงาน** เช่น Hero บางตัวเดินได้สั้น Hero บางตัวเดินได้ไกล หากเราใช้ Hero ที่เดินได้สั้น ไปเก็บทรัพยากรที่มีอยู่ตามพื้นที่ในอาณาเขต จะทำให้เก็บทรัพยากรได้ช้า ส่งผลให้เก็บได้ไม่ทันใช้ เป็นต้น

**5. ทุกอย่างก้าวของ Hero ต้องมีความหมาย** โดยเฉพาะการเดินทางอย่างไร้จุดมุ่งหมายนั้น เป็นความสูญเปล่าของบ้านเมืองอย่างมาก ความหมายของการย่างก้าวของ Hero มีมากมาย เช่น มุ่งไปหาทรัพยากร มุ่งตี Creature เพื่อยึดแหล่งทรัพยากร มุ่งตี Creature เพื่อพัฒนาทักษะการรบ มุ่งตีเมืองศัตรู หรือกำจัดศัตรูที่ย่างกายเข้ามาในอาณาเขตของเรา เป็นต้น

**6. ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ทรัพยากรมีจำกัดหากใช้ก่อนเวลา ก็ถือว่าเป็นความไม่ประหยัด** ทำให้การพัฒนาบ้านเมืองเป็นไปอย่างเชื่องช้า บางครั้งเราอาจมองไม่ออก หลังคิดว่า สิ่งที่ทำนั้นถูก

Dunmoor



ต้อง เช่น เราสร้างโรงฝึกทหาร เพื่อให้ฝึกทหารไว้ แต่เรายังไม่จำเป็นต้องสร้างกองทัพ ยังไม่จำเป็นต้องเกณฑ์ทหาร เพราะเกณฑ์ทหารต้องใช้ Gold หากเราเกณฑ์ทหารต่างๆ ที่ยังไม่มีภัยมาถึง Gold ที่เรามี แทนที่จะนำไปใช้พัฒนาความเจริญของเมือง เพื่อจะได้สร้างรายได้เพิ่มให้กับเมืองก็ทำได้ช้าลง สุดท้ายแทนที่เมืองจะมั่นคงกับอ่อนแอเพราะสร้างกองทัพก่อนกำหนด ไม่มี Gold ไปพัฒนาเมือง รายได้ในอนาคตน้อยกว่าที่คิด เมื่อถึงเวลาต้องเสริมกองทัพให้ยิ่งใหญ่

เพิ่มขึ้นก็ไม่สามารถทำได้ กองทัพน้อยเกินไป มีประชากรมากแต่ไม่มี Gold ไปเกณฑ์มาเป็นทหาร ทำให้กองทัพอ่อนแอ สุดท้ายก็ต้องพ่ายแพ้ให้กับศัตรู จึงกลายเป็นวงจรที่นำไปสู่ความพ่ายแพ้ สำหรับผู้เขียนยังติดใจเรื่อง Waste อยู่ เชื่อว่ายังไม่ครบถ้วน ดังนั้น จึงนำความคิดที่ได้จากเกมมาต่อยอดกับทฤษฎี จนได้มาเป็นตารางดังต่อไปนี้

สรุป		ความสูญเปล่า		
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงเวลา
Input	Mission	เน้นเป้าหมายใด เป้าหมายหนึ่ง มากเกินไป ทำให้องค์กรขาดสมดุล นำไปสู่ความอ่อนแอ	กำหนดเป้าหมายผิดพลาด ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ทำให้ลงทุนในสิ่งที่ไม่เกิดประโยชน์	กำหนดเป้าหมายเร็ว หรือช้าเกินไป ทำให้สูญเสียโอกาสต่างๆ ได้
	Man	ใช้คนมากเกินไป / น้อยเกินไป	ใช้คนไม่ถูกกับงาน	ใช้คนทำงานผิดลำดับความสำคัญ
	Machine	เครื่องจักรมีกำลังผลิตมากเกินไป / น้อยเกินไป	เครื่องจักรเสียบ่อย / เครื่องจักรไม่มีคุณภาพ อายุการใช้งานสั้นกว่าที่กำหนด	เครื่องจักรล้าสมัย / เครื่องจักรมีเทคโนโลยีก้าวหน้าเกินไป
	Material	วัตถุดิบซื้อเข้ามาเก็บมากเกินไป (Unnecessary Inventory) / น้อยเกินไป	วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพ / ใช้วัตถุดิบไม่ประหยัด	ใช้วัตถุดิบผิดลำดับเวลา
	Method	กระบวนการมากเกินไป / กระบวนการที่สำคัญหายไป (Inappropriate Processing)	กระบวนการไม่กระชับ หลายขั้นตอน (Inappropriate Processing, Unnecessary Motion)/กระบวนการไม่สมดุล ทำให้เกิดการรอคอยและ WIP มากในบางจุดและไม่ต่อเนื่อง (Waiting, Unnecessary Inventory, Transportation)	มีกระบวนการล้าสมัย (Inappropriate Processing)
Output	Product	ผลิตสินค้ามากเกินไปความต้องการ (Overproduction)/ผลิตน้อยเกินไป	ผลิตสินค้าไม่ได้คุณภาพ ทำให้ต้องแก้ไข (Defect & Rework)/ ผลิตสินค้าดีเกินความต้องการของลูกค้า	สินค้าไม่เป็นที่ต้องการ (Unnecessary Inventory)



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
Thai-Nichi Institute of Technology  
泰日工業大学

TNI สร้างนวัตกรรม ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร

รับสมัคร  
ป.ตรี เทียบโอน  
(ภาคพิเศษ)  
ตั้งแต่วันที่ - 30 เม.ย. 54



เปิดรับสมัครนักศึกษาระดับ ป.ตรี บริหารธุรกิจ (ภาคพิเศษ) หลักสูตร การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม (เรียนวันเสาร์ - อาทิตย์ และวันศุกร์เย็น) สำหรับผู้ที่จบ บวส. ก้าวสายช่างและพาณิชย์



เรียนหลักสูตรภาษาไทย เน้นเสริมทักษะภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่น

#### แขนงวิชาให้เลือกเรียน

- การจัดการอุตสาหกรรม
- การจัดการโลจิสติกส์
- ธุรกิจธุรกิจระหว่างประเทศ
- การตลาด

\*\* สอนโดยคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานก้าวทางด้านอุตสาหกรรม ด้านธุรกิจ และประสบการณ์การสอนมานาน นำประสบการณ์การทำงานจริงมาเป็นกรณีศึกษา ด้วยแผนการเรียนที่ชัดเจน และมีเนื้อหาวิชาที่ตรงกับสายงานที่ก้าวอยู่

สนใจสมัครเรียนได้โดย: กรอกข้อมูลออนไลน์ที่ [www.tni.ac.th](http://www.tni.ac.th) หรือสมัครด้วยตนเอง ที่ศูนย์รับสมัครนักศึกษา ติดต่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ทุกวัน เวลา 08.00-17.00 น. (เว้นวันหยุดนักขัตฤกษ์)  
Tel: 02-763-2601-6 E-mail : [admission@tni.ac.th](mailto:admission@tni.ac.th) เลขที่ 1771/1 ถนนพหลโยธิน (ระหว่าง ข.พหลโยธิน 37-39) แขวง/เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250