



วิถี Lean

และความสูญเสีย 8 ประการ

กฤษชัย อธรรมมณี

Lean and Productivity Consultant / Trainer

Kritchai.a@gmail.com

ในภาคอุตสาหกรรมปัจจุบัน การรักษาคุณภาพ ลดต้นทุน และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อเวลา คือการทำให้ธุรกิจยังอยู่รอดต่อไปได้ ด้วยการ **ลดความสูญเสีย (Waste)** และ **เพิ่มคุณค่า (Value)** ในทุกกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นฐานแนวคิดของ Lean Manufacturing

ความสูญเสีย

กิจกรรมใดไม่นำไปสู่คุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ นับเป็นความสูญเสียตามแนวคิด Lean มีการขยายความที่แพร่หลายระบุไว้ด้วยคำย่อ **DOWNTIME** คือ

1. **Defects (ของเสียหรือข้อบกพร่อง)** การผลิตที่ผิดพลาด ไม่ได้มาตรฐาน เกิดการแก้ไข (Rework) ทำซ้ำ (Reprocess) เป็นสินค้าเกรด B หรือ ต้องทำลายทิ้ง เสียเวลาและต้นทุนเพิ่ม ปัญหานี้พบได้ในกระบวนการโดยตรง หรือที่ตัวสินค้า เช่น ส่วนผสมที่ไม่สม่ำเสมอมีการปนเปื้อน การประกอบผิดชิ้นส่วน ขนาด/ความแข็งแรงไม่ได้ตามกำหนด คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด บรรจุภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐานเสียรูป

Defect มิได้หมายถึงสินค้าที่จับต้องได้เท่านั้น ยังรวมถึงข้อบกพร่องหรือสิ่งที่ไม่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกด้วย เช่น รายงานที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์/ไม่ถูกต้อง การเก็บข้อมูลคลาดเคลื่อน การสื่อสารผิดพลาด

2. **Overproduction (ผลิตเกินความต้องการ)** การผลิตสินค้าที่ลูกค้าไม่ต้องการ หรือจำนวนเกินกว่าที่ลูกค้าต้องการ ทำให้เกิดปัญหาสินค้าหมดอายุ และสินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็น

การผลิตเกิน ส่งผลกับความสูญเสียอื่น ๆ ตามมา เช่น ต้นทุนเพิ่มในการจัดเก็บและดูแลสินค้า ทั้งส่วนของวัสดุเครื่องมืออุปกรณ์แรงงานทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายที่ยุงยากขึ้นและเชื่อมโยงไปยังปัญหาคุณภาพทำให้ปัญหารุนแรงขึ้น เพราะรับรู้ล่าช้าเมื่อเกิดของเสีย

3. **Waiting (การรอคอย)** ขั้นตอนที่ไม่ได้เนื่องจากขาดทรัพยากร หรือข้อมูลข่าวสาร รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นใน 'รอยต่อ' ของกระบวนการที่ไม่เชื่อมโยงประสานกัน มีกระบวนการ เร็ว-ช้า ทำให้กระบวนการอื่น ๆ ต้องรอขั้นตอนที่เป็นคอขวด

การรอคอยระหว่างกระบวนการ ทำให้เวลาผลิต (Lead Time) ตั้งแต่ต้นจนจบยืดยาวโดยไม่จำเป็น ทั้ง ๆ ที่เวลาในกระบวนการจริง ๆ เป็นสัดส่วนที่น้อยนิด ตัวอย่างเช่น การรอวัตถุดิบ การรอคำสั่งผลิต การรอเครื่องจักรที่ขัดข้อง การรอความพร้อมของพนักงาน การรอจากการผลิตเป็น Lot/Batch ใหญ่

4. Non-utilized Talent (ใช้ศักยภาพบุคลากรไม่เต็มที่) หากลองตั้งคำถามกับพนักงานที่ทำงานว่า ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอย่างเต็มที่หรือไม่ คงมีทีมงานจำนวนมากที่กล่าวปฏิเสธ

ความสูญเสียนี้ นอกจากจะเป็นการเสียโอกาสขององค์กรแล้วยังเป็นการปิดกั้นการเจริญเติบโตของพนักงาน สิ่งที่เกิดขึ้นเช่น การขาดโอกาสเสนอแนวคิดปรับปรุงงาน ขาดโอกาสเรียนรู้ทักษะและเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

5. Transportation (การขนส่ง) การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าคลังและกระบวนการผลิต การขนส่งผลิตภัณฑ์ การขนย้ายเครื่องจักร อุปกรณ์เครื่องมือ แม่พิมพ์ Pallet ภาชนะบรรจุ

ทุกการเคลื่อนย้ายที่เกิดขึ้น เป็นความสูญเสีย เพราะไม่ได้มีการแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ จึงต้องบริหารจัดการเพื่อลดความสูญเสียให้น้อยที่สุด

ความสูญเสียคือ การจัดผังพื้นที่และกระบวนการไม่ดี เก็บวัตถุดิบไกลเกินไป การเคลื่อนที่หลายครั้งซ้ำซ้อนจากจุด A ไป B ไป C โดยไม่มีการแปรรูป สินค้าตกหักบอบเสียหายระหว่างทางขนส่ง การดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์เคลื่อนย้ายไม่เหมาะสม

6. Inventory (สินค้าคงคลัง) กินความได้ตั้งแต่วัตถุดิบที่รับเข้า, งานระหว่างผลิตและสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว ความสูญเสียเช่น การเก็บไว้นานจนเสื่อมสภาพ หמדอายุ สิ้นเปลืองพื้นที่จัดเก็บ เกิดต้นทุนเพิ่มด้านการจัดการ และเงินทุนหมุนเวียนจมไปกับสินค้าคงคลัง



แนวคิด Lean คือการมี Stock ให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น เชื่อมโยงต่อไปกับหลักการของ JIT-Just In Time เพราะทุกกิจกรรมทั้งการรับเข้า จัดเก็บ และจ่ายออก มีต้นทุนแฝงอยู่ซึ่งนับเป็นความสูญเสียทั้งสิ้น

7. Motion (การเคลื่อนไหว) แม้ว่าหลายโรงงานเป็นระบบอัตโนมัติ แต่ขั้นตอนจำนวนมากยังทำด้วยคน ทุก ๆ การเคลื่อนไหวของพนักงานที่ไม่นำไปสู่การสร้างคุณค่าในกระบวนการ เป็นความสูญเสีย เช่น การหาวัสดุหรือเครื่องมือที่จัดเก็บไม่เป็นระเบียบ ไม่สะดวก เสียเวลาหยิบ/เก็บ การทำงานไม่ถูกวิธี

รวมถึงงานที่ทำแล้วเกิดปัญหาสุขภาพ ความเหนื่อยล้าโดยไม่จำเป็น ที่มาจากตัวขั้นตอนงานเองที่ไม่เหมาะสม หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ความชื้น ศาสตร์ที่กล่าวถึงการจัดการในเรื่องนี้ คือ การยศาสตร์ (Ergonomics)

8. Extra Processing (กระบวนการเกินจำเป็น/ไม่มีประสิทธิภาพ) กระบวนการเกินจำเป็น คือ ขั้นตอนงานที่ไร้คุณค่าทำเกินกว่าลูกค้าต้องการ เช่น การออกแบบและใช้วัตถุดิบ/บรรจุภัณฑ์ ที่มีคุณสมบัติสูงเกินกว่าลูกค้าต้องการ การปรับแต่งรูปทรงวัตถุดิบที่ลูกค้าไม่ได้ให้ความสำคัญ

ขั้นตอนงานที่ไม่มีประสิทธิภาพคือ การใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง ไม่เหมาะสม เช่น การใช้น้ำ ใช้พลังงาน ใช้ส่วนผสมวัตถุดิบ รวมถึงการใช้เครื่องมือที่ไม่เหมาะกับงานด้วย

5กึ Lean

เพื่อลดความสูญเสีย หลักการสำคัญทั้ง 2 เรื่อง ที่ต้องจัดการให้ดี คือ **‘ปริมาณ’** และ **‘คุณภาพ’**

มีเครื่องมือหลายอย่างในแนวคิด Lean เช่น 5ส กับ 5ส ภายภาพพื้นที่ทำงาน, การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM), กระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อลด Stock, การผลิตจำนวนน้อย (Small Lot), การสร้างมาตรฐานงาน (Standardized Work), ความผิดพลาดที่มองเห็นง่าย (Visual Management) เป็นต้น

‘คน’ คือหัวใจของการนำ Lean ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เครื่องจักรหรือเทคโนโลยี การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

Lean เป็นกระบวนการที่ **พัฒนาอย่างต่อเนื่อง** การนำไปปฏิบัติต้องมีความมุ่งมั่น สร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อลดความสูญเปล่า เพิ่มคุณค่า และสร้างความยั่งยืนในธุรกิจครับ