

# พารองงานผ่านวิกฤต 2 (The Goal) ฉบับย่อ

ก๊อบเก็บบรีตี วีระฮาภากุล  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**อเล็กซ์** เริ่มมีความสงสัย เขาจะรู้ได้อย่างไรว่า “กิจกรรมใดในโรงงานเป็นประโยชน์ และ กิจกรรมใดไม่เป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่การทำเงิน ?” ซึ่งอเล็กซ์ ได้พิจารณาพบว่า มีตัววัดผลงานมากมายที่ใช้บอกความมีประสิทธิภาพ แต่ตัวไหนเป็นตัววัดผลงานที่สำคัญจริงๆ เขาจึงได้ปรึกษา “ลู” ที่เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมโรงงาน เกี่ยวกับวิธีการวัดผลงานของบริษัท ซึ่ง “ลู” ได้พูดให้อเล็กซ์เข้าใจถึงตัววัดผลงานที่สำคัญ ดังนี้ คือ

- **กำไรสุทธิ (Net Profit) และผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI)** เป็นตัววัดผลงานที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานของบริษัทที่เท่าใด

- **กระแสเงินสด (Cash Flow)** เป็นตัววัดผลงานที่เปรียบเสมือนกับตัววัดผลแห่งความอยู่รอด เพราะแม้ว่า บริษัทจะมีกำไรสุทธิ (Net Profit) และผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ที่ดี แต่หากกระแสเงินสดมีปัญหา บริษัทก็อาจล้มละลายได้

เมื่อ อเล็กซ์ รู้เป้าหมายของบริษัทแล้ว เขาจึงได้โทรศัพท์หา โจนาห์ พร้อมทั้งเล่าเรื่องตัววัดผลงานทางการเงินให้โจนาห์ฟัง ซึ่งโจนาห์ก็พอใจกับความพยายามในการค้นหาตัววัดผลทางการเงิน แต่ตัววัดผลทางการเงิน ก็ไม่ได้ช่วยให้อเล็กซ์ สามารถค้นหากิจกรรมที่จะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินได้ โจนาห์จึงได้ช่วยชี้แนะตัววัดผลงาน 3 ตัวในเชิงปฏิบัติการให้กับอเล็กซ์เพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้

เป็นจุดเริ่มต้น ในการค้นหากิจกรรมที่จะสามารถเพิ่มการทำเงินได้ คือ

- **อัตราการผลิต (Throughput)** ซึ่งเปรียบเสมือนระบบสร้างเงินด้วยการขาย ไม่ใช่ด้วยการผลิต ซึ่งถ้าคุณผลิตสินค้าขึ้นมาแต่ขายไม่ได้ ก็ไม่มีประโยชน์ ดังนั้น จึงควรผลิตในสิ่งที่จะทำให้สามารถขายได้เท่านั้น

- **สินค้าคงคลัง (Inventory)** คือ เงินทั้งหมดที่ระบบต้องลงทุนเพื่อซื้อของที่จะนำมาผลิตสินค้า เพื่อเอาไปขาย

- **ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expense)** คือ เงินทั้งหมดที่ใช้ออกไป เพื่อเปลี่ยนสินค้าคงคลัง (Inventory) ให้เป็นอัตราการผลิต (Throughput)

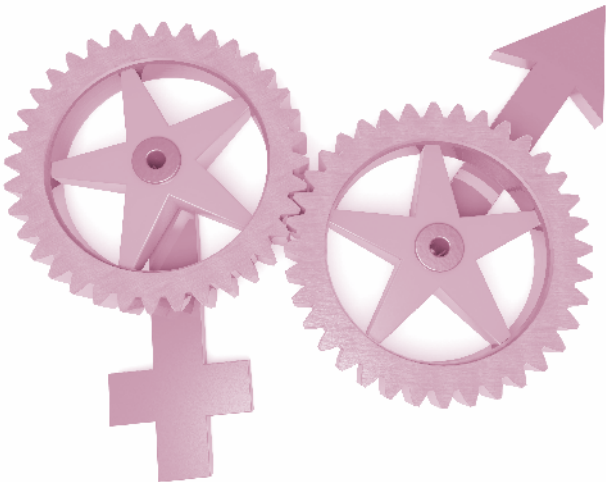
ก่อนวางสาย โจนาห์ได้บอกกับอเล็กซ์ว่า ตัววัดผลงานเชิงปฏิบัติการทั้งสามตัวนี้จะสามารถใช้วัดผลงานกับทุกๆ อย่างที่บริหารอยู่ในโรงงาน และที่สำคัญเราต้องไม่ดูผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของหน่วยงานเพียงหน่วยเดียว ไม่ใช่ดูแค่ฝ่ายผลิตโรงงานเพียงโรงเดียว หรือแค่แผนกหนึ่งในโรงงาน แต่จะต้องดูเป็นภาพรวมของทั้งองค์กร

เมื่อรู้จักตัววัดผลงานทางปฏิบัติการแล้ว อเล็กซ์ก็ได้นำมาไตร่ตรอง ก็พบว่าตัวเขาไม่รู้อะไรเลยเกี่ยวกับต้นทุนของเขาเพิ่ม อัตราการผลิต (Throughput) หรือไม่และเมื่อไม่มีการลดแรงงงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานก็ย่อมไม่ลดลงและขณะเดียวกัน สินค้าคงคลังก็ไม่ได้ลดลงเช่นกัน ดังนั้น โจนาห์ จึงสรุปได้ว่าบริษัทของเขาจึงไม่ได้เพิ่ม

ประสิทธิภาพทางการเงินนั่นเอง

เมื่ออิเล็กทรอนิกส์ค้นหาสาเหตุของการไม่เพิ่มขึ้นของอัตราผลผลิต (Throughput) ก็พบว่า หน่วยงานที่ได้ผลิตสินค้าคงคลังออกมากองเป็นพะเนิน ทำให้มีชิ้นส่วนเหลือเฟือ แต่ที่ทำให้ประกอบส่งสินค้าไม่ได้ มีสาเหตุมาจากชิ้นส่วนเหล่านั้นไม่ได้ผลิตมาในเวลาที่ต้องการใช้ต่างหาก เช่น ชิ้นส่วน CD-50 รอกกล่องควบคุมมาเป็นเดือน เมื่อได้กล่องควบคุมมาแล้ว ก็ยังขาดชิ้นส่วนอื่นๆ อีก จึงต้องรอต่อไปและที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะว่า ทุกๆ คนต่างกลัวประสิทธิภาพตกลง จึงผลิตเพื่อใช้ในอนาคตออกมา เพื่อจะได้มีงานทำ สุดท้ายจึงมีสินค้าคงคลังที่ไม่ต้องการ ณ เวลานั้นเต็มโรงงาน

อเล็กซ์ จึงได้นัดหมายโจน่าห์เพื่อขอคำปรึกษา เมื่ออเล็กซ์พบโจน่าห์ เขาได้เล่าปัญหาต่างๆ ให้ฟัง โดยเฉพาะปัญหาสินค้าคงคลัง แต่โจน่าห์ได้ตัดจบว่า **“อเล็กซ์ คุณรู้จักโรงงานสมดุลหรือไม่ ?”** โจน่าห์ ได้อธิบายต่อไปว่า



**โรงงานสมดุล คือ โรงงานที่มีกำลังการผลิตและทรัพยากรสมดุลกับความต้องการของตลาดพอดี**

แต่ในความเป็นจริง เขายังไม่เคยเห็นใครสามารถสร้างโรงงานสมดุลได้เลยสักคน เพราะว่ามันมีตัวแปรมากมายที่ทำให้โรงงานไม่สมดุล เนื่องจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและโจน่าห์ยังได้พูดถึง ข้อพิสูจน์ทางคณิตศาสตร์ ซึ่งอธิบายว่า “เมื่อไรที่กำลังการผลิตถูกลดลงให้พอดีกับความต้องการตลาด หรืออัตราผลผลิต (Throughput) ต่ำลง จะทำให้วัสดุคงคลังเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากขายสินค้าไม่ออก ส่งผลให้ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสต็อกคงคลังสูงขึ้น ซึ่งแสดงว่า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานก็สูงขึ้นนั่นเอง ดังนั้น ปัญหามันอยู่ที่ว่าจะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างไร ในเมื่อตัวมันเองไม่ใช่ต้นเหตุของปัญหา? โจน่าห์ได้พูดให้เห็นว่า ปัญหาข้างต้นเกิดขึ้นจากปรากฏการณ์สองอย่าง ปรากฏการณ์ที่หนึ่งเรียกว่า **“เหตุการณ์ตาม”** หมายถึง เหตุการณ์ หรือลำดับเหตุการณ์ที่ต้องเกิดขึ้นก่อน อีกเหตุการณ์หนึ่งถึงจะเกิดขึ้นได้ เหตุการณ์ตามจะเป็นไปตามตัวที่เกิดขึ้นก่อนหน้ามัน เหตุการณ์ตามรวมกันกับอีกเหตุการณ์หนึ่ง ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เราเรียกว่า **ความผันแปรทางสถิติ**

ก่อนจากกันโจน่าห์ได้บอกกับอเล็กซ์ว่า “ความผันแปรทางสถิติ” มีผลอย่างไรกับโรงงานของคุณ?” ถ้าคิดออกแล้ว ค่อยให้โทรศัพท์หาเขา

อ่าน ต่อฉบับหน้า

Welcome to Join

**ICBIR 2014**

International Conference on Business and Industrial Research



**Schedule**

- เปิดรับและสับกคดีย่อยผลงาน (Call for papers)  
1 สิงหาคม 2556 – 3 มกราคม 2557
- แจ้งผลการคัดเลือกบทความ  
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)

เชิญผู้สนใจส่งผลงานวิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัย เข้าร่วม  
นำเสนอในงานประชุมวิชาการระหว่างประเทศ 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 สัมคม

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