



กฤษชัย อนุธรรมณ์

Lean and Productivity Consultant/Trainer

Kritchai.a@gmail.com

ยกระดับระบบ Lean จาก COVID-19

โลกเราเผชิญโรคระบาดครั้งใหญ่มากกว่า 1 ปีแล้ว เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากในหลายมิติ ที่เราสามารถนำมา **บทบทวนเรียนรู้** ในบทความนี้ขอเสนอการต่อยอดระบบ Lean จากเหตุการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นครับ

ขยายกรอบความคิด

ในโลกที่ไม่แน่นอน ลูกค้าเปลี่ยนแปลงเร็ว องค์กรไม่สามารถแข่งขัน และอยู่รอดได้จากเพียงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ปัจจุบันอีกต่อไป **การพบคุณค่า (Value)** ที่แตกต่างออกไปสามารถพัฒนาไปเป็น สินค้า บริการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ได้นอกจากการขจัด ‘งานที่ไม่สร้างคุณค่า’ เพื่อตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ ของงานปัจจุบันแล้ว ระบบ Lean ควรเข้าไปมีส่วนช่วยสนับสนุน **กระบวนการสร้างคุณค่าใหม่** นี้ด้วย

ลูกค้าในปัจจุบัน มิได้ให้คุณค่าเพียงตัวสินค้า และบริการ แต่ยังมีมองไปถึง **ความหมายขององค์กรต่อสังคม วิสัยทัศน์ และ ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารด้วย** เช่น Tesla ที่มีมูลค่าแพงหน้าโตโยต้า ทั้ง ๆ ที่ยอดขายเทียบกันไม่ได้

คุณค่ายังขยายความได้เป็น **การเรียนรู้ และ ความเข้าใจ ลูกค้า** ตามวิถี **Lean Startup** **หุ้นส่วนธุรกิจระยะยาว** และ **เครือข่าย** ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในภาวะวิกฤต รวมถึง **ความยั่งยืนในการทำธุรกิจ** ด้วย การลงมือในระดับปฏิบัติการ ณ จุดใดจุดหนึ่ง ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการปรับระดับกลยุทธ์องค์กรได้ ต้องยกระดับเป็น **การปรับปรุงข้ามสายงาน (Cross-Function)**

ต่อเชื่อมกับ **ระบบ Logistics** ทั้งภายในและภายนอก และ **ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)** ของธุรกิจต้นน้ำถึงปลายน้ำ

COVID-19 เร่งปฏิวัติเทคโนโลยี Digital ทำให้ **พฤติกรรมคนโลก Online** เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เช่น การประชุมทางไกล ธุรกิจต่าง ๆ เกิดแนวโน้มการขับเคลื่อนระบบ Lean ด้วยเทคโนโลยีกลายเป็น Digital Lean, Lean Automation สอดรับกับ **การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4** เมื่อ **‘โลกกายภาพ’** และ **‘โลก Cyber’** บูรณาการเข้าด้วยกัน

ข้อมูลจากระดับปฏิบัติการ สามารถใช้ Sensors, Barcode, QR Code, Smart Camera อ่านผล และส่งต่อเข้าระบบ IT ได้อย่างสะดวก ด้วยอุปกรณ์เครื่องมือที่มีแนวโน้มราคาถูกลงมาก ระบบทำการ ประมวลผล แสดงผลลัพธ์ บนหน้าจอที่กำหนดไว้ หรือผ่านโทรศัพท์มือถือ ตามแนวคิด **Visual Management** ปัญหาต่าง ๆ แสดงออกมาให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานด้วย

ในด้านความปลอดภัย องค์กรเห็นความสำคัญของ **สุขภาพจิตใจ** เช่นเดียวกับสุขภาพกาย โดยเฉพาะความเครียดจากความหวุ่นวิตกในสถานการณ์ และปฏิสัมพันธ์ต่อมนุษย์ด้วยกันที่เปลี่ยนรูปแบบไป จากการรักษาระยะห่างทางสังคมเพื่อรองรับกับโลกที่เปลี่ยนแปลง องค์กรต้องพัฒนาทั้ง **ทักษะที่จำเป็นในปัจจุบัน** ที่หลากหลาย (Multi-skill) และ **ทักษะที่จำเป็นในอนาคต** ตามวิสัยทัศน์ ด้วยความเร็วที่เท่าทันกับสภาพแวดล้อมเทคโนโลยี Digital เช่น Online Training, AR/VR มีส่วนช่วยสร้างการเรียนรู้นี้ได้

ยกระดับเครื่องมือ

ปี 2564 ค่าयरถยนต์ทั่วโลกปั่นป่วนจาก Chip ขาดแคลน แต่กลับมีข่าวจากโตโยต้าว่า ตนเองไม่ได้รับผลกระทบจากปัญหาครั้งนี้ เพราะได้ประเมินผลกระทบ และจัดเก็บ Stock ล่วงหน้าไว้แล้ว อาจกล่าวได้ว่าเป็นหลักการ JIT-Just In Time แบบ **ผสมผสานความเสี่ยงธุรกิจ**

การผลิตแบบ Lean ที่มี 'ความยืดหยุ่น' คือ **การเปลี่ยนรุ่นการผลิตอย่างรวดเร็ว** ธุรกรรมคือการทำเป็น Lot / Batch จำนวนน้อย ๆ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อทักษะของคนรวมถึงอุปกรณ์เครื่องจักรมีความยืดหยุ่นด้วย

COVID-19 ยกระดับความยืดหยุ่นไปสู่การ **สร้างธุรกิจรูปแบบใหม่** อย่างรวดเร็ว คือ ความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) พร้อมกับ **ความสามารถในการฟื้นตัวหลังวิกฤต (Resilience)**

นอกจากกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแล้ว ความสูญเสียที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ **ความผันผวน** จากงานที่ **เดี๋ยวหนักเดี๋ยวเบา** จากจำนวนที่ **เดี๋ยวมากเดี๋ยวน้อย** การลดความผันผวนจะทำให้ส่งมอบลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น ลดปัญหาคุณภาพ ซึ่งเป็นการมองทาง **ด้านอุปทาน (Supply Side)**

การลดความผันผวน ยังสามารถมองไปที่ **ด้านอุปสงค์ (Demand Side)** หรือความต้องการของลูกค้าด้วย เช่น จำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่สม่ำเสมอ จะเกิดงานไร้ประโยชน์เพิ่มขึ้นมากมาย

แนวทางการยกระดับระบบ Lean

	หลักการ Lean โดยทั่วไป	ยกระดับเพิ่มเติม
ความหมายของ Lean	- ผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน - กิจกรรมที่สร้างคุณค่า	- ผลิตภัณฑ์ใหม่, รูปแบบธุรกิจใหม่ - ภารกิจ และวิสัยทัศน์ ความเชื่อถือ, การเรียนรู้ลูกค้า, พันธมิตร และเครือข่าย
การปรับปรุงเทคโนโลยี	ระดับปฏิบัติการ	ระดับข้ามสายงาน, ระดับห่วงโซ่อุปทาน
ความปลอดภัย	- โลก Analog - Operation โดยคน	- บุรณาการโลก Digital - ใช้อุปกรณ์เครื่องมือ Digital
ทักษะพนักงาน	สุขภาพกาย	สุขภาพใจ
การฝึกอบรม	Multi-skill สำหรับปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการในอนาคต
JIT (Just In Time)	- OJT (On the Job Training) - อบรมในห้องเรียน	- เรียนรู้ผ่านระบบ Online - ใช้เทคโนโลยีการศึกษา
ความยืดหยุ่น	สินค้าคงคลังต่ำสุด	การจัดการความเสี่ยง
ลดความผันผวน	Lot/Batch ขนาดเล็ก	- ความว่องไว (Agility) - การฟื้นตัว (Resilience)
การไหล (Flow)	กระบวนการผลิตภัณฑ์	เส้นทางประสบการณ์ลูกค้า
การสร้างมาตรฐาน (Standardization)	WI. / SOP.	แนวทางปฏิบัติ (Guideline), ค่านิยม, วัฒนธรรมองค์กร
การจัดการ	PDCA	Build, Measure, Learn – วิถี Startup
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อลูกค้าและสังคม		

หลักการ **Flow** ในการสร้างผลิตภัณฑ์ด้วยงานที่ **ไหลอย่างต่อเนื่อง** นำมาใช้วิเคราะห์และปรับปรุงตาม **เส้นทางประสบการณ์ลูกค้า (Customer Journey)** ได้ เพื่อสร้างความพึงพอใจลูกค้าให้มากขึ้น

งานที่มีขั้นตอนชัดเจนตายตัว ทำซ้ำ ๆ มีกรอบเวลากำหนด มักมี **มาตรฐาน** เพื่อรักษา 'ประสิทธิภาพ' และ 'คุณภาพ' สามารถประยุกต์กับพนักงานในระดับที่สูงขึ้นได้ ด้วยการพัฒนา กรอบแนวทางปฏิบัติ (Guideline), ค่านิยม, ความเป็นมืออาชีพ, วัฒนธรรม และ ปรัชญาองค์กร

วงจร **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** ที่ให้นำหน้ากับการวางแผนเตรียมการที่ดี เหมาะกับอนาคตที่คาดการณ์ได้ แต่ใน 'ภาวะวิกฤต' เวลาคือความสำคัญข้อแรก

การลงมืออย่างรวดเร็ว ประยุกต์ใช้วงจร **Build-Measure-Learn** สามารถเข้ามาเสริมหลักการ PDCA ตามสถานการณ์ได้ รวมถึงนำไปใช้เพื่อการสร้างนวัตกรรม ที่ความเข้าใจลูกค้าคือสิ่งสำคัญที่สุดด้วย

ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ เรื่อง สิ่งที่ยังคงยึดมั่นไม่เปลี่ยนแปลงของระบบ Lean คือ **การพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด โดยการมองลูกค้า และสังคมเป็นตัวตั้ง** จากองค์กรที่ดูแลสร้างระบบให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์ครับ