

LEAD TIME ข้อมูลการผลิต

พื้นฐานที่สำคัญ ตอนที่ 2

กฤษฎี อนุธรรมณ

Lean and Productivity Consultant/Trainer
Kritchai.a@gmail.com

ในบทความตอนที่ 1 เราได้ทำความเข้าใจถึงความหมายของ Lead Time ไปว่า ประกอบด้วยเวลาที่ใช้ในกระบวนการ หรือ Processing Time บวกด้วยเวลาสูญเสียอื่น ๆ ที่มีอยู่ในชีวิตจริง สำหรับบทความนี้จะขยายความให้เห็นภาพมากขึ้นพร้อมกับยกตัวอย่างการคำนวณประกอบครับ

สัดส่วนของ Processing Time

หากนำเวลารวมในกระบวนการ (Total Processing Time) ไปเทียบสัดส่วนกับ Lead Time หรือ เวลาการผลิตจริงที่ใช้ไปทั้งหมด จะได้อัตราส่วนว่า เวลาทั้งหมดนั้น **นำไปสู่การสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เท่าใด** หรือในทางกลับกัน มีเวลาสูญเสียเปล่าเท่าใด

เมื่อลดเวลาสูญเสียเหล่านี้

Lead Time ก็จะลดลงได้ และนี่คือหลักการที่ระบบ Lean ให้ความสำคัญ ท่านที่เคยได้ยืมการเขียน VSM-Value Stream Map ก็คือการเขียนภาพให้เห็นความสูญเปล่านี้นั่นเอง

Processing Time

Lead Time

เรื่องราวที่พูดมา อาจชวนให้คิดถึงเพียงโรงงานการผลิต แต่ที่จริงแล้ว **สามารถพิจารณาในธุรกิจบริการได้เช่นเดียวกัน** ผมยกตัวอย่างง่าย ๆ ใกล้ตัว ที่เราต่างมีประสบการณ์ร่วมกัน คือ การไปใช้บริการโรงพยาบาล

สมมติกระบวนการว่า เราไปถึงโรงพยาบาลเวลา 7 โมงเช้า เพื่อไปลงทะเบียนนัดหมาย และรอเวลาเรียก หลังจากนั้นรอนจนถึง 8 โมงครึ่ง เจ้าหน้าที่เรียกชื่อเพื่อให้ไปรพหน้าห้องหมอ

เวลา 8:45 น. จึงได้พบหมอ และให้หมอตรวจอาการเป็นเวลา 10 นาที จากนั้นเดินไปห้องจ่ายยา ร้องเรียกชื่ออีกครั้งจนถึง 9:15 น. เพื่อจ่ายยา และรับใบเสร็จ หลังจากนั้น 5 นาที ห้องยาจึงเรียกชื่อจึงนำไปเสร็จไปยื่น และรับยา เป็นอันว่าเสร็จการใช้บริการในเวลา 9 โมงครึ่ง

เหตุการณ์ข้างต้นนี้ เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นจึงเอามาเขียนใหม่ในรูปแบบภูมิ โดยแบ่งกิจกรรม และเวลาที่เกิดขึ้นเป็น 3 กลุ่ม คือ **กระบวนการ, รอคอย และ เดิน** ภาพที่ได้ คือ



แผนภูมิเวลาการรับบริการของโรงพยาบาล

	เวลา				เวลารวม (นาที)
กระบวนการ (Processing)	7.00 น. ลงทะเบียน	8.00 น.	9.00 น. คุยกับหมอ	9.30 น. จ่ายเงิน รับยา	30
รอคอย (Waiting)		รอเวลาเรียก	นั่งรอหน้า ห้องหมอ		105
เดิน (Walking)		เดินไปหน้าห้องหมอ		เดินไปห้องจ่าย	15
				เวลารวม	150

เห็นได้ว่า เวลารวมทั้งหมดไปในโรงพยาบาล คือ 150 นาที
แต่มีเวลาในกระบวนการ เพียง 20 นาทีเท่านั้น ถ้าลองคำนวณ
สัดส่วนเป็นร้อยละ ของแต่ละกลุ่มจะได้ว่า

สัดส่วนของกระบวนการ = $(30/150) \times 100 = 20 \%$

สัดส่วนของการรอคอย = $(105/150) \times 100 = 70 \%$

สัดส่วนของการเดิน = $(15/150) \times 100 = 10 \%$

พบว่าเวลาส่วนใหญ่ **หมดไปกับการรอคอย**
ทั้งสิ้น โดยเราสามารถรับรู้ได้ชัดเจน เพราะผู้ใช้บริการหรือลูกค้า
มีประสบการณ์ตรง

หากเป็นกรณีโรงงานการผลิต เวลารอคอยที่เกิดขึ้นที่
รอยต่อระหว่างกระบวนการ จะเกิดจาก Stock หรืองานระหว่าง
กระบวนการ (WIP-Work In Process)

ลด Lead Time ให้อีกระดับ

การปรับปรุงกระบวนการตามแนวคิด Lean ทำได้โดย
ลดเวลาสูญเสียลง ทำให้ Lead Time สั้นลง สัดส่วนของ Processing
Time มีมากขึ้น

ใน 2 บริษัทที่ผลิตสินค้าเดียวกันและมียอดขายเท่า
กัน บริษัทที่ Lead Time สั้นกว่า **ต้นทุนการผลิตก็จะต่ำกว่า**
ด้วย เนื่องจากการตัดกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มออกไปจาก
กระบวนการ

Lead Time ที่ลดลงยังหมายถึง **เงินทุนที่จมกับสินทรัพย์**
(Asset) ที่ไม่จำเป็นถูกตัดออกไป ผลตอบแทนจากการลงทุน
(ROI- Return On Investment) ก็ย่อมสูงขึ้นด้วย ในเชิงธุรกิจ
ภาพรวมแล้ว วงจรธุรกิจหมุนเร็วกว่า ขายได้เร็วขึ้น เงินเข้าบริษัท
เร็วขึ้น ความสามารถในการทำกำไรมีมากกว่า



ในฉบับหน้า บทความปิดท้าย ผมจะขยาย
ความต่อว่า เราสามารถพิจารณา Lead Time ได้
ตั้งแต่ **ระดับฝ่ายผลิต ระดับผลิตภัณฑ์** ไปจนถึง
ระดับวงจรธุรกิจ ครับ

