



# พาโรงงานผ่านวิกฤต (The Goal)

1  
ตอน ฉบับย่อ

ก๊อบเกียสตี วีระฮาซกุล  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

**ย้อน** หลังไปประมาณ 15 ปีที่แล้ว ในขณะที่นั้นผู้เขียนกำลังทำงานในโรงงานแห่งหนึ่ง ซึ่งประสบปัญหาขาดทุนอย่างหนัก เนื่องจากเวลานั้น ยังเป็นช่วงเริ่มต้นของการได้รับผลกระทบจากวิกฤตต้มยำกุ้ง ซึ่งกำลังร้อนระอุอยู่ในยามใบใหญ่ที่เรียกว่าประเทศไทยและไม่วายน้ำซุปรต้มยำนี้ยังกระฉอกไปลวกประเทศต่างๆ ทั่วโลกอีกด้วย

ในครั้งนั้น ผู้เขียนได้เข้าไปมีบทบาทในการปรับปรุงระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้โรงงานอยู่รอดให้ได้ โดยในตอนนั้น ผู้เขียนได้แนวคิดในการจัดการระบบการผลิตนี้ จากหนังสือ **“พาโรงงานผ่านวิกฤต”** โดยนำมาใช้ชนิดที่เรียกว่า “เปิดตำราแล้วอ่านวนเวียนไปมา แล้วทดลองนำไปลองใช้ดู” ซึ่งเพียงแค่ 3 เดือนผลผลิตก็เพิ่มขึ้นกว่า 25% เนื่องจากสามารถทลายคอขวดที่สำคัญได้ ตั้งแต่นั้นมาก็ยิ่งมีความเชื่อและยึดมั่น ในทฤษฎีของหนังสือเล่มนี้มากยิ่งขึ้น เมื่อผันตัวเองมาเป็นอาจารย์สอนวิชาการวางแผนและควบคุมการผลิต ก็ไม่วายที่จะสั่งงานให้นักศึกษาไปหาหนังสือเล่มนี้มาอ่าน แต่หนังสือเล่มนี้ ปัจจุบันหาซื้อไม่ได้แล้ว และประกอบกับเป็นหนังสือที่เขียนในเชิงนวนิยาย ทำให้นักศึกษาอ่านแล้วไปติดกับดักปัญหาครอบครัวระหว่าง อเล็กซ์ กับ จูดี ทำให้นักศึกษาไม่สามารถจับประเด็นองค์ความรู้เหล่านั้นมาได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย จึงทำให้ผู้เขียนเกิดแรงบันดาลใจ ย่อเรื่อง **พาโรงงานผ่านวิกฤต** เล่มนี้

ขึ้นมาเพื่อจะได้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่นๆ ในอนาคต ซึ่งในการย่อครั้งนี้ ผู้เขียนได้มีการเสริมแต่ง ดัดแปลง เนื้อหาบางส่วน ไม่เกิน 10% เพื่อขยายความให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

*สำหรับหนังสือเล่มนี้มีชื่อไทยว่า “พาโรงงานผ่านวิกฤต” แปลโดย คุณพิเชษฐ สิทธิอำนวย แปลมาจาก หนังสือที่ชื่อว่า “The Goal” ที่เขียนโดยนักฟิสิกส์ชาวอิสราเอลนามว่า “Eliyahu Goldratt” โดยเรื่องราวเริ่มต้นดังนี้...*

อเล็กซ์ โลโก้ เป็นผู้จัดการโรงงานยูนิโก้ ซึ่งกำลังมีปัญหอย่างหนัก กับการจัดการออเดอร์ที่ค้างค้างจำนวนมากมาย โดยบางออเดอร์อาจล่าช้ากว่ากำหนดการถึง 7 สัปดาห์ หรืออาจจะมากกว่านั้นก็เป็นได้ มีสินค้าคงคลังระหว่างกระบวนการสูงเป็นกองพะเนินสถานการณ์ในตอนนั้น ทางผู้บริหารระดับสูงก็กดดันด้วยการตัดค่าใช้จ่ายลง 20% ทำให้ต้องลดคนงานลงไปอีก เพื่อลดต้นทุนของโรงงาน และในบางครั้งก็มีการเร่งบางออเดอร์อย่างเร่งด่วน จนทำให้ทุกคนในโรงงานต้องทุ่มกำลังมาเร่งออเดอร์นี้ จนต้องทำงานอื่นไปก่อน จึงส่งผลให้ระบบของทั้งโรงงานรวนไปหมด แม้ว่าอเล็กซ์จะพยายามเพิ่มประสิทธิภาพของโรงงาน โดยการติดตั้งหุ่นยนต์ แต่เมื่อผ่านไตรมาสแรกของปีนั้นไป ผลประกอบการของโรงงานกลับแย่ลง โดยมียอดขายลดลง 22% เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว สินค้าคงคลังก็สูงขึ้น ชั่วโมงการทำงานของการผลิตเทียบกับมาตรฐาน ก็เกินไป 20% ซึ่งดู

แล้วทุกอย่างมันดูเลวร้ายลงอย่างมากและอเล็กซ์ โลโก้ จะต้องปรับปรุงโรงงานแห่งนี้ให้ได้ภายในเวลา 3 เดือน มิฉะนั้นจะต้องปิดโรงงานแห่งนี้ทันที !!! แต่โชคยังเข้าข้าง อเล็กซ์ โลโก้ เพราะได้พบกับอดีตอาจารย์ของเขา “โจนาร์ห์” โดยบังเอิญที่สนามบินโอแฮร์ ในชิคาโก และอเล็กซ์ ก็ได้เล่าให้โจนาร์ห์ฟังว่า “โรงงานของเขาติดตั้งหุ่นยนต์ทำให้ประสิทธิภาพในบางจุดเพิ่มขึ้น 36%” แต่โจนาร์ห์กลับตั้งข้อสังเกตว่า

- “ถ้าประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 36% บริษัทก็ต้องทำเงินได้เพิ่มขึ้น 36% จริงหรือไม่?” และ โจนาร์ห์ยังถามต่อว่า
- “โรงงานของคุณส่งสินค้าได้เพิ่มขึ้นสักชิ้นเดียวหรือไม่?”
- “หลังจากติดตั้งหุ่นยนต์แล้ว ได้มีการไล่คนออก หรือมีวัสดุคงคลังลดลงหรือไม่?”

และจากทั้งสามคำถามของโจนาร์ห์ อเล็กซ์ โลโก้ ล้วนแต่ตอบว่า “ไม่” นั่นจึงแสดงให้เห็นให้โจนาร์ห์รู้ว่า โรงงานของ อเล็กซ์ ไม่ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นตามที่อเล็กซ์ได้พูดเอาไว้แน่นอน สุดท้าย โจนาร์ห์



จึงถามอเล็กซ์ว่า “ตอนนี้คุณกำลังประสบปัญหาจัดส่งสินค้าล่าช้าหรือไม่?” ซึ่งก็เป็นไปตามที่โจนาร์ห์คาดเอาไว้ โจนาร์ห์จึงได้สอนสั่งอเล็กซ์ ว่า

**“ประสิทธิภาพ คือ การกระทำที่ทำให้บริษัทเข้าไปสู่เป้าหมายของมัน ทุกๆ การกระทำที่ทำให้บริษัทเข้าไปใกล้เป้าหมายเป็นการทำให้เกิดประสิทธิภาพ อะไรก็ตามที่ทำแล้ว ไม่ได้ช่วยให้บริษัทเข้าไปใกล้เป้าหมาย การกระทำนั้น ย่อมไม่ใช่การทำให้มีประสิทธิภาพ”**

ดังนั้น ประสิทธิภาพจะไม่มีคามหมายเลย ถ้าไม่รู้เป้าหมายที่แท้จริงของโรงงานก่อนและตอนนี้ปัญหาของอเล็กซ์ก็คือ ไม่รู้ว่าเป้าหมายของโรงงานคืออะไรและแต่ละบริษัทจะมีเป้าหมายได้เพียงเป้าหมายเดียวเท่านั้น ซึ่งการจะเข้าใจความหมายของประสิทธิภาพจำเป็นต้องเข้าใจความหมายของเป้าหมายก่อน

ดังนั้น อเล็กซ์ จึงใช้เวลาครุ่นคิดอยู่กับตัวเอง จนคิดถึงมิสเตอร์ เจ บาร์โทโลมิว แกรนบี้ ซึ่งตั้งบริษัทนี้ตั้งแต่ปี 1881 ด้วยความรักในเตาถ่านแบบใหม่และเขาสามารถทำเงินได้เป็นจำนวนมาก จึงทำให้อเล็กซ์เข้าใจแล้วว่า **“บริษัทไม่ได้ตั้งโรงงานเพียงเพื่อให้แค่ถึงจุดคุ้มทุน บริษัทจะอยู่รอดได้ก็ต่อเมื่อมีกำไร เพราะฉะนั้นเป้าหมายขององค์กรการผลิตก็คือการทำเงิน เงินเป็นเครื่องใหญ่ บิลจะปิดโรงงาน เพราะ ค่าใช้จ่ายสูงจนเสียเงินไปมากทีเดียว เพราะฉะนั้นเขาต้องลดจำนวนเงินที่บริษัทต้องสูญเสียไป การกระทำที่ทำให้เราเข้าสู่การทำเงินก็เท่ากับมีประสิทธิภาพและถือว่าเป็นประโยชน์ และอะไรก็ตามที่ทำให้เสียเงินก็ไม่มีความหมายไม่มีความเป็นประโยชน์”**

อ่าน ต่อฉบับหน้า

Welcome to Join

**ICBIR 2014**

International Conference on Business and Industrial Research

เชิญผู้สนใจส่งผลงานวิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัย เข้าร่วมนำเสนอในงานประชุมวิชาการระหว่างประเทศ งานวิจัยด้านธุรกิจ และอุตสาหกรรม ครั้งที่ 3 หรือ International Conference on Business and Industrial Research-ICBIR 2014 ในหัวข้อต่างๆ ได้แก่ 1) วิศวกรรมยานยนต์ วิศวกรรมการผลิต วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ 2) การจัดการอุตสาหกรรม เช่น การผลิต โลจิสติกส์ การจัดการเทคโนโลยี 3) การบริหารโครงการ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การจัดการทางธุรกิจบริการ 6) ภาษา วัฒนธรรม และ สังคม



## Schedule

- เปิดรับและส่งบทความย่อผลงาน (Call for papers) 1 สิงหาคม 2556- 3 มกราคม 2557
- แจ้งผลการคัดเลือกบทความย่อผลงาน 24 มกราคม 2557
- เปิดรับผลงานฉบับสมบูรณ์ (Full Paper) 21 กุมภาพันธ์ 2557
- แจ้งผลการพิจารณาผลงานฉบับสมบูรณ์ 4 เมษายน 2557
- ลงทะเบียนนำเสนอผลงาน และลงทะเบียนเข้าร่วมงาน 1 มีนาคม - 9 พฤษภาคม 2557
- นำเสนอผลงาน 15-16 พฤษภาคม 2557

[www.icbir.org](http://www.icbir.org)

ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น Tel: 0-2763-2752, 02-763-2704 E-mail : research@tni.ac.th