

# พาโรงงานผ่านวิกฤต (The Goal)

จบ  
ตอน  
ฉบับย่อ

ก๊อบเกียรติ วีระฮาภากุล  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

## ขั้นที่ 4: ยกกระดับสมรรถนะของข้อจำกัด (Elevate the performance of the constraint)

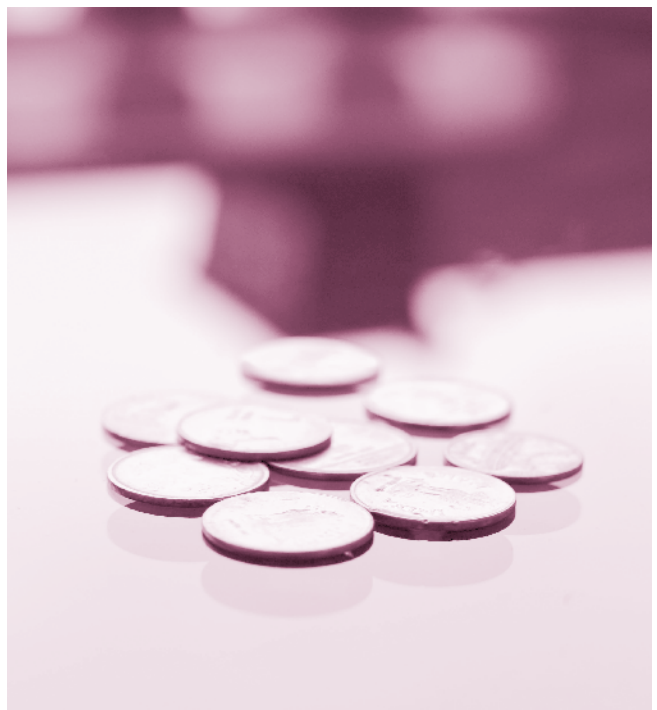
หลังจากดำเนินการปรับปรุงนโยบายการใช้ป้าย และการจัดตารางการผลิต ดำเนินการให้มี QC ก่อนขึ้นงานจะเข้าสู่คอขวด รวมถึงการจัดการการพักของพนักงานสำหรับเครื่องจักรที่เป็นคอขวด ก็ทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จึงเริ่มส่งผลให้สายการประกอบไหลได้เร็วกว่าแต่ก่อนมาก แต่ในขณะนี้ ปัญหาอยู่ที่การมีชิ้นส่วนรอผ่านจุดคอขวดเป็นจำนวนมากแทน ซึ่งยังไม่ทันที่อเล็กซ์จะแก้ปัญหาดังกล่าว บ็อบก็ได้ประหลาดใจที่บ็อบอเล็กซ์โดยบ็อบได้ไปหาเครื่องสเม็กมาเก่ามาได้ และเอามาเพื่อรวมกับเครื่องจักรที่มีอยู่ในโรงงาน และแน่นอนว่ามันไม่ดีเท่ากับ NCX-10 แต่มันก็สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ ซึ่งจะสามารถเพิ่มอัตราการผลิตได้ถึงร้อยละ 18 เลยทีเดียว

## ขั้นที่ 5: ถ้าข้อจำกัดได้เปลี่ยนไปแล้ว ให้กลับไปดำเนินการที่ขั้นที่ 1 ใหม่ (If in any of the above steps the constraint has shifted, go back to Step 1)

หลังจากได้เนินการตามแผนการที่วางไว้ได้ทั้งหมด ผลลัพธ์จึงเริ่มบังเกิดผลออกมาแล้ว คือ เมื่อก่อนตัวเลขการส่งมอบสินค้าที่ดีที่สุดทำได้ 21 ออร์เดอร์ต่อเดือน แต่ในตอนนี้เราสามารถจัดส่งไปแล้ว 57 ออร์เดอร์ซึ่งมีมูลค่าประมาณ 3 ล้านเหรียญเลยทีเดียว ในขณะที่เดียวกัน สินค้าคงคลังก็ลดลงร้อยละ 12 และเมื่อจบเดือน พฤษภาคม ปัญหาออร์เดอร์ล่าช้าก็หมดลง แต่พวกเขาก็ดีใจได้ไม่นาน เพราะ บิล พีช ยังไม่ยกเลิกคำขูปิดโรงงาน ดังนั้น หากจะรอด

จากวิกฤตินี้ได้ อเล็กซ์จะต้องลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงอีก 15% และเมื่ออเล็กซ์กลับถึงบ้าน เขาก็ได้รับโทรศัพท์จากโจนาห์ อเล็กซ์เล่าถึงเรื่องคำขูปิดโรงงานยังไม่สิ้นสุดลง และขอคำแนะนำจากโจนาห์ ซึ่งโจนาห์ให้คำแนะนำสั้นๆ เพียงประโยคเดียว คือ **ให้ลดขนาดของงานลงครึ่งหนึ่งในจุดที่ไม่ใช่คอขวด**

อเล็กซ์ได้ลองจินตนาการว่าจะต้องทำอย่างไรกับการลดขนาดการผลิตลงครึ่งหนึ่ง เราจะต้องคุยกับผู้ผลิตชิ้นส่วนให้ส่งสินค้า



ลดลงครึ่งหนึ่งด้วย พร้อมทั้งต้องส่งขึ้นด้วย และสิ่งที่เราจะต้องเจอกับคำถามที่ว่า ต้นทุนจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ ถ้าเราต้องตั้งเครื่องบ่อยขึ้น แต่อเล็กซ์ก็ได้ฟังคำตอบเหล่านั้นจากใจนำห์แล้วว่า เวลาทำงานกับเวลาตั้งเครื่อง เป็นเวลาส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับเวลารอคอย และเวลาเข้าคิว ดังนั้น การลดขนาดการผลิตลงครึ่งหนึ่ง จะทำให้เวลารอคอย และเวลาเข้าคิวลดลงครึ่งหนึ่งด้วย ดังนั้น ชิ้นส่วนจะมาถึงที่จุดคอขวดได้เร็วขึ้น สินค้าคงคลังลดลง เงินสดหมุนเวียนจะดีขึ้น แต่ต้นทุนไม่ได้ลดลง เพราะใจนำห์บอกว่า **“ชั่วโมงที่เราประหยัดได้หรือเสียไป ณ จุดที่ไม่ใช่คอขวด มันเป็นภาพลวงตา”** เนื่องจากทราบใดที่คอขวดยังคงดำเนินงานได้ดีเท่าเดิม รายได้ของบริษัทก็ยังคงเท่าเดิม แต่ถ้าต้องการตั้งเครื่อง เพิ่มขึ้น ต้นทุนแรงงาน และค่าเสื่อมอุปกรณ์ ก็ล้วนจ่ายคงที่อยู่แล้ว ดังนั้นต้นทุนจะเพิ่มขึ้นได้อย่างไร มันเป็นภาพลวงตาทั้งสิ้น”

เมื่ออเล็กซ์ดำเนินการลดขนาดการผลิตได้สำเร็จ เขาสามารถลดเวลานำ (Lead time) ลงได้จาก 6-8 สัปดาห์ ให้เหลือเพียง 3-4 สัปดาห์ แต่อย่างไรก็ตาม เขาก็ยังหนักใจเพราะแม้จะผลิตได้เร็วขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มันไม่ได้ลดลง แล้วเขาจะอย่างไร ในเมื่อเดือนหน้าถ้าทำไม่สำเร็จ โรงงานก็จะถูกปิด ดังนั้นอเล็กซ์จึงคิดว่า มีเพียงสิ่งเดียวที่เขาต้องทำ คือ การเพิ่มยอดขาย เพื่อให้เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง แต่ขณะนี้โรงงานไม่มีออร์เดอร์พอยอดขายได้เป็นข้อจำกัดของโรงงานแล้ว ดังนั้นเขาจึงเดินทางไปพบ จอห์นนี่ จอนส์ ที่สำนักงานใหญ่ เพื่อประชุมเรื่องออร์เดอร์กับเขา อเล็กซ์ใช้ความเร็วในการส่งมอบ เป็นตัวประกันในการได้ออร์เดอร์จาก จอห์นนี่ จอนส์ ซึ่งอเล็กซ์ได้พินกับ จอห์นนี่ จอนส์ ว่า จะส่งมอบให้ทันภายใน 4 สัปดาห์ แต่จอห์นนี่ ให้ 5 สัปดาห์เลย ถ้าใครแพ้จะต้องซื้อรองเท้า Gucci ให้กับอีกฝ่าย และในที่สุดอเล็กซ์ก็



ทำได้สำเร็จ และที่เหนือความคาดหมาย จอห์นนี่ ได้พา บัคกี้ เบิร์นไซด์ ซึ่งได้เลิกทำการส่งผลิตภัณฑ์ไปแล้ว เพราะโรงงานยูนิโก้ส่งสินค้าไม่ทันทำให้เขาเสียหาย แต่วันนี้บัคกี้ เบิร์นไซด์ อยากให้ยูนิโก้ผลิต Model 12 จำนวน 1,000 ชิ้นให้ภายใน 2 สัปดาห์ ซึ่งอเล็กซ์ก็รับปาก แต่ขอเงื่อนไข ทอยส่งมอบทีละ 250 ชิ้น ซึ่งการที่อเล็กซ์ยื่นเงื่อนไขนี้ ก็เพราะเขาต้องการลดขนาดงานลงไปอีกครึ่งหนึ่ง เพื่อจะได้ลดเวลาส่งมอบให้เหลือ เพียง 2 สัปดาห์ จากเดิมที่ทำได้ 4 สัปดาห์

ต้นเดือนถัดมา รายงานผลประกอบการโรงงานยูนิโก้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง 12.8% ซึ่งยังคงตกเป้า 15% แต่ในขณะที่สินค้าคงคลังลดลง 40% อัตราผลผลิตเพิ่ม 2 เท่า แม้ว่าจะตกเป้าหมายแต่ผู้บริหารระดับสูงก็ได้มอบให้อเล็กซ์รับหน้าที่ให้เป็นหัวหน้าแผนกใหม่ที่บริษัทกำลังจัดตั้งขึ้นมา

**อ่าบฮับ**

พิเชษฐ สิทธิอำนวย .พาโรงงานผ่านวิกฤต .บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น . 2521.



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
Thai-Nichi Institute of Technology  
泰日工业大学  
ที่ตั้ง: 1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวง/เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

# เปิดรับนักศึกษาในระดับ ป.โท

## ปีการศึกษา 2557



มีทุนการศึกษา 100 % และ 50 % ตลอดหลักสูตร



### วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (M.Eng.)

- สาขาเทคโนโลยีวิศวกรรม (MET)



### บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA)

- สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (MIM)
- สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร (EEM)
- สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น (MBJ) \*หลักสูตรเปิดใหม่ ปีการศึกษา 2557

เป็นหลักสูตรที่นิยมเปิดที่ใหม่ก่อน เหมาะสำหรับผู้ที่ยากแก่ทั้งบริหารและภาษาญี่ปุ่นสำหรับธุรกิจระดับสูง



### วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (M.Sc.)

- สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (MIT)

### จุดเด่นของหลักสูตร

- อำนวยการสอนโดยคณาจารย์ที่ทรงคุณวุฒิทั้งไทย-ญี่ปุ่น และบรรยายพิเศษโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทั้งจากภาครัฐและอุตสาหกรรม
- หลักสูตรสนับสนุนโดยภาครัฐและภาคเอกชนของญี่ปุ่น
- มีทุนสนับสนุนการวิจัย
- นักศึกษาสามารถเลือกเรียนภาษาญี่ปุ่นเพิ่มเติบได้



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวง/เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

Ins. 0-2763-2601-5