



Lean อย่างไร สร้างกำไรให้อีก

ต่อจากฉบับที่แล้ว

>>> แนวทางในการจำกัดความเสียหายโดยใช้การผลิตแบบ Cellular ก็คือ การแบ่งกลุ่มร้านค้าในการกระจายสินค้า เช่น แบ่งกลุ่มสินค้าออกเป็น 5 กลุ่ม อาจจะแบ่งตามสายรถหรือสายการขนส่ง แทนที่จะจัดเสื้อจำนวน 900 ตัวในคราวเดียว เราแบ่งสินค้าออกเป็น 5 กลุ่ม เช่น กลุ่มที่ 1 มีร้านค้าจำนวน 20 ร้านค้า (ร้านค้าทั้งหมด 100 ร้านค้า จัด 5 กลุ่มๆ ละ 20 ร้านค้า) อาจจะมีเสื้อที่ต้องกระจายรวมกัน 200 ตัว กลุ่มที่ 2 มีเสื้อที่ต้องกระจาย 160 ตัว กลุ่มที่ 3 มีเสื้อที่ต้องกระจาย 240 ตัว กลุ่มที่ 4 มีเสื้อที่ต้องกระจาย 190 ตัว กลุ่มที่ 5 มีเสื้อที่ต้องกระจาย 110 ตัว ซึ่งการจัดสรรเสื้อในการกระจายสินค้านั้นไม่ได้เป็นกระบวนการที่เร่งรัดมาก โอกาสที่จะผิดพลาดจึงมีอยู่น้อยมาก

เมื่อแต่ละกลุ่มได้รับการจัดสรรเสื้อตามที่ตนเองต้องกระจายไปยังร้านค้าที่กลุ่มของตนเป็นผู้รับผิดชอบแล้วก็เริ่มกระจายสินค้าไปยังร้านค้า 20 ร้านค้าที่อยู่ในความรับผิดชอบ เมื่อจัดครบแล้วทุกๆ ร้านค้าได้รับสินค้าครบก็ดำเนินการส่งสินค้าไปยังร้านค้าเลยถ้ากลุ่มไหนมีปัญหาสินค้าขาดก็ตรวจสอบเฉพาะในกลุ่มของตนเองก่อน ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบข้ามกลุ่มในกรณีนี้ก็จะทำให้กลุ่มที่ไม่มีปัญหาสามารถกระจายสินค้าออกไปได้โดยทันที โดยไม่จำเป็นต้องรอกกลุ่มที่มีปัญหาเป็นการจำกัดความเสียหาย แต่เดิมการกระจายสินค้าในคราวเดียวกันทุกๆ ร้านค้า หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นร้านค้าทุกๆ ร้านค้าก็จะสูญเสียโอกาสในการขายทั้งหมดเมื่อจัดการผลิตแบบ Cellular ดังนี้แล้วกลุ่มที่มีปัญหา 20 ร้านค้าเท่านั้นที่จะต้องถูกระงับการส่งเพื่อตรวจสอบ แต่อีก 80 ร้านค้าที่เหลือจะได้รับสินค้าตามกำหนด

อย่างไรก็ตามการผลิตแบบ Cellular จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ระบบการผลิตจะต้องมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนควบคู่ด้วย อีกทั้งพนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการ

ทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน (Procedure Manual) จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เลยในระบบการผลิตแบบลีน โดยความคิดเห็นของผู้เขียนเองนั้นองค์กรที่จะประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนจะต้องผ่านการจัดทำระบบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO9001 เสียก่อน เพราะการปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นการวางระบบงานให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) นั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน (Procedure Manual) ให้อยู่ในรูปแบบของเอกสารที่มีความชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้และหากมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาตรฐานใดๆ ก็จะมีระบบในการปรับปรุงแก้ไขและควบคุมเอกสารเพื่อให้มั่นใจว่าเอกสารที่อยู่ในพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นเอกสารที่ถูกต้อง ทันสมัย พนักงานผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรับทราบการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงของมาตรฐานนั้นอย่างเข้าใจและทันทั่วทั้งที่ สำหรับประเด็นสำคัญที่ต้องระบุในคู่มือปฏิบัติงาน คือ

- ขั้นตอนในการปฏิบัติงานว่าเมื่อเสร็จขั้นตอนนี้แล้วต้องทำอะไรต่อ เมื่อเสร็จแล้วต้องส่งไปให้กระบวนการไหนต่อ



* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)



● **สิ่งที่ต้องตรวจสอบและบันทึกผลการตรวจสอบคืออะไรบ้าง การใช้แบบฟอร์มต่างๆ ในการตรวจสอบทำอะไร อะไรที่เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องบันทึกจะต้องถูกระบุในคู่มือปฏิบัติงานให้ครบถ้วน**

● **ถ้าเกิดปัญหาขึ้นจะต้องดำเนินการอย่างไร ต้องรายงานใคร ใครเป็นผู้ตัดสินใจเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น**

● **ประเด็นสำคัญและข้อควรระวังในกระบวนการทำงาน**

นอกจากนี้องค์กรที่มีการผลิตแบบ Cellular ควรจะมีการฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross Sectional Training) หมายถึง การให้พนักงานได้ฝึกปฏิบัติงานในสายงานการผลิตที่แตกต่างกันบ้างรวมทั้งจัดให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้พนักงานแต่ละคนได้เปลี่ยนหน้าที่งานไปตามสายการผลิตเซลล์ต่างๆ เพื่อให้พนักงานทุกๆ คนมีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย สามารถทดแทนงานกันได้ เมื่อกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งขาดพนักงานก็สามารถจัดสรรให้พนักงานคนอื่นมาทดแทนงานได้

บทที่ 5 ลีนอย่างไรให้ยั่งยืน

ในบทที่ 3 นั้นผู้เขียนได้เน้นย้ำถึงทัศนคติสำคัญที่องค์กรต้องมีก่อนที่จะนำเอาแนวคิดระบบการผลิตแบบลีนไปใช้ สำหรับในบทที่ 4 ผู้เขียนได้แนะนำเครื่องมือในการสนับสนุนระบบการผลิตแบบลีนที่สำคัญๆ ดังนั้นหลังจากผู้อ่านได้อ่านจนถึงบทที่ 4 แล้วผู้อ่านจะต้องเข้าใจแนวคิดหลักอยู่ 2 ประการ

ประการที่ 1 องค์กรที่จะนำเอาแนวคิดระบบการผลิตแบบลีนไปประยุกต์ใช้นั้นจะต้องเป็นองค์กรที่

กระตือรือร้นพร้อมที่จะแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกำหนดเสร็จอย่างแน่ชัด ไม่มองปัญหาว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบงาน ให้ความสำคัญกับข้อเท็จจริง ข้อมูล มากกว่าความรู้สึกพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจให้ข้อมูลที่ตรงไปตรงมาไม่มีคำว่า “เสียหาย”

ประการที่ 2 องค์กรจะต้องนำเอาเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงระบบการผลิตเพื่อลดความสูญเปล่าในระบบการผลิตกระบวนการผลิตมีการไหลอย่างต่อเนื่อง ไม่ติดขัด มีผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับบทที่ 5 นี้ ผู้เขียนพยายามที่จะสรุปแนวคิดสำคัญๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ระบบการผลิตแบบลีนนั้นสามารถถูกนำไปใช้พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงมาตรการในระยะสั้นเท่านั้น คำถาม 3 ข้อ เกิดขึ้นเพื่อให้ค้นหาคำตอบ

คำถามที่ 1 ทำอย่างไรที่จะทำให้ระบบการผลิตที่ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สามารถคงอยู่ได้ พนักงานทุกๆ คนมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

คำถามที่ 2 ทำอย่างไรที่จะทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ มีการผสมผสานกับมาตรการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับมาตรการในการแก้ไขปัญหาระยะยาวที่สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดขึ้นซ้ำของปัญหา โดยมาตรการดังกล่าวต้องมีความคุ้มค่าและมีความเป็นไปได้

คำถามที่ 3 ทำอย่างไรให้องค์กรไม่เกิดการ “ยึดติด” กับระบบการปฏิบัติงานเดิมๆ จนกลายเป็นองค์กรที่หลีกเลี่ยงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

จากคำถามข้างต้นทั้ง 3 คำถาม เกี่ยวพันกับคำศัพท์ที่เราค่อนข้างคุ้นหูกันก็คือ **การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา (Problem Solving) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ซึ่งเกี่ยวข้องถึงการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม (Kaikaku หรือ Innovation) ซึ่งผู้เขียนขออธิบายตามลำดับดังนี้**

5.1 การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization)

ในระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น หากระบบงานไม่ได้ถูกจัดทำให้เป็นมาตรฐานก็มักจะมีปัญหาเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เช่น พนักงานยังคงปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานเดิมๆ ใช้ Spec เดิมๆ ในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานไปแล้วหรือพนักงานแต่ละคน แต่ละแผนกมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเกิดข้อถกเถียงถึงวิธีการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบ่อยครั้ง ซึ่ง

การที่ระบบการผลิตไม่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน พนักงานมีความเข้าใจถึง **“จุดสำคัญ (Critical Point)”** ในมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นๆ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง

การที่จะทำให้อंकกรเกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้นั้น อंकกรจะต้องดำเนินกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นเอกสาร มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพจะต้องถูกจัดทำให้อยู่ในรูปแบบของเอกสาร เช่น การจัดทำให้อยู่ในรูปคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดทำให้อยู่ในรูปแบบของสื่อมัลติมีเดียต่างๆ เป็นต้น ซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงได้ สามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย เอกสารคู่มือในการปฏิบัติงานได้รับการควบคุมอย่างเป็นระบบ นั้นหมายถึงเมื่อมีการแก้ไขข้อความหรือสาระสำคัญในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อกำหนดและ Specification ต่างๆ จะต้องมีการแก้ไขที่เอกสารชุดเดิม มีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าเอกสารได้รับการขึ้นถึงสถานการณ์แก้ไข พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานมีการแก้ไขแล้ว ที่สำคัญเอกสารฉบับล่าสุดจะต้องอยู่ในพื้นที่การปฏิบัติงานโดยไม่มีเอกสารชุดเดิมหลงเหลืออยู่ให้เกิดความสับสนด้วยระบบการควบคุมเอกสารเช่นนี้ ผู้อ่านมักจะนึกถึงระบบบริหารคุณภาพ ISO9000

ดังนั้น อंकกรที่จะนำเอาระบบการผลิตแบบสลับมาใช้ ส่วนมากควรจะต้องได้ประยุกต์เอาแนวคิดของระบบบริหารคุณภาพ ISO9000 มาใช้ แต่จะขอรับการรับรองหรือไม่นั้น ผู้เขียนไม่ได้ให้ความสำคัญที่การได้รับการรับรองแม้แต่น้อย ผู้เขียนต้องการเพียงแต่ให้อंकกรที่นำเอาระบบบริหารคุณภาพ ISO9000 มาประยุกต์ใช้ได้ประโยชน์ อย่างน้อย ISO9000 ก็น่าจะช่วยสร้างระบบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานได้

สิ่งสำคัญที่จะต้องถูกระบุอยู่ในเอกสารคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานจะต้องครอบคลุมถึง **“จุดสำคัญ (Critical Point)”** ดังต่อไปนี้

1. ข้อกำหนด (Specification) ต่างๆ เช่น ความยาวจะต้องอยู่ที่ 56 ± 3 mm เป็นต้น
2. ระบุขั้นตอนในการปฏิบัติงานก่อนและหลังอย่างถูกต้องชัดเจน ในกรณีที่การปฏิบัติงานไม่สามารถสลับขั้นตอนกันได้
3. มีการระบุข้อห้ามหรือข้อควรระวังให้ชัดเจน
4. ต้องบันทึกข้อมูลอะไรบ้างและบันทึกลงในแบบฟอร์มใด
5. หากเกิดปัญหาของเสียขึ้นจะต้องดำเนินการอย่างไร ต้องแจ้งใคร มีกระบวนการในการขึ้น คัดแยกของเสียและการตรวจสอบซ้ำ เมื่อของเสียได้รับการซ่อมแก้ไขเป็นที่เรียบร้อยแล้วอย่างไร



2. การเน้นจุดสำคัญ (Critical Point) ให้พนักงานเข้าใจและจำขึ้นใจ โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ จะมีการทำป้ายขนาดใหญ่ ที่ระบุรายละเอียดของขั้นตอน ข้อกำหนด (Specification) และมาตรฐานที่สำคัญๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่พนักงานสามารถอ่านเข้าใจในทันที เช่น อาจจะทำเป็นป้ายขนาดใหญ่ สื่อด้วยรูปภาพ เป็นต้น โดยป้ายขนาดใหญ่ เหล่านี้จะถูกติดไว้ในพื้นที่การปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ สามารถใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงานได้ทันที

สำหรับการตรวจสอบรูปลักษณ์ (Appearance) ของชิ้นงานที่ต้องอาศัยความรู้สึกในการตัดสินว่าชิ้นงานไหนดี ชิ้นงานไหนเสีย โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะมีการนำเอาชิ้นงานจริงมาจัดแสดงให้พนักงานได้รับทราบว่า ชิ้นงานที่มีตำหนิขนาดไหนที่สามารถรับได้และตำหนิขนาดไหนที่ไม่สามารถรับได้ เพื่อเป็นการปรับมาตรฐานในการตัดสินใจของพนักงานแต่ละคนให้มีความใกล้เคียงกันให้มากที่สุด การนำชิ้นงานมาแสดง มักจะถูกเรียกว่า **“Limit Sample”**

สำหรับการทำป้ายขนาดใหญ่ ซึ่งระบุจุดสำคัญ (Critical Point) ของการปฏิบัติงานมาติดไว้ ณ พื้นที่การทำงานนั้น ขนาดของป้ายจะต้องใหญ่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานสามารถมองเห็น อ่านได้เข้าใจจากจุดที่พนักงานปฏิบัติงาน ไม่ต้องเดินมาจ้องมองหรือเดินมาอ่าน ที่สำคัญการทำป้ายขนาดใหญ่เหล่านี้จะต้องทำเท่าที่จำเป็นเท่านั้นและต้องได้รับการควบคุมให้สอดคล้องกับคู่มือปฏิบัติงานอยู่อย่างเสมอ ไม่ใช่ว่าในคู่มือระบุอย่าง แต่ในป้ายขนาดใหญ่ ณ พื้นที่ทำงานระบุอีกอย่างหนึ่ง

อ่านต่อบนหน้า