

คำอธิบาย

②

การลดต้นทุนแบบไคเซ็นเริ่มจากการกำจัด
ความสูญเปล่าของการมากเกินไป

๓๐ ควบคุมได้แล้ว

เรื่อบไปจำเป็น สูญเปล่า มีอยู่ในความเกินจำเป็น

การลดต้นทุนแบบไคเซ็น คือ การเลิก ลดเรื่องไม่สำคัญ
ความสูญเปล่า เพื่อรักษา เรื่องที่จำเป็น แล้วเรื่องที่ไม่จำเป็น

ความสูญเปล่า คืออะไร คือ **มากเกินไป** = **เกินจำเป็น** ทำไม
การมากเกินไปจึงเกิดขึ้น สาเหตุเป็นเพราะความกลัว ความกังวล
เกี่ยวกับ **ความไม่เพียงพอ** คนส่วนใหญ่ หากพบกับความเจ็บปวด
อันเนื่องมาจากความล้มเหลวจากการไม่เพียงพอแม้เพียงครั้งเดียว
ก็จะ **ทำเกินความพอดี** เป็นประจำ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น
อีก แน่แน่นอนว่า **การเผื่อที่เหมาะสม** = **การเผื่อ** เพื่อเตรียมการสำหรับ
การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่กลับกลายเป็นการเผื่อที่ **มากเกินไป**
ความจำเป็น = **มากเกินไป**

นอกจากนี้ หากไม่ **ดัดแปลง** = **เปลี่ยนวิธีการ** เป็นประจำ
แล้ว งานของพวกเราจะมีความสูญเปล่าที่เกิดจากการมากเกินไป
เพิ่มมากขึ้น

■ **จำกัดความกังวลเกี่ยวกับความไม่เพียงพอ ด้วยการกำหนดขีดจำกัด**

ควรทำอะไร ถึงจะสามารถป้องกัน **การมากเกินไป** ได้
ไอดีหนึ่งในการทำคือ **การกำหนดขีดจำกัด** ยกตัวอย่างเช่น กรณี
ของโกดังเก็บของให้ทำการกำหนด

- ① ขีดจำกัดสูงสุด (ปริมาณที่มีได้ในโกดังที่มากที่สุด)
- ② ขีดจำกัดต่ำสุด (ปริมาณที่มีได้ในโกดังที่น้อยที่สุด)

แล้วแสดงให้เห็นด้วยวิธีการนี้ทำให้สามารถขจัด **ความกังวล**
เกี่ยวกับความไม่เพียงพอ ว่าของจำเป็นไม่มีในเวลาและปริมาณที่
จำเป็น อีกทั้งยังป้องกันไม่ให้มีของในโกดังมากเกินไปจนจำเป็นได้
แต่ทว่า หากไม่มี **การกำหนดขีดจำกัด** นี้แล้ว จะเกิด **ความกังวล**
เกี่ยวกับความไม่เพียงพอ ทำให้กลายเป็น **การตอบสนองมากเกินไป**
เช่น

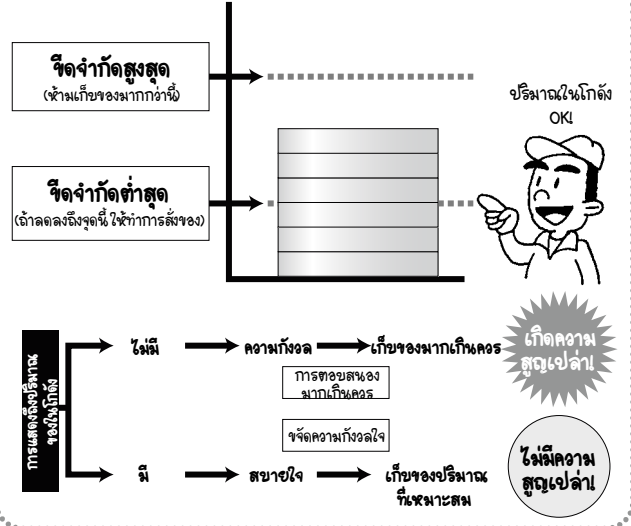
* มากเกินไป * เตรียมไว้เพื่อกรณีฉุกเฉิน * ทำเผื่อ

■ **การพลิกกลับสาเหตุของการมากเกินไป**

ไม่ว่าบริษัทใด ก็จะมีคำขวัญว่า **ลดความสูญเปล่า หยุด**
ความสูญเปล่า กันเถอะ

เพื่อชักชวนให้เกิดการลดต้นทุน แต่ว่า เพียงแค่นี้ไม่สามารถ
ลดความสูญเปล่า ได้ เพราะไม่คิดหา **สาเหตุ** ว่า **ทำไมจึงเกิดความ**
สูญเปล่า

การกำหนดขีดจำกัดของโกดังเก็บของ



ถ้าพูดอย่างง่าย ๆ ว่า **ลดความสูญเปล่า** โดยไม่คิดหา **สาเหตุ**
เป็นเพียง **การแก้ไขตามอาการ** ไคเซ็น คือ **มาตรการแก้ไขที่สาเหตุ**
คิดหาสาเหตุว่าทำไม การมากเกินไปจึงเกิดขึ้น แล้ว **พลิกกลับ**
สาเหตุนั้น เป็นการจัดการแบบไคเซ็น หาก **ความกังวล** เป็นสาเหตุ
ของ **มากเกินไป** การทำให้สบายใจ ด้วยการจำกัด **สาเหตุ** นั้น
เป็นการรับมือแบบไคเซ็น

ยกตัวอย่างเช่น กรณีของ **ปริมาณของในโกดังมากเกินไป**

① แสดง **มาตรฐานขีดจำกัด** ว่าระดับไหนของปริมาณของ
ในโกดังสินค้าที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้

② แสดง **ปริมาณของในโกดังในปัจจุบัน** ด้วยการ **แสดง** →
ทำให้มองเห็น ทำให้เข้าใจ ใน 2 เรื่อง คือ **มาตรฐาน สถานะ** จึงสามารถ
ขจัด **สาเหตุของความกังวลใจ** ได้

คุณภาพที่มากเกินไป การบริการที่มากเกินไป ก็สามารถ
ทำได้ในแบบเดียวกัน

ไม่จำเป็น และ **ความสูญเปล่า** แฝงตัวอยู่ใน **ความเกิน**
จำเป็น ความมากเกินไป มาปรับเปลี่ยน **วิธีการที่เป็นประจำ**
วิธีการที่แล้วมา กันเถอะ

ปรับเปลี่ยน วิธีการที่ทำ เป็นประจำ

จริบ ๆ แล้วลืมนำเป็นหรือไม่ ?

ยกตัวอย่างเช่น พิมพ์ข้อมูลที่ได้จากอินเทอร์เน็ตแบบสปี ถ่ายเอกสารสปี เนื่องจากภาพประกอบเป็นสปี สิ่งเหล่านี้จำเป็นหรือไม่ที่ต้องเป็นแบบสปี

แน่นอนว่า มีเหตุผลและจุดประสงค์ที่ทำเป็นแบบสปี เช่น ทำให้เห็นเอกสารง่ายขึ้น ทำให้จุดสำคัญเห็นสะดุดตา เล็งเห็นผลในการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ในกรณีที่มีจุดประสงค์ดังกล่าว ถือเป็นข้อยกเว้น แต่หาก **เพราะว่าทำเป็นประจำ** จึงทำเป็นแบบสปี ถือเป็น **คุณภาพที่มากเกินไป** ดังนั้น **การแยกใช้** ตามวัตถุประสงค์จึงสำคัญ

■ ตัวอย่าง เปลี่ยนสีและวัสดุ

บริษัท โลหะ อิชิฮาระ จำกัด ในการส่งใบส่งสินค้า ใช้แต่ซองจดหมายสีขาวที่มีโลโก้ของบริษัทพิมพ์อยู่ เนื่องจากต้องส่งเป็นจำนวนมาก ในแต่ละเดือนจึงเสียค่าใช้จ่ายในการทำซองจดหมายพอสมควร

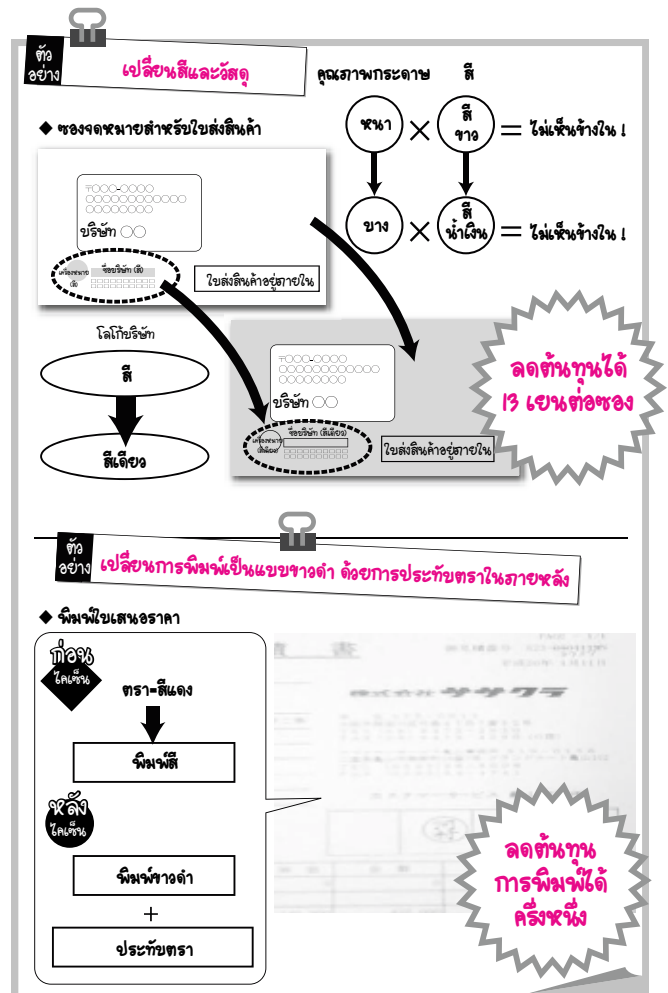
ด้วยเหตุนี้ จึงเปลี่ยนโลโก้ให้มีสีเขียว และใช้กระดาษทำซองจดหมายที่มีคุณภาพต่ำกว่าเดิมเล็กน้อย หากลดคุณภาพของกระดาษลง กระดาษจึงบางลง และมองเห็นสิ่งที่อยู่ภายใน ดังนั้นจึงเปลี่ยนสีของซองจดหมายเป็นสีน้ำเงิน ทำให้มองไม่เห็นตัวเลขที่อยู่ด้านใน สามารถลดต้นทุนได้ 13 เยนต่อซอง

■ ตัวอย่าง เปลี่ยนการพิมพ์เป็นแบบขาวดำ ด้วยการประทับตราในภายหลัง

บริษัท ซาซากิระ จำกัด มีการพิมพ์ใบเสนอราคาด้วยเครื่องพิมพ์จำนวนมาก แต่เนื่องจากส่วนของตราประทับมีสีแดง จะต้องพิมพ์สีทำให้เสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก

เพียงแค่จุดหนึ่งมีสีแดง จึงต้องพิมพ์สีทั้งหมดนั้น เป็นเรื่องจำเป็นหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตาม ใบเสนอราคาต้องมีตราประทับ

ด้วยเหตุนี้จึงเปลี่ยนการพิมพ์ใบเสนอราคาให้เป็นแบบขาวดำ แล้วประทับตราในภายหลัง เช่นนั้นแล้วสามารถรักษาคุณลักษณะของใบเสนอราคาไว้ได้ และลดต้นทุนการพิมพ์ได้ครั้งหนึ่ง



ที่มา: วารสาร Creative & Idea Kaizen ฉบับที่ 43 เดือนเมษายน 2553