



กฤษฎชัย อนรรณมณี

Lean and Productivity Consultant/Trainer

Kritchai.a@gmail.com



Lean Logistics

เรื่องสำคัญของสถานพยาบาล

การจัดการ Logistics ในปัจจุบันได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นมากเพราะเป็นต้นทุนที่สำคัญ รวมถึงเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อ **ความพึงพอใจของลูกค้า** และ **ความสามารถในการแข่งขัน** ด้วย

เมื่อพูดถึง Logistics โดยทั่วไป มักจะคิดถึงการขนส่งไม่ได้คิดถึงภาคบริการมากนัก แต่ในความเป็นจริงแล้วมีภาคบริการไม่น้อยที่ **การจัดการ Logistics** เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ในบทความขอลงมาถึงโรงพยาบาลเป็นกรณีศึกษาครับ

ผู้ป่วย และ ยา

เมื่อกล่าวถึงต้นทุนด้าน Logistics นอกจากต้นทุน **'การขนส่ง'** แล้ว อีกข้อที่สำคัญมากไม่แพ้กัน คือ **'การจัดการสินค้าคงคลัง'** ประกอบด้วยต้นทุน **'การจัดเก็บ และดูแลรักษา'** และ **'ธุรกรรมการสั่งซื้อ'**

นอกจากการจัดการทาง **'กายภาพ'** ของสิ่งที่จับต้องได้แล้ว หากพิจารณาให้สมบูรณ์จะรวมไปถึงการไหลของ **'ข้อมูลข่าวสาร'** ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และหากเกี่ยวกับธุรกิจต้องมองด้าน **'การเงิน'** ด้วย

สำหรับโรงพยาบาล สิ่งสำคัญที่สุดคือ **'ผู้ป่วย และลูกค้า'**

ต้นทุนของลูกค้าเริ่มตั้งแต่การเดินทางมาโรงพยาบาล ผ่านเข้าพื้นที่ เข้าประตูอาคาร ได้รับการบริการ จนกระทั่งเดินทางกลับบ้าน

ในบทความก่อนหน้านี้ ได้กล่าวถึงลูกค้าที่เป็นผู้ป่วยนอกไปแล้ว ยังมีกรณี **เส้นทางผู้ป่วยอื่น ๆ** เช่น การรับผู้ป่วยในเข้าพัก การรับผู้ป่วยฉุกเฉิน และส่งต่อ ผู้ป่วยที่เข้าออกห้องผ่าตัด ผู้ป่วยในกลับบ้าน เป็นต้น

ปัจจัยพิจารณาคือการออกแบบเส้นทาง ให้มีความสะดวก และสร้างความประทับใจในทุก ๆ การ **ปฏิสัมพันธ์กับผู้ป่วย** ตั้งแต่เริ่มต้นเข้ามาจนกลับออกไป

เรื่องสำคัญถัดจากลูกค้า คือ **ยา และเวชภัณฑ์อื่น ๆ** ตั้งแต่การสั่งซื้อ ขนส่งเข้ามา จัดเก็บเข้าคลัง เบิกยา เคลื่อนย้าย ส่งมอบให้กับผู้ป่วย ทุกขั้นตอนนี้เกิดต้นทุนกับโรงพยาบาลทั้งสิ้น

จุดสำคัญคือ **ระดับ Stock ที่เหมาะสม** ทั้งที่คลังศูนย์กลาง และจุดเก็บอื่น ๆ เพื่อให้พอเพียงต่อปริมาณหมุนเวียนการใช้ แต่ไม่เก็บมากเกินไปให้เงินจม ไม่มีสถานที่จัดเก็บหลายแห่งเกินจำเป็น เพราะเกิดต้นทุนขนส่งมากขึ้น

มีการเจรจาต่อรอง **'ความถี่การส่งมอบ'** และ **'ปริมาณขั้นต่ำ'** ในการสั่งซื้อ เพื่อให้ได้ต้นทุนรวมต่ำสุดเมื่อรวมต้นทุนธุรกรรมสั่งซื้อ เข้าไปด้วยแล้ว

พื้นที่คลังมีระบบตามหลัก 5S คำนี้ถึง ‘คุณภาพ’ ของยาที่จัดเก็บ ลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ใช้งานด้วย ‘เข้าก่อน ออกก่อน’ (FIFO) หรือ ‘หมดอายุก่อนออกก่อน’ (FEFO) เพื่อป้องกันยาหมดอายุ

การนำยาเข้า-ออกมี ‘ประสิทธิภาพ’ เสียเวลา และแรงงานให้น้อยที่สุด โดยออกแบบผังพื้นที่ทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือ ที่เป็นมิตรกับพนักงาน เพื่อลดความสูญเสียจากการเคลื่อนไหว (Motion Waste)

โรงงานโตโยต้าที่เป็นต้นแบบ ระบบ Lean นั้น เก็บ Stock ขึ้นส่วนไม่เกิน 1 วัน (ไม่เกิน 1 กะกับหลายขึ้นส่วน) รถขนส่งวิ่งเวียนไปรับขึ้นส่วนจากหลาย Supplier ในเขตพื้นที่เดียวกัน ทำให้รับขึ้นส่วนได้วันละหลายรอบ และจำนวนต่อครั้งมีไม่มาก

ระบบการสื่อสารกับ Supplier เป็นไปตาม ‘ระบบดึง’ เพื่อให้ของเข้ามาต่อเมื่อต้องการจริงเท่านั้น ขึ้นส่วนที่เข้ามาแล้วจะถูกเก็บในคลังสินค้า และป้อนเข้าสู่สายการผลิตด้วยแนวคิดระบบดึงเช่นกัน

กรณีขึ้นส่วนขนาดใหญ่หรือมีความหลากหลายสูงเช่น เบาะรถยนต์ กันชน ข้อมูลจากสายการประกอบถูกส่งไปยัง Supplier คันต่อคัน เพื่อให้เกิดการจัดลำดับที่ตรงรุ่นกับรถบนสายพานการผลิต และ ส่งโดยตรง ไปยังสายการผลิตโดยไม่ต้องผ่านคลัง

Logistics สิ่งสนับสนุนอื่นๆ

ยังมีประเด็นอื่นที่พิจารณาได้อีกเช่น เสื้อผ้า และอาหาร สำหรับผู้ป่วยที่พักในโรงพยาบาล รถเข็น และเตียง ขยะ เป็นต้น ในแต่ละขั้นตอนการขนส่งสามารถกำหนด เส้นทาง วิธีการ อุปกรณ์เครื่องมือ ความถี่ และเวลา ที่ใช้ในการขนส่ง เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงาน

เสื้อผ้าผู้ป่วย ที่ใส่แล้วถูกรวบรวมจากหอพักผู้ป่วย ขนส่งมายังห้องซัก และอบ ก่อนจะตรวจสอบเก็บเข้า Stock และส่งกลับไปยังหอผู้ป่วยอีกครั้ง หากเป็นผ้าติดเชื้อ ต้องมีวิธีการจัดการเพิ่มขึ้นต่างหาก

กระบวนการชักออปเป็นขั้นตอนที่ใช้พลังงาน และทรัพยากรมาก จึงควรให้ความสำคัญกับ ต้นทุนพลังงาน เป็นพิเศษ

สำหรับ อาหารผู้ป่วย มีวัตถุดิบ อาหารสด และอาหารแห้ง ที่มีวิธีการจัดการต่างกัน ผ่านกระบวนการปรุงสุก และขน



ย้ายไปยังห้องผู้ป่วย

ประเด็นสำคัญคือ ‘เวลา’ อาหารที่เสร็จแล้วต้องจัดการเพื่อให้ไปถึงผู้ป่วยด้วย เวลาที่สั้นที่สุด เพื่อคงความร้อน และความสดใหม่ของอาหาร มีการขนย้ายด้วยความระมัดระวัง

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับอาหาร คือ งาน ถ้วยชาม ที่รับประทานเสร็จเรียบร้อย ต้องมีการจัดการนำกลับมาล้างเพื่อหมุนเวียนกลับมาใช้ใหม่เช่นกัน

ในกรณี ขยะ จากจุดกำเนิดเกิดทั่วโรงพยาบาล ถูกขนส่งไปยังจุดรวมในตึก ก่อนจะรวบรวมขนไปอีกครั้งที่ศูนย์กลาง และส่งออกไปจัดการต่อไป

หากเป็น ‘ขยะติดเชื้อ’ ต้องแยก และนำไปทำลายด้วยต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ปัญหาคือ ขยะติดเชื้อที่อาจปะปนไปกับขยะทั่วไป หรือในทางตรงกันข้าม ขยะทั่วไปกลับไปอยู่กับขยะติดเชื้อเกิดต้นทุนเพิ่มโดยไม่จำเป็น

และด้วยกระแสโลกสีเขียว ควรให้ความสำคัญต่อการคัดแยกประเภทขยะ เพื่อจะได้นำมาแปรรูปต่อไปได้ เช่น ขวดแก้ว ขวด PET กระป๋องน้ำอัดลม เป็นต้น

กล่าวโดยรวมได้ว่า การวิเคราะห์ระบบ Logistics นั้น ครอบคลุมตั้งแต่ การสื่อสารผู้เกี่ยวข้อง จุดเริ่มต้นขาเข้ามา จนกระทั่งเป็นขาออกไป หรือกลับมาที่จุดเริ่มต้นใหม่กรณีที่เป็นของที่ใช้ซ้ำได้

การดำเนินการ Logistics ที่ดีส่งผลต่อ การควบคุมต้นทุน การส่งมอบที่ตรงเวลา ความปลอดภัยของผู้เกี่ยวข้อง และที่สำคัญคือ ความพึงพอใจ ให้กับลูกค้าที่สถานพยาบาล และภาคบริการอื่น ควรให้ความสำคัญครับ