



# Lean Manufacturing

## บริษัท วี.ที.การ์เมนท์ จำกัด

กองบรรณาธิการ

**นับ** จากอดีตเป็นต้นมา ประเทศไทยเป็นประเทศที่ได้ชื่อว่าเป็นฐานการผลิตเสื้อผ้าส่งออกให้กับแบรนด์ชั้นนำหลากหลายยี่ห้อ ภายใต้ฝีมือการตัดเย็บที่ประณีตของแรงงานฝีมือไทย วันนี้ด้วยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป กอปรกับค่าแรงที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเทรนด์แฟชั่นได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สิ่งหนึ่งที่จะทำให้อุตสาหกรรมการ์เมนท์ของไทย สามารถยืดหยัดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง คือ การปรับตัว และนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการให้การผลิตมีความสิ้นเปลือง ลดต้นทุน และความสูญเปล่า หนึ่งในเครื่องมือที่เรากำลังกล่าวถึง คือ Lean ที่อุตสาหกรรมการ์เมนท์แห่งหนึ่งนำมาใช้จนประสบความสำเร็จแล้ว คือ บริษัท วี.ที. การ์เมนท์ จำกัด

การนำระบบ Lean มาใช้ในองค์กร เริ่มจากการที่บริษัทฯ ได้ปูพื้นฐานระบบ 5ส และ QCC ไว้เมื่อปี พ.ศ.2550 และเริ่มทำระบบ Lean โดยมีความร่วมมือกับสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เมื่อปี พ.ศ.2551 โดยเริ่มต้นเพียง 1 Model Line และเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ในการทำระบบ Lean ของบริษัท จึงตั้งชื่อว่า "VTPS" หรือ VT Production System เพื่อสร้างให้พนักงานได้มีความรู้สึกถึง **"การเป็นเจ้าของร่วม"**

### >> ประวัติความเป็นมา

บริษัท วี.ที. การ์เมนท์ จำกัด (V.T.GARMENT Co., LTD.) เป็นบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ประเภทเสื้อแจ๊คเก็ต เสื้อผ้ากีฬาของแบรนด์ชั้นนำมากมายมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2524 ปัจจุบันมีพนักงาน 1,600 คน และล่าสุดในปี พ.ศ.2550 ได้มีการขยายสาขาไปที่จังหวัดมหาสารคาม ในชื่อ บริษัท ตักศิลา การ์เมนท์ จำกัด มีพนักงาน 400 คน

### >> มูลเหตุที่นำระบบกลับมาใช้

ด้วยนโยบายของบริษัทฯ ที่มุ่งมั่นจะเป็นผู้นำในการพัฒนาและผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีคุณภาพเป็นเลิศ และหวังผลระยะยาว โดยให้สมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของตนและร่วมพัฒนาไปกับองค์กร สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตทั้งในและต่างประเทศได้ เนื่องจากบริษัทฯ ตระหนักดีว่า ในอนาคตการแข่งขันจะดำเนินไปอย่างเข้มข้น อีกทั้งตลาดเสื้อผ้าสำเร็จรูปเอง เป็นตลาดที่มีพลวัตสูง (dynamic) กล่าวคือ ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสแฟชั่นที่ปรับเปลี่ยนเสมอ วี.ที. การ์เมนท์ ในฐานะบริษัทผู้ผลิต

จึงต้องเตรียมความพร้อมที่จะรองรับและตอบสนองการสั่งผลิตของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าป้อนตลาดได้ทันกับกระแสแฟชั่นที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้การผลิตและจัดส่งสินค้าที่ลีดไทม์ยาว ส่งผลให้ลูกค้าต้องเผชิญกับความเสียหายที่สินค้าจะตกเทรนด์ หรือสินค้าล้นสต็อก เพราะจำหน่ายไม่ทัน ทำให้ต้องลดราคา และเกิดการเสียโอกาสและรายได้จากการไม่กล้าเสี่ยงที่จะสั่งผลิตสินค้าจำนวนมาก บริษัทฯ ในฐานะผู้ผลิตจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการผลิตให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ VT Production System (VTPS) ซึ่งเป็นการนำระบบลิ้นมาประยุกต์ในฐานหนึ่งในการกิจหลักของบริษัท เพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิตและส่งเสริมให้ผลิตภาพสามารถยืดหยุ่นได้ตามเงื่อนไขด้านเวลาของลูกค้า

### >> ลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยนำสู่ความสำเร็จในการนำระบบลิ้นมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพของคน และเพิ่มผลิตภาพโดยรวม คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานหน้างานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของตน ผ่านกิจกรรม 5ส กิจกรรม QCC และกิจกรรม Kaizen และสร้างแรงจูงใจด้วยการจัดประกวดผลงาน มอบรางวัลให้กับพนักงาน และมีการสร้างระบบจัดการความรู้จากผู้บริหารสู่พนักงาน ผ่าน วารสาร มหัศจรรย์วิถี ซึ่งเป็นช่องทางในการสื่อสารนโยบาย และความรู้จากผู้บริหารสู่พนักงาน มีการประชุมคณะกรรมการ 5ส และมีการนำไคเซ็นดีเด่นของแต่ละแผนกมานำเสนอ โดยเน้นแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ต่อได้ ระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับกลางจัดให้มีการประชุมตอนเช้า ระหว่างพนักงานระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติการ และจัดให้มีการสลับกันตรวจพื้นที่ 5ส ของพนักงานระดับกลาง เพื่อที่จะได้เห็นข้อดี-ข้อเสียของพื้นที่ต่าง ๆ

นอกจากนี้ยังจัดให้มีการอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยในปี พ.ศ.2554 บริษัทฯ ใช้งบประมาณเพื่อการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรสูงถึง 1.2 ล้านบาท และกว่า 1.1 ล้านบาท เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนการทำสีนในองค์การ

### >> การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง

บริษัทฯ มีแนวทางในการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารระดับสูงแสดงบทบาทในการขับเคลื่อน Lean ในองค์การ กล่าวคือ ระดับจัดการ กำหนดให้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ VTPS ประจำเดือน และนำการมีส่วนร่วมในกิจกรรม VTPS มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงาน (2 ครั้ง/ปี) และมีการให้ตำแหน่งคณะกรรมการ VTPS และการให้คำการเป็นวิทยากรภายในด้วย



### >> มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม

เพื่อให้การขับเคลื่อน Lean ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้ตั้งคณะกรรมการ และทีมงานที่มีความมุ่งมั่น และสามารถทำงานเป็นทีมได้ “สิ่งสำคัญที่ทำให้โครงการต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ คือ การจัดตั้งทีม ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. คัดหัวหน้าทีมที่มีทักษะผู้นำ และเป็นที่ยอมรับ
2. เลือกสมาชิกที่มีทักษะ และมีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับโครงการ

3. ต้องเชิญพนักงานที่อยู่หน้างาน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา ร่วมโครงการตั้งแต่เริ่มต้น และต้องมีการตั้งเป้าหมายทีม โดยทุกคนจะต้องเห็นด้วยและมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น” คุณคมศักดิ์ ผลจันทร์ หัวหน้า System Group กล่าว

### >> สำรองปัญหา นำมาสู่การจัดทำโครงการลดความสูญเสียในการผลิตคือผ่าสำเร็จรูป

สำหรับปัญหาที่สำรวจพบ ถูกจัดกลุ่มและแก้เป็นโปรเจกต์ ดังนี้

1. **Visual Management** อาทิ ใช้เวลาหาจุดที่เกิดปัญหามานาน แจ้งข้อมูลการซ่อมล่าช้า (วันละครั้ง) ไม่ทราบสถานะของการจัดเตรียมสินค้าส่งออก และความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน

2. **Continuous Flow & Small** อาทิ ทำงานเป็นมัด ทำให้ L/T ยาว ตำแหน่งงานออกของกลุ่มอะไหล่ตั้งอยู่ห่างจากจุดไหล





3. **Standardized Work/Smooth Production Take Time** อาทิ พนักงานเย็บรองงาน เพราะได้รับการละงานไม่เท่ากัน มีอัตรางานออกแต่ละ ชั่วโมงไม่สม่ำเสมอ ไม่ได้ผลิตตามความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง

4. **Pull System Design** อาทิ ชิ้นส่วนงานกองรอประกอบตัว จำนวนมาก เย็บเบิกชิ้นงานไปกักตุน Lot ละ 2 วัน ตัดไม้ทัน ตัดเบิกผ้าไป กักตุน 6 วัน ทำให้สต็อกผ้าเตรียมคละลายผ้าไม่ทัน

5. **ลด Inventory** ม้วนผ้ารอแผนกตัดเบิก อาทิ สั่งผ้าเข้ามาทีเดียว ตามจำนวนงานทั้งหมดของออเดอร์ ตรวจผ้าไม่ทัน เนื่องจากสั่งเข้ามาทีละ มาก ๆ

6. **Kaizen** พนักงานทั่วไปมีไอเดีย ในการปรับปรุงมาก แต่ไม่กล้า เสนอหรือไม่รู้จะบอกใคร

7. **Poka Yoke** เครื่องจักรหลายชนิดไม่มีระบบป้องกันความผิดพลาด

ผลจากการสำรวจพบปัญหา นำมาสู่การแก้ไขปัญหานี้ โดยนำ Lean มาใช้ในการกำจัดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ มี 2 แนวคิดหลัก การผลิตแบบทันเวลาพอดี (just in time) กระบวนการผลิตที่หยุดได้เองเมื่อพบของเสีย (jidoka) ส่งผลให้บริษัทสามารถลดต้นทุน เพิ่มยอดจำหน่ายได้กว่า 140 ล้านบาท และได้



รับความชื่นชมจากลูกค้า ทั้งในด้านคุณภาพ และการส่งมอบทันเวลา อีกทั้งสามารถผลิตสินค้าที่คนอื่นทำไม่ได้ ปัจจุบัน วี.ที. การ์เมนท์ ได้ขยายการทำระบบ VTPS ครบทั้ง 22 ไลน์การผลิต และได้ทำการขยายเพิ่มไปยังแผนกต้นน้ำ เช่น แผนกตัด แผนกสต็อก และโรงงานในเครือ ซึ่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

“บริษัทของเราได้ปรับระบบที่ถูกคิดค้นสำหรับอุตสาหกรรมที่ผลิตแบบ Made to Stock ให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตแบบ Made to Order โดยเฉพาะการนำระบบดึงและงานมาตรฐานมาใช้กับงานแฟชั่น ที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบอยู่เสมอ ทางบริษัท ต้องขอขอบคุณ อาจารย์วิสิฐนัฐ ภัคพรหมมินทร์ จากสถาบันเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น ทีมงานและพนักงานของบริษัทที่ร่วมแรงร่วมใจกันจนสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ โดยดึงพนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการทำ Lean ยังช่วยให้บริษัทมีวัฒนธรรมองค์การในการทำงานเป็นทีม การให้เกียรติซึ่งกันและกัน และการยึดเป้าหมายของทีมเหนือสิ่งอื่นใด ทำให้พนักงานทั้งบริษัทมุ่งไปสู่เป้าหมายหลักขององค์การ ซึ่งก็คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สิ่ง ๆ นี้เป็นผลประโยชน์ทางอ้อมที่สำคัญไม่แพ้กับการลดต้นทุนและลัดใหม่การผลิต” **คุณชลัมพล โลทาร์ักษ์พงศ์** ผู้จัดการทั่วไป และประธานโครงการกล่าวสรุป

บริษัท วี.ที. การ์เมนท์ จำกัด นับเป็นตัวอย่างของโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้มีการนำ Lean มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและลัดใหม่ในกระบวนการผลิต นอกจากนี้ยังได้ยกระดับสินค้าและบริการของบริษัท จากการเป็น OEM (original Equipment manufacturer) สู่อุดม (original design manufacturer) และ OBM (original brand manufacturer) ในที่สุด **Techno**

**หมายเหตุ:** บริษัท วี.ที. การ์เมนท์ จำกัด ได้รับรางวัล Golden Award จากการประกวด Thailand Lean Award 2011 จัดโดย: จัดโดยสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

สรุปและเรียบเรียงจาก: หนังสือ Thailand Lean Award 2011  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)