

ส่งมอบตรงเวลาและครบจำนวน ปัจจัยของการพัฒนาผลิตภาพ

กฤษชัย อนุธรรมณี

Lean and Productivity Consultant
kritchai.a@gmail.com

“...ข้อมูล การส่งมอบล่าช้า ในปัจจุบัน เท่ากับ 1.7% มากกว่าเป้าหมาย 1.5% ไปเล็กน้อย แต่พอดูข้อมูลรายลูกค้าปรากฏว่า เราส่งลูกค้า A ช้าถึง 7.6% และจากสินค้า 4 กลุ่ม ตัวที่หนักสุด คือสินค้า b ที่ 6.1% ในขณะที่ตัวอื่นต่ำกว่า 1%

เมื่อนำแต่ละรายการที่ล่าช้ามาวิเคราะห์ต่อ พบว่าเฉลี่ยแล้วช้ากว่ากำหนดการไปถึง 4.8 วัน ยิ่งไปกว่านั้น ที่ส่งมอบตรงเวลาเกือบ 100% นั้น พบว่าส่งตรงเวลาก็จริง แต่ส่งไม่ครบจำนวน ตามคำสั่งซื้อถึง 23.6%...”

เมื่อพูดถึงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว สองเรื่องแรกที่องค์กรมักจะนึกถึงคือ **คุณภาพของสินค้า** และ **บริการ** ส่วนเรื่องถัดมาคือ **ราคา** โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด

ความจริงยังมีอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีความสำคัญอย่างมากไม่แพ้กัน แต่หลายองค์กรมักจะมองข้ามไป ทำให้ไม่มีการเก็บข้อมูลเพื่อการจัดการอย่างเป็นระบบ คือเรื่องของ **“การส่งมอบ”**

ผมได้มีโอกาสทำโครงการร่วมกับลูกค้าโรงงานบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง ใจหายที่ได้รับก่อนเริ่มโครงการคือ การปรับปรุงงานวางแผนการผลิต (Production Planning) แต่หลังจากพูดคุยกันถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว **การส่งมอบ** จึงถูกหยิบขึ้นมาเป็นเป้าหมายหลัก เพื่อการปรับปรุง

เนื่องจากโรงงานอาจมีการส่งมอบที่ดี เพราะเก็บ Stock ไว้มากมาย เมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาเมื่อใดก็สามารถส่งมอบได้ทันที ดังนั้นจึงมีการติดตามข้อมูลของปริมาณ Stock ควบคู่ไปด้วยกันในระหว่างโครงการ

บริษัทได้จัดตั้งห้องประจำโครงการขึ้น ใช้พื้นที่ผนังห้องเพื่อติดเอกสาร ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เห็นความคืบหน้าในโครงการร่วมกัน



ได้ง่ายๆ หรือที่เรียกว่า **Visual Management** และใช้เป็นห้องประชุมร่วมกันของทีมงานด้วย

กำหนดตัววัดโครงการ

ตัวชี้วัดด้านการส่งมอบที่มีอยู่แล้ว คือการส่งมอบที่ **“ล่าช้า (Delay)”** โดยคำนวณจากสัดส่วนจำนวนรายการคำสั่งซื้อลูกค้า ตัววัดที่มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมคือ **“จำนวนวันที่ล่าช้า”** กว่ากำหนดการส่งมอบ

อย่างไรก็ตามการส่งมอบที่สมบูรณ์มิได้มีเพียงตรงเวลา (On Time) เท่านั้น ยังต้องส่งมอบให้ **“ครบจำนวน”** ที่สั่งซื้อไปด้วย (In Full) หลายองค์กรรวม 2 ตัววัดนี้ แล้วเรียกว่า **DIFOT (Delivery In Full On Time)** หรือ **OTIF (On Time In Full)**

การติดตามการส่งมอบที่ **“ไม่ครบ (Short)”** ถูกวัดเพิ่มเติมโดยปรึกษาร่วมกับลูกค้าของโรงงานด้วยว่า มีวิธีการคำนวณประเมิน Supplier อย่างไร เพื่อให้ตัวเลขนี้สามารถทวนสอบร่วมกันได้ในอนาคต

ตัววัด **“ล่าช้า”** และ **“ไม่ครบ”** ถูกวิเคราะห์รายเดือนย้อนหลังตั้งแต่นั้นปี เพื่อให้เห็นความเคลื่อนไหวในแต่ละเดือน และสามารถกำหนดตัวเลขอ้างอิงก่อนการปรับปรุงได้

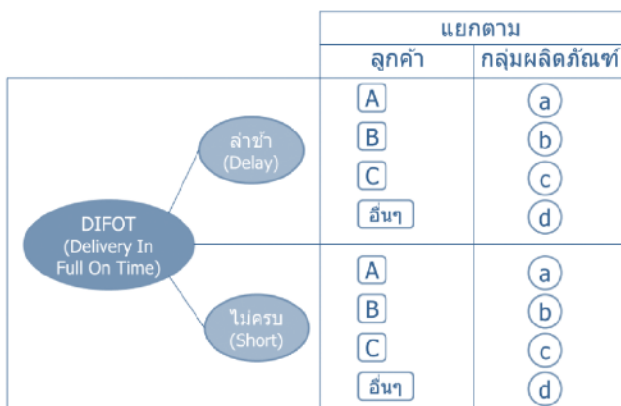
เดือนที่ “ล่าช้า” ต่ำสุด คือ 0.5% สูงสุด 2.5% ค่าเฉลี่ย 1.7% ความรู้สึกแรกๆของทีมงานคือ **คำสั่งซื้อ** มาก เป็นปัจจัยให้เกิดการส่งมอบล่าช้า ซึ่งเดือนที่ล่าช้าสูงสุด คือเดือนที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมากที่สุดจริง

แต่เมื่อตรวจสอบเดือนอื่นๆ พบว่าเดือนที่ปริมาณสั่งซื้อเป็นอันดับสอง แต่การส่งมอบล่าช้ากลับอยู่ที่ 1.4% ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และเดือนที่มีการสั่งซื้อต่ำสุด ก็ไม่ใช่เดือนที่การส่งมอบดีที่สุด ดังนั้นแม้ว่าปริมาณจะส่งผลต่อการส่งมอบ แต่ปัจจัยที่สำคัญกว่ามากคือ **การจัดการขององค์กรเอง**

ข้อมูล “ไม่ครบ” ที่เก็บเพิ่มขึ้นมา ได้ตัวเลขที่เกินความคาดหมายอย่างมาก และเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารบริษัทได้ตระหนักถึงมาก่อน คือเฉลี่ยแล้วสูงถึง 23.6% เดือนที่มากที่สุดอยู่ที่ 27.3% และต่ำสุด 20.4%

ทั้ง 2 ข้อมูลนี้ **ถูกบันทึกเป็นกราฟ** ติดไว้ที่ห้อง Project Room เพื่อการติดตามผลทั้งข้อมูลประจำเดือน และประจำวัน วันที่เกิดปัญหา **ทีมงานจะเขียนสาเหตุ** กำกับไว้บนกราฟ เพื่อให้ทุกคนสามารถรับทราบสิ่งที่เกิดขึ้น และกำหนดมาตรการแก้ไขต่อไปได้ทันที

การกำหนดตัวชี้วัดด้านการส่งมอบ (Delivery)



จากตัวเลขภาพรวม ทีมงานวิเคราะห์ลึกต่อเข้าไปอีก 2 มิติ คือ “กลุ่มผลิตภัณฑ์” และ “ลูกค้า”

จาก 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์ ปัญหาส่วนใหญ่เกิดกับผลิตภัณฑ์ b และเมื่อพิจารณารายลูกค้า **ลูกค้าที่มีปัญหาสูงสุด** เป็นลูกค้า C ที่โรงงานตั้งอยู่ในระยะทางไกล ต้องขึ้นของให้เต็มคันรถจึงจะออกไปได้

ด้วยระบบสารสนเทศ สามารถเช็คปริมาณ Stock มากกว่า 400 รายการได้ทันที จากนั้นนำมาคำนวณเทียบกับยอดขายในแต่ละเดือนเป็น Stock Month พบว่าจำนวนอยู่ที่ 1.3 เดือน

ใน 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์นั้น ผลิตภัณฑ์ a ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักมียอดขายมากกว่าครึ่งหนึ่ง ปริมาณ Stock อยู่ที่ 0.4 เดือน อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์ b ที่มียอดขายประมาณ 1 ใน 3 กลับพบว่า **มี Stock มากถึง 2.3 เดือน** เพราะปัญหาคุณภาพ



	ผลิตภัณฑ์				
	a	b	c	d	
สัดส่วนยอดขาย	100%	51%	36%	11%	2%
Stock Month	1.3	0.4	2.3	1.8	2.0

ตัวชี้วัดอีกด้านของ Stock คือ ตัวชี้วัดอายุ (Aging) ซึ่งนับจากวันที่ผลิตจนกระทั่งปัจจุบัน **พบ Stock เก่เกินจำนวนมาก**

Stock จำนวนมาก **ไม่มียอดขายเกินกว่าครึ่งปีแล้ว** จัดเป็น “Dead Stock” มีประมาณ 10% เมื่อคำนวณด้วยจำนวนชิ้น แต่ถ้าคิดจากจำนวนรายการ อยู่ที่ 32% หรือประมาณ 1 ใน 3 ที่เดียว

รายการ Stock อายุมาก และ Stock Month สูง **ถูกนำมาติดใน Project Room** เพื่อวางมาตรการที่เป็นไปได้คือ ผลักดันการขายกับฝ่ายการตลาด, ดัดแปลงไปเป็นสินค้าใหม่ และทำลายทิ้ง

วิเคราะห์สาเหตุ

ผมกล่าวกับทีมงานว่า โรงงานได้รับคำสั่งซื้อล่วงหน้าในเวลาเพียงพอกับเวลาผลิตอยู่แล้ว หากสามารถแก้ปัญหาคุณภาพ และจัดการ “Flow” หรือการไหลของกระบวนการให้ดี ในทางทฤษฎีแล้ว **ไม่จำเป็นต้องมี Stock เลย**

การจัดการข้อมูลที่ได้กล่าวมาทั้งหมด เป็นเพียงขั้นตอนแรกของการทำความเข้าใจ “ปัญหา” เท่านั้น การปรับปรุงให้ดีขึ้น ต้องทราบสาเหตุของปัญหา เพื่อกำหนดมาตรการแก้ไขที่สาเหตุต้นตอ (Root Cause)

ทีมงานได้ระดมสมองว่า สาเหตุเป็นไปได้มีอะไรบ้าง จากนั้นวางมาตรการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ **เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า** สาเหตุใดก่อให้เกิดปัญหาสูงสุด นำไปสู่การกำหนดมาตรการแก้ปัญหาต่อไป

อีกกิจกรรมหนึ่งที่มีการทำคู่ขนานกันไปตามโจทย์ที่ได้รับ ตั้งแต่ต้น คือการปรับปรุงกระบวนการวางแผนการผลิต (Production Planning) ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไปครับ