

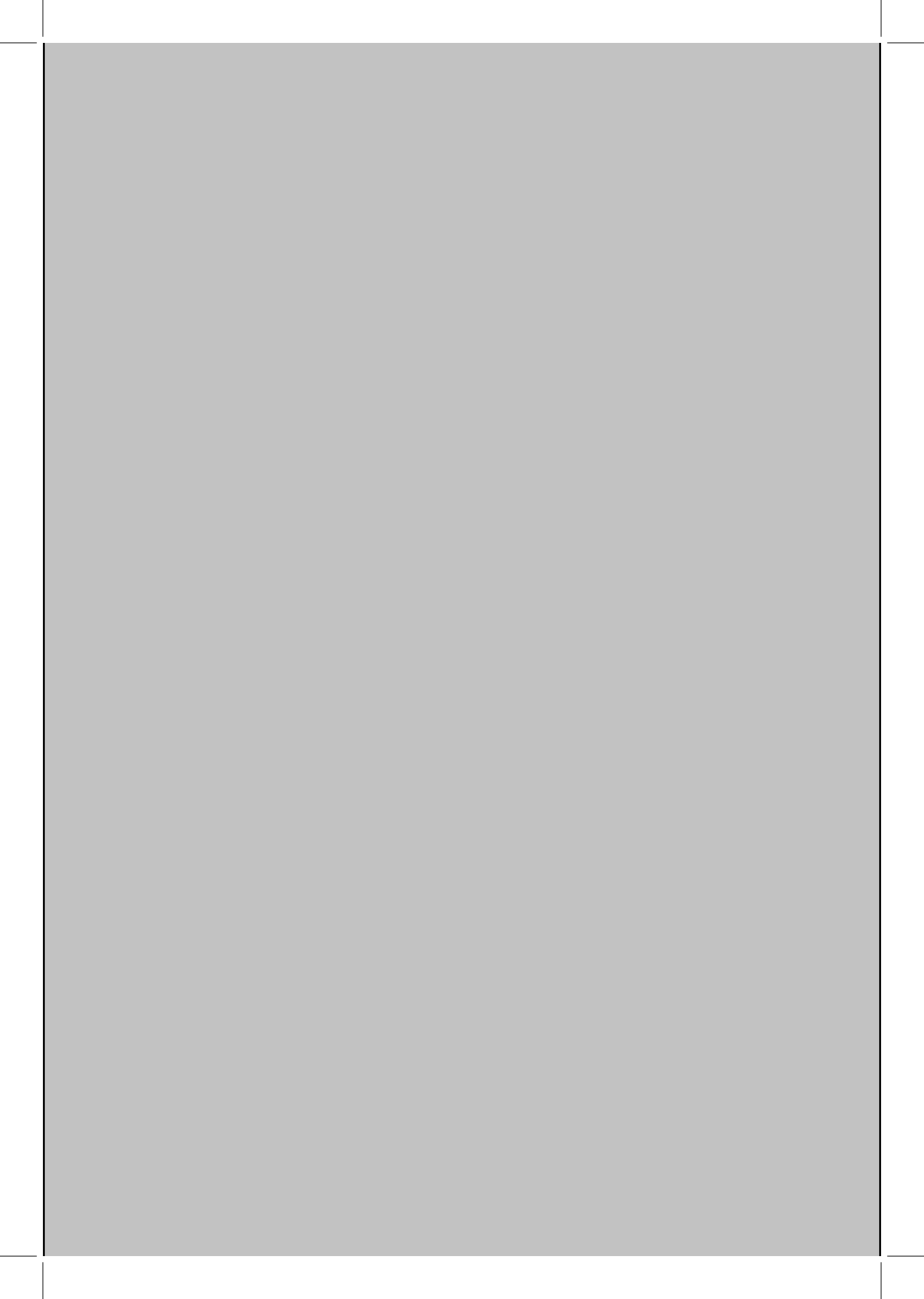


ชื่อหนังสือ สดต้นทุน งานเสร็จใจว่ กำไรพุ่ง
ภายใต้โครงการ การเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์
อย่างยั่งยืน

เจ้าของลิขสิทธิ์ กองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
75/6 ถนนพระรามที่ 6 แขวงทุ่งพญาไท
เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 02-430-6875
แฟกซ์ 02-354-3169

พิมพ์เมื่อ พ.ศ. 2567 จำนวนพิมพ์ 300 เล่ม

พิมพ์ที่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม แอนด์ เอ็ม เลเซอร์พริ้นต์
(สำนักงานใหญ่)
โทรศัพท์ 02-552-2222, 02-215-3999



คำนำ

กองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ อีกทั้งยกระดับการจัดการโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์อย่างยั่งยืนภายใต้กิจกรรมหลักพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน โครงการเสริมสร้างความสามารถการดำเนินธุรกิจให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมด้วยการบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

การดำเนินงานการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมุ่งเน้นให้ผู้ประกอบการและบุคลากรในสถานประกอบการสามารถนำแนวคิดหลักการโคเซ็น ในการบ่งชี้ประเด็นที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงและสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์การเพิ่มประสิทธิภาพกระทั่งเกิดผลการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้ตามเป้าหมาย ผู้เขียนซึ่งได้รับโอกาสในการดำเนินกิจกรรม “การเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” ขอขอบคุณผู้บริหาร กองโลจิสติกส์ และเจ้าหน้าที่กลุ่มส่งเสริมโลจิสติกส์องค์กร กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำการดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่สถานประกอบการที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันได้ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

ดร.ฉลอง อนุนิวัฒน์

บริษัท อนุนิวัฒน์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

เกริ่นนำ

กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ นับว่าเป็นกิจกรรมสนับสนุนที่สร้างคุณค่าต่อการดำเนินการภายในของสถานประกอบการธุรกิจ ซึ่งเชื่อมโยงทุกหน่วยงานภายในและภายนอกทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน โลจิสติกส์จึงเป็นศาสตร์แห่งการบริหารจัดการธุรกิจในองค์กรรวม ด้วย 3 เสาหลัก คือ

1) ด้านการผลิต และปฏิบัติการ (Manufacturing and Operation) ซึ่งเกี่ยวข้องตลอดโซ่การผลิตตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control) การขนถ่ายวัตถุดิบ และเคลื่อนย้ายสินค้าภายใน (Materials Handling) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการไหลของการผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และหมายรวมถึงกิจกรรมโลจิสติกส์ด้านการผลิต เช่น การวางแผนผลิตและตารางการผลิต (Production Planning & Scheduling) การพยากรณ์ความต้องการ (Demand Forecasting) วัตถุดิบ และการจัดเก็บวัตถุดิบซึ่งมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการผลิตสินค้า

2) ด้านการตลาด (Marketing) โลจิสติกส์มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการพยากรณ์ความต้องการ (Demand Forecasting) สินค้า การเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment) และการขนส่งสินค้า (Transportation) โดยกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา และถูกต้องตามสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ

3) ด้านการเงิน (Financial) โลจิสติกส์มีผลโดยตรงต่อรายได้และการลงทุน โดยการมีสินค้าคงคลังที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าจะเป็นตัวผลักดันทำให้ธุรกิจสามารถเพิ่มรายได้ ขณะที่การปฏิบัติงานโลจิสติกส์อื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานธุรกิจได้อย่างมาก นอกจากนี้ระยะเวลา

ในการส่งมอบวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปที่สิ้นลงยังมีส่วนช่วยลด ปริมาณสินค้าคงคลัง และลดต้นทุนจมที่เกิดจากการจัดเก็บสินค้า คงคลังที่มากเกินไปอีกด้วย

กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่ถูกเชื่อมร้อยเกี่ยวโยงเข้าด้วยกันอย่างมี ประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพการจัดการโลจิสติกส์ภายใน สถานประกอบการ ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าและสามารถสร้างแนว ปฏิบัติงานที่ดีส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้านต้นทุน เวลา และความน่าเชื่อถือ ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดย นำหลักการโคเชน มาประยุกต์ใช้ในการจัดการด้านโลจิสติกส์ด้วย มุ่งหวังการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานมากยิ่งขึ้น พัฒนาด้าน บุคลากรให้เกิดความร่วมมือร่วมกันปรับปรุงและส่งเสริมการ มีส่วนร่วมเสนอความคิดเพื่อหาแนวทางการทำงานที่สร้างสรรค์ใน รูปแบบใหม่ที่ช่วยแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งพัฒนาเพื่อดำเนินกิจกรรม โลจิสติกส์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญและได้แนวทาง ปฏิบัติที่ดี ปรับปรุงกระบวนการผลิต ลดการสูญเสียบริโภคของ เสียในงานผลิต ลดต้นทุนวัตถุดิบ เวลา แรงงานและเพิ่มกำไร ให้มากขึ้น รวมถึงยังคงรักษามาตรฐานเดิมและเติมการพัฒนา ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

“การเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง” กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ อย่างยั่งยืน ภายใต้กิจกรรมหลัก พัฒนาศักยภาพการบริหาร จัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน โครงการเสริมสร้างความ สามารถการดำเนินธุรกิจให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมด้วย การบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนริเริ่ม

ดำเนินงานโดยกลุ่มส่งเสริมโลจิสติกส์องค์กร กองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ รวมถึงการส่งเสริมการใช้เครื่องมือการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ภาคอุตสาหกรรม (Industrial Logistics Performance Index : ILPI) และตัวชี้วัด ศักยภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics Scorecard : LSC) เป็นเป้าหมายสำคัญของการดำเนินงาน ผลที่ได้จากการดำเนินงานของสถานประกอบการ 5 กิจกรรม จึงขอเผยแพร่ในรูปแบบกรณีศึกษา 5 ประเด็นในการพัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

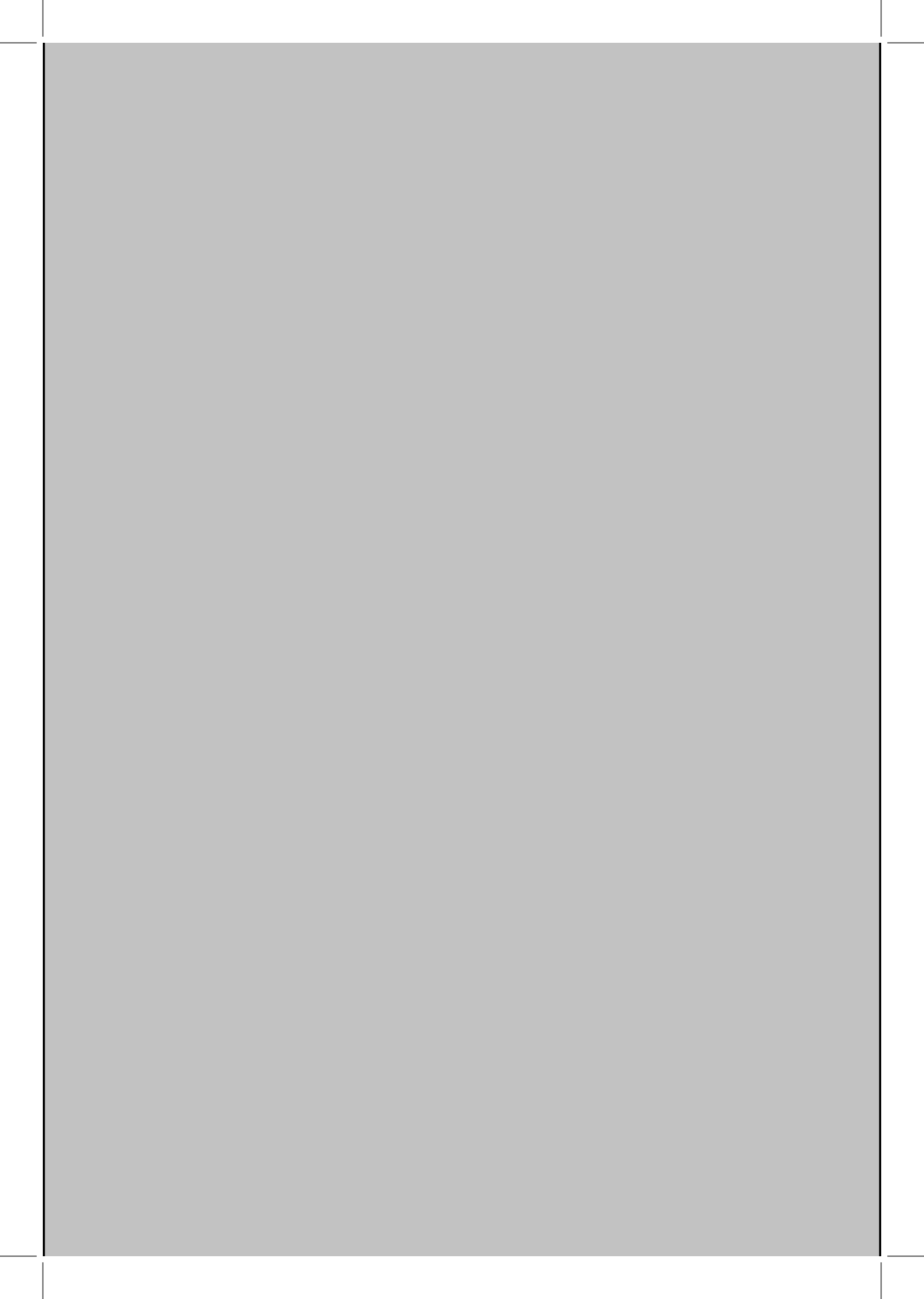
- 1) กรณีศึกษาเรื่องการลดระยะเวลาการขนถ่ายสินค้า
- 2) กรณีศึกษาเรื่องการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการตรวจสอบ สินค้าและเอกสาร
- 3) กรณีศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งและการลำเลียง สินค้าด้วยสายพาน
- 4) กรณีศึกษาเรื่องการปรับปรุงการขนส่งสินค้าให้ตรงกำหนด
- 5) กรณีศึกษาเรื่องการเตรียมวัตถุดิบและปรับปรุงขั้นตอน การเบิกจ่ายวัตถุดิบ

โดยถ่ายทอดเรื่องราวของการดำเนินงาน ด้วยการ ใช้หลักการ แนวทาง และขั้นตอนการดำเนินงานโคเชน มาเป็นองค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวินิจฉัยและการประเมินศักยภาพ ประกอบด้วย การระบุประเด็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาปรับปรุง วิเคราะห์ข้อค้น พบ กำหนดแผนและประเมินศักยภาพและวินิจฉัย กำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

ส่วนที่ 2 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย พิจารณาสาเหตุที่เป็นไปได้ ข้อมูลที่นำมาสนับสนุน กำหนดวิธีการปรับปรุง เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน และการแสดงผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ทั้งหมดนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณ กองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถานประกอบการ ที่ให้โอกาสในการดำเนินงาน ซึ่งหนังสือ “ลดต้นทุน งานเสร็จไว กำไรพุ่ง” จะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรภาคอุตสาหกรรมและผู้สนใจที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ สามารถนำกรณีศึกษาไปประยุกต์ใช้และสามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป



สารบัญ

หัวข้อเรื่อง	หน้า
บทที่ 1 แนวคิดและความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	1
ความหมายของ Kaizen	4
ปรัชญาพื้นฐาน	5
ความเป็นมาของ Kaizen	6
หลักการของไคเซ็นที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้	9
ผลลัพธ์จากการนำไปใช้	10
บทที่ 2 การดำเนินงานโครงการการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	12
การดำเนินงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีศึกษา	15
บทที่ 3 การดำเนินการปรับปรุงเพื่อแก้ปัญหา	29
กิจการที่ 1 ลดเวลารอคอยจากการขนถ่ายสินค้า	30
กิจการที่ 2 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการตรวจสอบสินค้าและเอกสาร	35
กิจการที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งและการลำเลียงสินค้าด้วยสายพาน	38
กิจการที่ 4 การปรับปรุงการขนส่งสินค้าให้ตรงกำหนด	40
กิจการที่ 5 การเตรียมวัตถุดิบ และปรับปรุงขั้นตอนการเบิกจ่ายวัตถุดิบ	43
บทส่งท้าย	49

สร้างกำไรไม่รู้จบ...

บริษัทใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์
ก็เคยเป็นบริษัทเล็ก ๆ ทำงาน
อยู่ในห้องแถวมาก่อน
แล้วบริษัทเหล่านี้ทำอย่างไร
จึงก้าวมาเป็นบริษัทชั้นนำได้
(Think Global, Do Local)

บ

ทที่ 1

แนวคิดและความสำคัญ
ของการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง

สร้างกำไรไม่รู้จบ...

พลิกวิกฤต

เป็นโอกาส

จากยอดขาย

ก้าวไปสู่ยอดขาย

บทที่ 1

แนวคิดและความสำคัญ ของการปรับปรุงประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่อง

ที่มาของ Kaizen

แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หรือ CI นั้น ไม่มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งคิดค้นขึ้นมาแต่พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิด หลักการ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ถูกนำมาผสมผสานกัน และพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง

ช่วงปลายศตวรรษที่ 18 Frederick Winslow Taylor บิดาแห่งการจัดการทางวิทยาศาสตร์ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ช่วงต้นศตวรรษที่ 20 Walter A. Shewhart บิดาแห่งการควบคุมคุณภาพ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการใช้แผนภูมิควบคุมเพื่อติดตามและควบคุมคุณภาพ

ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี ค.ศ. 1949 รัฐบาลญี่ปุ่นได้เชิญ W. Edwards Deming ผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมคุณภาพชาวอเมริกัน เพื่อช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น โดย Deming แนะนำแนวคิดต่าง ๆ มากมาย รวมถึงการใช้ข้อมูล สถิติ ในการควบคุมคุณภาพการทำงานเป็นทีมและแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งนำหลักการและแนวคิดจาก Shewhart ประยุกต์ใช้ในประเทศญี่ปุ่น ส่งผลต่อการพัฒนาแนวคิด Kaizen ของชาวญี่ปุ่น



ปี ค.ศ. 1951 คำว่า “Kaizen” ถูกนำมาใช้ครั้งแรก โดย Masaaki (มาซาอากิ อิมัย) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการชาวญี่ปุ่น ซึ่ง Imai ได้พัฒนาแนวคิด Kaizen ให้เป็นระบบ ที่สมบูรณ์และเผยแพร่ไปทั่วโลก ปรัชญาชาวญี่ปุ่นที่มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทีละน้อย เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน เรียนรู้จากปัญหา และนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

สรุปแนวคิด CI นั้นไม่ได้ถูกคิดค้นโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นผลมาจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากแนวคิด หลักการ และเครื่องมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของ Kaizen

จุดเริ่มต้นของคำว่า “Kaizen” หรือ “ไคเซ็น” มาจากคำว่า “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” (Continuous Improvement) เป็นปรัชญาด้านการจัดการที่มีพื้นฐานบนข้อเสนอแนะของพนักงาน ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นในสหรัฐอเมริกา ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 โดยในช่วงนั้นญี่ปุ่นได้มีการใช้เครื่องมืออยู่แล้วคือ “วงล้อคุณภาพ” (Quality Circles) ดังนั้น ญี่ปุ่น จึงนำเอาแนวคิดทั้งสองอย่างรวมเข้าด้วยกัน จึงถือกำเนิดเป็น ไคเซ็น มาจนถึงปัจจุบัน (พรเทพ เหลือทรัพย์สุข, 2551)

สำหรับในประเทศไทยมีการนำกิจกรรมไคเซ็น มาใช้ในองค์กรต่าง ๆ นานพอสมควร แต่ส่วนมากพบว่าไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ โดยสาเหตุหลักมาจากไม่ได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรและถูกต่อต้าน เนื่องจากไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงที่มากกับไคเซ็น (สุภภัส เครือกาญจนา, 2551) ในอีกมุมหนึ่ง แนวคิดนี้



ได้รับผลตอบแทนจากโรงงานในฐานะเครื่องมือช่วยในการบริหาร ให้ประสบผลสำเร็จ สามารถลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้ เช่น ลดเวลาการทำงาน ลดต้นทุน และทำให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์ ในการปรับปรุงวิธีการคิดและวิธีการทำงาน

โคเซ็น เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่บุคลากรในองค์กร ไปจนถึงกระบวนการผลิต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น แต่การทำโคเซ็น ไม่ใช่ การเปลี่ยนแปลงทั้งหมด แต่เป็นการปรับปรุงเฉพาะจุดที่มีปัญหา เท่านั้น โดยรักษาวีธีการทำงานแบบเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานทุกคน (บุรุษย์ ศิริมหาสาร, 2560)

ปรัชญาพื้นฐาน

ความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โคเซ็น ไม่ใช่แค่ โครงการเฉพาะกิจ แต่เป็นวิถีคิดและแนวทางในการดำเนินชีวิต โดยเน้นการหาโอกาสในการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ทุกคนมีส่วนร่วม โคเซ็น เชื่อว่าทุกคนในทุกระดับขององค์กร สามารถมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการและหวังผลลัพธ์ ร่วมกันได้ การเรียนรู้ผ่านการทำ โคเซ็น เน้นการเรียนรู้จากการ ลงมือทำและการลองผิดลองถูกโดยไม่กลัวความล้มเหลว



ความเป็นมาของ ไคเซ็น

ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจอย่างหนัก ภาคธุรกิจ การค้าและสถานประกอบการต้องเร่งหาทางเพื่อฟื้นฟูธุรกิจอย่างเร่งด่วน

อเมริกา ส่งนักวิชาการด้านการจัดการเข้าช่วยเหลือญี่ปุ่น หนึ่งในนั้นคือ W. Edwards Deming ผู้แนะนำแนวคิดวงจรบริหารงานคุณภาพ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย Plan-Do-Check-Act (PDCA) ซึ่งเน้นการแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการทำซ้ำ ๆ เกิดเป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นที่มาซึ่งรากฐานสำคัญของไคเซ็น

Taiichi Ohno วิศวกรของ Toyota นำแนวคิดของ Deming มาปรับใช้และพัฒนาเป็น Toyota Production System (TPS) ซึ่งเน้นการลดความสูญเปล่าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ช่วงเวลาของการแพร่หลายในญี่ปุ่น

TPS ประสบความสำเร็จอย่างมาก ทำให้ Toyota กลายเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัทญี่ปุ่นอื่น ๆ เริ่มนำแนวคิดไคเซ็นไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ทำให้แนวคิดไคเซ็นถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายไปทั่วประเทศ และในช่วงทศวรรษที่ 1980 กลุ่มคุณภาพของญี่ปุ่น โดย สมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย (Union of Japanese Scientists and Engineers : JUSE) เริ่มส่งเสริมไคเซ็น เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการด้านคุณภาพ ผ่านรางวัล “The Deming Prize” ซึ่งเป็นรางวัลที่มุ่งเน้นในด้านของคุณภาพและระบบ Total Quality Management (TQM) จึงทำให้ไคเซ็นเป็นที่รู้จักมากขึ้น



ช่วงการแพร่กระจายสู่ระดับโลก

ในช่วงทศวรรษ 1980-1990 หนังสือเกี่ยวกับโคเซ็น เริ่มแปลเป็นภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ๆ ทำให้แนวคิดนี้แพร่หลายไปยังองค์กรทั่วโลก ธุรกิจและบริษัทหลายแห่ง รวมทั้งบริษัทนอกสายการผลิตได้นำโคเซ็นไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันโคเซ็น ยังคงเป็นปรัชญาการจัดการที่ได้รับความนิยมและนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางทั่วโลก

ช่วงการแพร่กระจายสู่ระดับโลก

แนวคิดโคเซ็น คือการทำให้สิ่งที่ดีที่สุดกลายเป็นนิสัยประจำวัน โดยการปรับปรุงทุกด้านของงาน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิต การบริหารจัดการ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์

หลักการโคเซ็น กล่าวถึงการพัฒนาและปรับปรุงต่อเนื่องต่อการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาการจัดการ มีต้นกำเนิดมาจากวัฒนธรรมและปรัชญาการทำงานของญี่ปุ่น มีหลายเหตุผลที่ทำให้โคเซ็นกลายเป็นหลักการที่ได้รับความนิยมมากในหลายภูมิภาค ดังนี้

1. วัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่น ในวัฒนธรรมญี่ปุ่น ความรู้สึกของความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ต่องานมีความสำคัญ การนำโคเซ็นเข้ามาใช้ในองค์กรและธุรกิจจึงเป็นการส่งเสริมความรับผิดชอบในการปรับปรุงของทุกคนในองค์กร

2. สภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยน การต้องการความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญ โคเซ็นช่วยในการพัฒนาความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง



3. การแข่งขันในตลาดโลก การแข่งขันในตลาดโลกต้องการความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ไคเซ็น ช่วยในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการปรับปรุงและการพัฒนาต่อยอด

4. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การที่ลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการนี้ และไคเซ็นช่วยในกระบวนการนี้

5. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ไคเซ็นสอนให้มีการปรับปรุงตลอดเวลาเพื่อรักษาความมั่นคง ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

หลักการไคเซ็น ได้รับการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในธุรกิจทั่วโลก ไม่เฉพาะในญี่ปุ่น บริษัทที่นำไคเซ็นไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ ได้แก่ Toyota Motor Corporation ที่ใช้หลักการนี้ในกระบวนการผลิต



หลักการของไคเซ็นที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ มีดังนี้

1. การคิดเล็ก ๆ น้อย ๆ (Small Incremental Changes) โดยไคเซ็นเน้นการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย แต่ทำให้เกิดผลมาก และสามารถช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

2. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) โดยไคเซ็นสามารถเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้าและการคิดสร้างสรรค์เพื่อนำเสนอเป็นสิ่งที่สำคัญ

3. การทำงานร่วมกัน (Collaboration) โดยไคเซ็นในหลาย ๆ กรณีให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันของทีม การสร้างทีมหรือคณะทำงานที่มีความหลากหลายในทักษะและความรู้จะสามารถช่วยส่งเสริมการนำไคเซ็นไปใช้ได้

4. การทำงานอย่างหลีกเลี่ยงขี้ดจำกัด (Avoiding waste) การทำงานในลักษณะที่ลดขี้ดจำกัดหรือการสูญเสียเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นการลดเวลาที่ไม่จำเป็น

5. การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) โดยไคเซ็นช่วยให้ระบบและกระบวนการในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

6. การให้สิทธิผู้ใช้ (Empowering Employees) การที่พนักงานได้รับสิทธิในการตัดสินใจและการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรและรู้จักเป็นหนึ่งในวิธีที่สำคัญที่จะทำให้ไคเซ็นประสบความสำเร็จ



ผลลัพธ์จากการนำโคเซ็นไปใช้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยโคเซ็นช่วยให้บริษัทและองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยลง
2. การลดต้นทุน โดยโคเซ็น ช่วยให้ธุรกิจ บริษัท และองค์กร สามารถลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนการดำเนินงาน และอื่น ๆ
3. การเพิ่มผลกำไร โดยโคเซ็นช่วยให้ธุรกิจ บริษัท และองค์กรสามารถเพิ่มผลกำไรได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน
4. การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยโคเซ็นช่วยให้ธุรกิจ บริษัท และองค์กรสามารถพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

โคเซ็น เป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ ช่วยให้ธุรกิจ บริษัท และองค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน เพิ่มกำไร และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อได้ทราบประวัติความเป็นมา รวมถึงแนวคิด หลักการต่าง ๆ ของ โคเซ็น ในบทต่อไป จะกล่าวถึงวิธีการดำเนินงานโดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาของสถานประกอบการ จำนวน 5 กิจการ จากการดำเนินงานการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทราบถึงวิธีการค้นหาปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การจัดทำแนวทางแก้ไขปัญหา การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสรุปผล โดยนำหลักการและแนวคิดโคเซ็นมาใช้ในเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ โปรดติดตามต่อไปในบทถัดไป

สร้างกำไรไม่รู้จบ...

การกระตุ้นทีมงานด้วยการถามว่า
วันนี้มีลูกค้ามาหาเรากี่ราย?
สินค้าเรามีคุณภาพดีไหม?
เราทำสินค้าทันไหม?
มีความสูญเสียเปล่าใดเกิดขึ้นบ้าง?
ราคานี้แข่งขันได้หรือเปล่า?
แล้วเราจะแก้ไขอย่างไรกันดี?
ควรจะปรับปรุงแบบไหน?

(สิริพงศ์ จงถาวรธณ Lean)

๒

ทที่ 2

การดำเนินโครงการ

การเพิ่มประสิทธิภาพ

ด้วยการปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง



บทที่ 2

การดำเนินงานโครงการการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ที่มาของการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภายใต้โลกของการแข่งขันยุคใหม่ส่งผลต่อการทำธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดได้ อีกทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้สถานประกอบการหลายแห่งมองหาแนวทางการลดต้นทุนโดยเฉพาะต้นทุนโลจิสติกส์แต่ยังคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพของการทำงาน ทั้งการพัฒนาบุคลากรและวิธีการปฏิบัติงานในโรงงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้

ระบบการทำงานด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง “Kaizen หรือ ไคเซ็น” จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้วยการทำงานให้น้อยลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการลด-เลิก-เปลี่ยนขั้นตอนการทำงานด้วยการปรับปรุงไปที่ละเล็กละน้อย การส่งเสริมให้เกิดการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างวิธีการทำงานให้เกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงผสมผสานกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์และสามารถบรรลุเป้าหมายการมีต้นทุนที่เหมาะสม เกิดการลดต้นทุนโลจิสติกส์อย่างยั่งยืน



การดำเนินงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ รวมถึงการส่งเสริมการใช้เครื่องมือการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ภาคอุตสาหกรรม (Industrial Logistics Performance Index : ILPI) และตัวชี้วัดศักยภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics Scorecard : LSC) เป็นเป้าหมายสำคัญของการดำเนินงาน

สถานประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวน 5 กิจการ ได้รับการเพิ่มประสิทธิภาพและสามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ด้วยการนำหลักการและแนวคิดโคเซ็นเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยดำเนินงานครอบคลุมการเสริมความรู้แก่ผู้ประกอบการและบุคลากรของสถานประกอบการและการลงมือปฏิบัติเพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ภายในองค์กร และสร้างทัศนคติเพื่อให้เกิดแนวคิดและการลงมือปฏิบัติด้วยการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาความรู้ตามหลักการโคเซ็น
- 2) การประเมินศักยภาพการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน และการวินิจฉัยสถานประกอบการ
- 3) การสร้างทีมงานของสถานประกอบการเพื่อทำการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์และจัดทำแผนงาน
- 4) การกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 5) การปฏิบัติตามแผนงานด้วยการให้คำปรึกษาแนะนำ



- 6) ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการและบุคลากรภาคอุตสาหกรรม สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง กระบวนการภายในสถานประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนเกิดการพัฒนาการดำเนิน ธุรกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

สถานประกอบการกรณีศึกษา

- กิจการที่ 1 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่าย ข้าวสารบรรจุถุง
- กิจการที่ 2 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่าย อาหารสำเร็จรูปสำหรับพืชและสัตว์
- กิจการที่ 3 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องดื่ม กาแฟ ชา และชาชงสมุนไพรพร้อมดื่ม
- กิจการที่ 4 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตบรรจุภัณฑ์สินค้า
- กิจการที่ 5 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจทอผ้าจากเส้นใย สังเคราะห์

แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีศึกษา กิจการที่ 1

- กิจการที่ 1 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่าย ข้าวสารบรรจุถุง

สถานประกอบการ บริษัทขนาดใหญ่ มีโรงสีและคลังสินค้า เก็บข้าว มีการกระจายสินค้าไปสู่จังหวัดต่าง ๆ มีกระบวนการ ปรับปรุงคุณภาพสินค้าก่อนจำหน่ายและขนส่งกระจายสินค้า และมีกระบวนการบรรจุสินค้า



ประเด็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาปรับปรุง ต้นทุนค่าขนส่งสูง
ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์และลดค่าใช้จ่ายด้านขนส่ง

ข้อค้นพบ

- 1) สถานประกอบการได้เก็บข้อมูลด้านจำนวนคำสั่งซื้อแผนงาน
ที่จะต้องส่งสินค้าในแต่ละวันและรายงานสรุปประจำเดือนจึง
สามารถวิเคราะห์ว่าข้อมูลเชื่อถือได้ระดับใด ข้อมูลมีความ
ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด
- 2) การขนส่งสินค้าไม่ทัน สินค้าจะถูกบรรจุเข้าตู้คอนเทนเนอร์
ขนาด 20 ฟุต น้ำหนัก ระหว่าง 19.5-23.0 ตัน (ตามชนิดข้าว
และน้ำหนักบรรจุถุง) ในแต่ละวันจะมีแผนการบรรจุสินค้า
ล่วงหน้า แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ทั้งหมดมักมีปัญหา
ปลีกย่อยตามมา เช่น ฝ่ายผลิตข้าวผลิตไม่ทันตามแผน พนักงาน
ไม่ทำงานล่วงเวลา ตรวจสอบคุณภาพไม่ผ่าน เป็นเหตุให้การบรรจุ
สินค้านำส่งออกไปส่งผลให้นำส่งตู้สินค้าที่ ICD* ไม่ทันเวลา โดย
พบว่าในปี 2566 จำนวนตู้ทั้งหมดที่ต้องดำเนินการ 14,349 ตู้
ส่งสินค้าไม่ทันจำนวน 2,000 ตู้

*ICD (Inland Container Depot) คือสถานีตู้สินค้าที่มีพิธีการศุลกากรทั้ง
สินค้าขาเข้าและสินค้าขาออก หรือที่เรียกว่า โรงพักสินค้าเพื่อตรวจปล่อย
ของขาเข้าและบรรจุของขาออกที่ขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์นอกเขตท่าเทียบ
ท่าเรือ ซึ่ง ICD ลาดกระบัง เป็นสถานีรถไฟชั้นพิเศษ ของการรถไฟแห่ง
ประเทศไทยที่สร้างขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ผู้นำเข้าและ
ผู้ส่งออก ในกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับสินค้าประเภทตู้คอนเทนเนอร์
ทั้งขาเข้า และขาออก เสมือนท่าเรือบก ตั้งอยู่ในเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
มีเนื้อที่จำนวน 645 ไร่ (Lissom Logistics)



- 3) มีค่าขนส่งสินค้าเพิ่ม จากเดิมมีค่าขนส่งจากโรงงานไป ICD ลาดกระบัง เท่านั้น เมื่อส่งไม่ทันเวลาจะมีค่าขนส่งทางรถยนต์เพิ่มจาก ICD ลาดกระบังไปที่แหลมฉบัง เทียบละ 3,000 บาท เมื่อรวมค่าใช้จ่ายส่วนนี้ ในปี 2566 เป็นเงิน 3.26 ล้านบาท
- 4) มีค่าปรับเนื่องจากรถบรรทุกที่มารอขึ้นสินค้าข้ามวัน วันละ 3,000 บาท มีค่าใช้จ่าย ในปี 2566 เป็นเงิน 1.80 ล้านบาท
- 5) มีค่าปรับเนื่องจากส่งตู้ไม่ทันเวลา ตู้ละ 1,500 บาท ในปี 2566 มีค่าใช้จ่ายเป็นเงิน 3.00 ล้านบาท

โดยสรุป สถานประกอบการมีค่าใช้จ่ายจากประเด็นข้อค้นพบ รวมเป็นเงิน 8.06 ล้านบาท

กำหนดแผนการปรับปรุงอย่างไร?

จากข้อค้นพบดังกล่าวได้นำสู่การประชุมในระดับผู้บริหารของสถานประกอบการ มีมติกำหนดเป็นนโยบายเร่งด่วน ให้หาวิธีแก้ไขปัญหาโดยเร็วและกำหนดเป้าหมายให้ส่งสินค้าให้ทันเวลาร้อยละ 99 ของจำนวนสินค้าที่จะต้องส่งในแต่ละเดือน

ข้อมูลปริมาณสินค้าในปัจจุบันสินค้าที่จัดส่งรวมทั้งปี จำนวน 14,349 ตู้ มีตู้ส่งสินค้าล่าช้าจำนวน 2,000 ตู้ ความสามารถในการส่งตู้ทันเวลาร้อยละ 86.06 ผู้บริหารสถานประกอบการกำหนดเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 99 สำหรับปีถัดไป

ดำเนินการประเมินศักยภาพและวินิจฉัยสถานประกอบการ

- 1) การวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ (Logistics Scorecard : LSC)



- 2) การประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ภาคอุตสาหกรรม (Industrial Logistics Performance Index : ILPI) และ ตัวชี้วัดศักยภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics Scorecard : LSC)
- 3) การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ (As-Is) เพื่อนำผลจากการประเมินไปสู่การวางแผนและกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นและทราบถึงปัญหาและสาเหตุของการเกิดปัญหา

กำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

- 1) การจัดตั้งคณะทำงานของสถานประกอบการ
 - 1.1) เก็บข้อมูลการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรม
 - 1.2) วิเคราะห์ Capacity
 - 1.3) ข้อมูลประกอบ เช่น จำนวนพนักงาน จำนวนสินค้า จำนวนตู้
 - 1.4) สรุป Capacity ปัจจุบันคืออะไร
- 2) เสริมความรู้แก่ผู้ประกอบการและบุคลากรของสถานประกอบการ เรื่อง Lean และ ไคเซ็น
- 3) จัดทำโครงการลดความสูญเปล่า 8 ประการ
- 4) นำข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ Capacity ใหม่
- 5) ค้นหาวิธีการแก้ไข
- 6) กำหนดแผนงานและกิจกรรม
- 7) ดำเนินการและติดตามผล
- 8) ประเมินผลโครงการและแนวทางปรับปรุง
- 9) สรุปผลลัพธ์และนำเสนอ



แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีศึกษา กิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่ 2 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายอาหารสำเร็จรูปสำหรับพืชมะเขือเทศ

สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตอาหาร เวชภัณฑ์ จุลินทรีย์ สำหรับปลาสวยงามและสัตว์น้ำเศรษฐกิจ จำหน่ายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ

ประเด็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาปรับปรุง ต้องการลดระยะเวลาการบรรจุสินค้า การเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ในแต่ละกิจกรรม และลดต้นทุนบริหารจัดการคลังสินค้าและค่าขนส่ง

ข้อค้นพบ

การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา โดย VSM (Value Stream Mapping) สรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการและปัญหา กำหนดการเฝ้าระวังกระบวนการ และเก็บข้อมูลเพื่อพิสูจน์สาเหตุของปัญหา ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ VSM (Value Stream Mapping) หรือที่เรียกว่าการทำแผนที่สายธารคุณค่า เป็นเทคนิคการจัดการแบบลีน (Lean) ที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานะปัจจุบันและออกแบบสถานะในอนาคตของกระบวนการต่างๆ โดยมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความสูญเสียน และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ปัญหาที่พบคือขั้นตอนการปฏิบัติงานในฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง จะมีขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนกัน ทำให้ใช้เวลา จำนวนคน และมีโอกาสผิดพลาด ต้องการลดขั้นตอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในฝ่ายคลังสินค้า



ดำเนินการประเมินศักยภาพและวินิจฉัยสถานประกอบการ

- 1) การวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ (Logistics Scorecard : LSC)
- 2) การประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ภาคอุตสาหกรรม (Industrial Logistics Performance Index : ILPI) และตัวชี้วัดศักยภาพการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (Logistics Scorecard : LSC)
- 3) การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ (As-Is) เพื่อนำผลจากการประเมินไปสู่การวางแผนและกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นและทราบถึงปัญหาและสาเหตุของการเกิดปัญหา

กำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

จากการประเมินโดยใช้เครื่องมือ ILPI ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่ามีจำนวนคำสั่งซื้อสินค้าที่ส่งไปแล้วย้อนกลับมา ซึ่งเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนการหีบห่อสินค้า และศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานพร้อมทั้งสอบถามข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อทราบสาเหตุปัญหาที่แท้จริง นำสู่การกำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา ดังนี้

- 1) การจัดตั้งคณะทำงานของสถานประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน
- 2) เสริมความรู้แก่ผู้ประกอบการและบุคลากรของสถานประกอบการ เรื่อง Lean โคเซชั่น และความสูญเปล่า 8 ประการ (7Waste+1)
- 3) ค้นหาวิธีการแก้ไข
- 4) กำหนดแผนงานและกิจกรรม
- 5) ดำเนินการและติดตามผลการแก้ไขปัญหา



- 6) ประเมินผลโครงการและแนวทางปรับปรุง
- 7) สรุปผลลัพธ์และนำเสนอ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีศึกษา กิจการที่ 3

กิจการที่ 3 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องตีหมาแพชชา และชาชงสมุนไพรพร้อมดื่ม

สถานประกอบการ ประกอบธุรกิจประเภทการผลิต ผลิตภัณฑ์ เครื่องตีหมาแพชชา และชาชงสมุนไพรพร้อมดื่ม โดยผลิต จำหน่าย และส่งออกเครื่องตีหมาชงสมุนไพรและสินค้าเพื่ออุปโภคบริโภค

ประเด็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาปรับปรุง ต้องการลดต้นทุนการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้า และระบบขนส่ง ให้มีประสิทธิภาพ

ข้อค้นพบ

- 1) การบรรจุและลำเลียงสินค้าเข้าในตู้คอนเทนเนอร์ใช้เวลา 8-9 ชั่วโมงต่อตู้ ซึ่งใช้เวลามากเมื่อเทียบกับลักษณะงานคล้ายกันของสถานประกอบการอื่น จึงต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในขั้นตอนการบรรจุและการลำเลียงสินค้าเข้าตู้คอนเทนเนอร์ด้วยการลดระยะเวลาการบรรจุและลำเลียงสินค้า
- 2) ขาดอุปกรณ์หรือเครื่องทุ่นแรงที่เหมาะสมในการลำเลียงสินค้า จำเป็นต้องดำเนินการโดยพนักงานจำนวนมากถึง 8-10 คน
- 3) เกิดต้นทุนสูงจากค่าใช้จ่ายค่าแรงล่วงเวลา และจำนวนพนักงานในขั้นตอนบรรจุและลำเลียงสินค้ามีจำนวนมาก



- 4) ระบบการทำงานในขั้นตอนการตรวจสอบสินค้าที่จะลำเลียงขึ้น
ตู้คอนเทนเนอร์ยังขาดประสิทธิภาพ โดยเกิดการยกสินค้าลง
เพื่อตรวจนับใหม่หรือนำสินค้ามาเติมเมื่อสินค้าขาดอยู่บ่อยครั้ง
- 5) มีค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าสูง สาเหตุเนื่องจากยังไม่สามารถ
นำข้อมูลเส้นทางการขนส่งมาวางแผนเพื่อปรับเส้นทางการ
ขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กำหนดแผนการปรับปรุงอย่างไร?

จากข้อค้นพบดังกล่าวได้นำสู่การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา โดย
วิเคราะห์กระบวนการทำงานผ่าน VSM (Value Stream Mapping)
คือเครื่องมือพื้นฐานตามแนวคิดแบบลีน (Lean) ที่สามารถแสดง
ลำดับขั้นตอนการทำงานและเห็นถึงภาพรวมของกระบวนการ
ทำงานที่เป็นขั้นเป็นตอน รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความสูญเปล่า
(Waste) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานเพื่อค้นหาโอกาสพัฒนา
กระบวนการทำงานให้เกิดการลดความสูญเปล่าและสามารถเพิ่ม
คุณค่าต่อกระบวนการทำงานได้ต่อไป

นำกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ช่วยในการ
ปรับปรุงพัฒนา โดยกำหนดแผนการปรับปรุง ดังนี้

- 1) การจัดตั้งคณะทำงานของสถานประกอบการ เพื่อศึกษาใน
รายละเอียดของกระบวนการทำงานตามข้อค้นพบ พร้อมทั้ง
วิเคราะห์และหาสาเหตุของปัญหา
- 2) พัฒนาความรู้แก่คณะทำงานของสถานประกอบการ เรื่อง Lean
และ โคเช็น พร้อมทั้งจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะแก่พนักงานใน
ด้านการตรวจสอบสินค้าและความปลอดภัย
- 3) จัดทำแผนการขนส่งสินค้าและทดลองการขนส่งสินค้าในช่วง
เวลาต่าง ๆ เพื่อค้นหาเส้นทางและช่วงเวลาที่ดีที่สุด สามารถเพิ่ม
ประสิทธิภาพในกระบวนการขนส่งและลดต้นทุนการขนส่ง



- 4) จัดหาอุปกรณ์ลำเลียงประเภทสายพานลำเลียงที่เหมาะสมกับลักษณะของงานและสามารถเคลื่อนที่ได้
- 5) ติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขปัญหา
- 6) ประเมินผลการทำงาน
- 7) สรุปผลการดำเนินการและนำเสนอ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีศึกษา กิจการที่ 4

กิจการที่ 4 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตบรรจุภัณฑ์สินค้า

สถานประกอบการ ซึ่งประกอบธุรกิจผลิตถุงพลาสติก ของลามิเนตถุงฝากาวถุงหิ้วมุกพร้อมงานพิมพ์สูงสุด 8 สี โดยมีทีมงานคนรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดทันสมัยและพร้อมที่จะพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นมากกว่าถุงพลาสติกเพื่อให้ตอบโจทย์งานบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลายรูปแบบ และสามารถตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

ประเด็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาปรับปรุง ต้องการการบริหารด้านโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การลดต้นทุน มีต้นทุนที่เหมาะสมสามารถแข่งขันได้

ข้อค้นพบ

- 1) การสื่อสารด้านโลจิสติกส์และการจัดการคำสั่งซื้อ ไม่ทราบสถานะคำสั่งซื้อ
- 2) การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง มีวัตถุดิบและของเสียจากการผลิตจำนวนมาก
- 3) เกิดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง ส่งผลให้มีต้นทุนการขนส่งสูง



กำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

- 1) การจัดตั้งคณะทำงานของสถานประกอบการ
 - 1.1) เก็บข้อมูลการจัดส่งรายเดือน ทั้งจำนวนใบสั่งซื้อและต้นทุนขนส่งที่เกิดขึ้น
 - 1.2) วิเคราะห์ถึงสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย
 - 1.3) ข้อมูลประกอบ เช่น คำสั่งรายการ (Order) งานด่วน ราคาพลังงาน (น้ำมันเชื้อเพลิง) ค่าจ้างแรงงาน ส่วนสูญเสียจากการผลิต
 - 1.4) สรุปตัวชี้วัด (KPI) ที่เกิดจริงในปัจจุบัน
- 2) เสริมความรู้แก่ผู้ประกอบการและบุคลากรของสถานประกอบการ เรื่อง Lean และ ไคเซ็น
- 3) จัดทำโครงการลดความสูญเปล่า 8 ประการ
- 4) ประเมินผลโครงการและแนวทางปรับปรุง
- 5) สรุปผลลัพธ์

แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีศึกษา กิจการที่ 5

กิจการที่ 5 สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจทอผ้าจากเส้นใยสังเคราะห์

สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตเส้นใยสังเคราะห์ การทอผ้าจากเส้นใยสังเคราะห์ ผลิตและจำหน่ายเส้นใยสังเคราะห์ชนิดกันไฟลาม ชนิดกันไรฝุ่น (ANTI-DUST-MITES) และ RECYCLE FIBER หรือ VIRGIN FIBER ซึ่งเป็นส่วนประกอบการผลิตเครื่องนอน เช่น หมอน ที่นอน ผ้าห่มนวม และส่วนประกอบในสินค้าต่าง ๆ เช่น ตุ๊กตา ลูกบอล นวม ถุงมือ เฟอร์นิเจอร์โซฟา ไม้กรองน้ำ



ประเด็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาปรับปรุง ต้องการบริหารจัดการให้มีต้นทุนที่เหมาะสม และจัดการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์

ข้อค้นพบ

- 1) การจัดการคลังสินค้าและการบริหารสินค้าคงคลังให้มีปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอต่อการจำหน่ายและส่งออก
- 2) การได้รับคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ไม่สม่ำเสมอ และการส่งวัตถุดิบสำหรับการผลิตส่งผลต่อคลังวัตถุดิบ และการควบคุมการใช้วัตถุดิบในระหว่างการผลิต รวมถึงเกิดของเสีย (Waste) ในกระบวนการเป็นจำนวนมากส่งผลต่อต้นทุน

กำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา

- 1) การจัดตั้งคณะทำงานของสถานประกอบการ
 - 1.1) เก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน และบันทึกข้อมูลการเคลื่อนไหวการปฏิบัติงาน (Motion)
 - 1.2) วิเคราะห์และสรุปวิธีการทำงานปัจจุบัน
- 2) เสริมความรู้แก่ผู้ประกอบการและบุคลากรของสถานประกอบการ เรื่อง Lean และ ไคเซ็น
- 3) ฝึกอบรมความรู้การใช้โปรแกรมหรือระบบบาร์โค้ดและ คิวอาร์โค้ด
- 4) ให้คำแนะนำชุดความรู้การบริหารจัดการคลังสินค้า
- 5) จัดทำโครงการเพื่อลดความสูญเปล่า 8 ประการ
- 6) ติดตามและประเมินผลโครงการ
- 7) สรุปผลลัพธ์



เมื่อพบปัญหาและกำหนดกระบวนการเพื่อแก้ปัญหา โดยทำเป็นขั้นตอน ด้วยการระบุขอบเขตปัญหา ค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล พิจารณาสาเหตุที่เป็นไปได้เพื่อระบุปัญหาที่แท้จริง วิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่น่ามาสนับสนุนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กำหนดวิธีการปรับปรุง และเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะกล่าวต่อไปในบทถัดไป โปรดติดตาม



สร้างกำไรไม่รู้จบ...

เปลี่ยนตัวเอง แค่ 1 % ทุกวัน
เมื่อครบ 1 ปี จะเกิดอะไรขึ้น
(Lean Growth)

บทที่ 3

การดำเนินการปรับปรุง เพื่อแก้ปัญหา



บทที่ 3

การดำเนินงานโครงการปรับปรุงเพื่อแก้ปัญหาโอกาสของ
การพัฒนาและผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สถานประกอบการกรณีศึกษา กิจการที่ 1

สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง
หัวข้อที่ทำการศึกษา การลดระยะเวลาการขนถ่าย
สินค้า

การเก็บรวบรวมข้อมูล จากการเข้าพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อสังเกตการณ์
และทำการศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานการขนถ่ายสินค้าในปัจจุบัน
โดยสรุปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การแจ้งเรียกยานพาหนะขนส่งมายังที่ช่องการบรรจุสินค้า
จากนั้นพนักงานคลังสินค้าจะทำการตรวจสอบความพร้อมต่อ
การขนส่งของยานพาหนะ (ตู้คอนเทนเนอร์) ซึ่งตรวจสอบ
ร่วมกับหน่วยงานมาตรฐานจากภายนอก
- 2) การเตรียมพื้นที่เพื่อขนถ่ายสินค้าในยานพาหนะขนส่ง
(ตู้คอนเทนเนอร์) โดยพนักงานเคลื่อนย้ายลำเลียงสินค้าทำการ
ปูพื้นด้วยกระดาษลูกฟูกเพื่อปูผนังตู้โดยรอบ
- 3) การตรวจสอบสินค้าและตรวจเช็คครายการสินค้า
- 4) การขนถ่ายสินค้าในยานพาหนะขนส่งพร้อมทั้งบันทึกเอกสาร
ต่าง ๆ ประกอบการนำส่งสินค้า

พิจารณาสาเหตุที่เป็นไปได้ ขั้นตอนการตรวจสอบสภาพตู้
คอนเทนเนอร์โดยเจ้าหน้าที่ของบริษัทและพนักงานตัวแทนลูกค้า



และขั้นตอนการปูกระดาดในตู้คอนเทนเนอร์ ทั้งสองขั้นตอนเป็นขั้นตอนการเตรียมเพื่อนำสินค้า ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ลำเลียงสินค้าเข้าสู่ตู้เกิดระยะเวลาการรอคอยเป็นระยะเวลา 15 นาทีต่อ 1 ยานพาหนะขนส่ง (ตู้คอนเทนเนอร์)

ข้อมูลที่น่ามาสนับสนุน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์

- 1) สถิติการขนถ่ายสินค้าในแต่ละวัน ซึ่งจัดทำเป็นรายงานประจำเดือน
- 2) เก็บข้อมูลระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยทดลองเก็บข้อมูลเป็นเวลา 7 วัน

ขนาดตู้ (สูง,กระสอบ) /ตู้	จำนวน (ตัน)/ตู้	น้ำหนัก (ตัน)/ตู้	การเตรียมการ				โหลดสินค้า							
			ตรวจสอบตู้		ปูกระดาด		สายพาน			Slip Sheet				
			จำนวน	เวลา	จำนวน	เวลาที่	จำนวน	เวลาที่	รถโฟล์ค	จำนวน	เวลาที่	รถโฟล์ค		
20	420	21.00	1	5	1	10	5	35	1					
20	575	23.00	1	5	1	10	5	50	1					
20	1,050	21.00	1	5	1	10	5	45	1					
20	800	24.00	1	5	1	10	5	50	1					
20	2,640	21.12	1	5	1	10	5	50	1					
20	1,265	20.66	1	5	1	10	5	50	1	เฉลี่ย		33.33		
20	20	20.45	1	5	1	10	เฉลี่ย	46.67		3	30	2		
20	20	16.33	1	5	1	10				3	30	2		
20	20	15.88	1	5	1	10				3	30	2		
20	20	21.00	1	5	1	10				3	35	2		
20	19	19.39	1	5	1	10				3	35	2		
20	860	19.50	1	5	1	10				3	40	2		
จำนวนตู้ต่อวัน (ก่อน)							17.51			22.34				
เฉลี่ยจำนวนตู้ต่อ ช.ม. (ก่อน)										2.21				
รวมจำนวนตู้ต่อวัน (ก่อน)										39.86				
จำนวนตู้ต่อเดือน (ก่อน)										1195.75				
จำนวนตู้ต่อปี (ก่อน)										14349.00				

รูปที่ 3-1 แสดงเวลาในแต่ละกิจกรรม (นาที) - ก่อนปรับปรุง



จากรูปที่ 3-1 จะพบว่าขั้นตอนการเตรียมการ มีระยะเวลาการตรวจสอบสภาพตู้ ใช้เวลาเฉลี่ย 5 นาทีและขั้นตอนการเตรียมพื้นที่โดยปูกระดานก่อนการลำเลียงสินค้าเข้าตู้มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 นาที รวมระยะเวลาการปฏิบัติงานทั้งสองขั้นตอน 15 นาที โดยระยะเวลาในการขนถ่ายสินค้าเข้าในยานพาหนะขนส่ง มีปัจจัยขนาดสินค้าและวิธีการเคลื่อนย้ายลำเลียงสินค้าโดยปัจจุบันใช้อุปกรณ์สายพานลำเลียง ซึ่งใช้ระยะเวลาเฉลี่ย 46.67 นาทีต่อ 1 ยานพาหนะขนส่ง (ตู้คอนเทนเนอร์) และใช้วัสดุ Slip Sheet ซึ่งใช้ระยะเวลาเฉลี่ย 33.33 นาที ต่อ 1 ยานพาหนะขนส่ง (ตู้คอนเทนเนอร์) โดย 1 ชั่วโมง สามารถขนถ่ายสินค้าบรรจุเข้ายานพาหนะขนส่งได้ 2.2 ตู้ หรือเฉลี่ยวันละ 39.86 ตู้ (ขนาดบรรจุสินค้า และวิธีการบรรจุเข้าตู้มาจากข้อตกลงระหว่างลูกค้าและฝ่ายการตลาด)

กำหนดวิธีการปรับปรุง

จากข้อมูลจากรูปที่ 3-1 จะเห็นว่าขั้นตอนการตรวจสอบสภาพตู้ ยานพาหนะและขั้นตอนการเตรียมพื้นที่โดยการปูกระดานเพื่อลำเลียงสินค้าในตู้ยานพาหนะขนส่งในขณะที่มียานพาหนะจอดรอที่หน้างานก่อให้เกิดระยะเวลารอคอย การปฏิบัติงานในขั้นตอนดังกล่าวปรับเปลี่ยนไปดำเนินการในพื้นที่เฉพาะ และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในขั้นตอนการตรวจสอบยานพาหนะด้วยเครื่องมือ Check List โดยใช้เทคนิคเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้ได้ผลการเพิ่มประสิทธิภาพประกอบด้วย

- 1) เพิ่มความครบถ้วนของรายการที่ต้องตรวจสอบ
- 2) เพิ่มความถูกต้องตรงตามข้อกำหนดของการตรวจสอบ



- 3) ลดเวลาการตรวจสอบโดยใช้เทคนิคการแบ่งการตรวจในแต่ละหัวข้อย่อยรายการ
- 4) เพิ่มความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลด้วยการบันทึกหลักฐานการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและสามารถตรวจสอบในระบบงานได้ ดังนั้น หลังการปรับปรุงจะทำให้ได้เวลากลับมา 15 นาทีต่อ 1 ยานพาหนะขนส่ง (ตู้คอนเทนเนอร์) ซึ่งปัจจุบันการขนถ่ายสินค้าใน 1 วัน สามารถปฏิบัติงานได้ 39.86 ตู้ x 15 นาที = 598 นาที หรือ 9.96 ชั่วโมง เมื่อทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสามารถบรรลุสินค้าได้เพิ่มอีกมาก

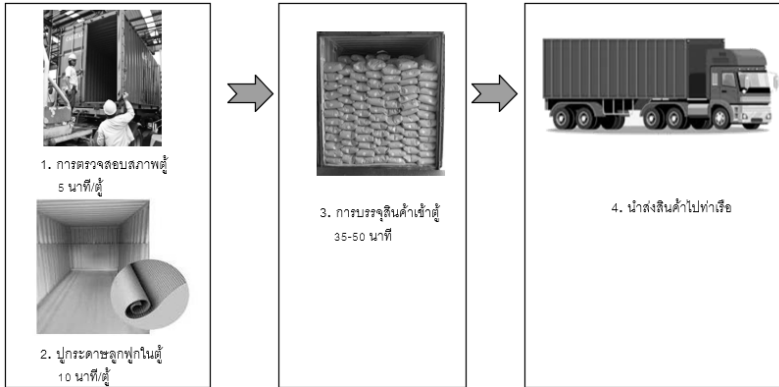
APPENDIX A

INTERMODAL CONTAINER INSPECTION CHECKLIST

DOORS				ROADSIDE				FRONT				CURBSIDE			
Component	Details		Component	Details		Component	Details		Component	Details		Component	Details		
	Minor	Major		Minor	Major		Minor	Major		Minor	Major		Minor	Major	
DOOR PLATE			DOOR NUMBER			DOOR NUMBER			DOOR NUMBER			DOOR NUMBER			
TRUCKLE			CORNER FITTINGS			CORNER FITTINGS			CORNER FITTINGS			CORNER FITTINGS			
ISO NUMBERS			CORNER POSTS			CORNER POSTS			CORNER POSTS			CORNER POSTS			
CORNER			TOP SIDE RAIL			TOP SIDE RAIL			TOP SIDE RAIL			TOP SIDE RAIL			
POSTS			LEFT TOP SIDE RAIL			RIGHT TOP SIDE RAIL			BOTTOM END RAIL			RIGHT TOP SIDE RAIL			
FITTINGS			RIGHT TOP SIDE RAIL			FRONT FITTINGS			PANEL			FRONT FITTINGS			
DOOR-HEADER			POCKET			POCKET			PLACARD HOLDER			FRONT FITTINGS			
DOOR-HEADER			POCKET			POCKET			PLACARD HOLDER			POCKET			
DOOR SEALS			POCKET			POCKET			PLACARD HOLDER			POCKET			
DOOR PANELS			PLACARD HOLDER						PLACARD HOLDER			PLACARD HOLDER			
DOOR LINING															
DRAW															
SLIDERS															
STOP															
BRASSERS															
CAW															
BRASSERS															
WELDS															
RAW															
WELDING															
PLACING															
HOLDER															

รูปที่ 3-2 Container Checklist





รูปที่ 3-3 ขั้นตอนการดำเนินการ

เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

- 1) MS Excel ใช้ในการวิเคราะห์ เป็นเครื่องมือด้านการคำนวณ
- 2) ความรู้เรื่องไคเซ็น และวงจรการบริหารและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง PDCA
- 3) ความรู้ Lean - VSM สำหรับวิเคราะห์จุดวิกฤต เพื่อให้มองเห็นภาพกิจกรรมที่มีคุณค่าและไม่มีคุณค่า และสามารถวางแผนในการจัดการขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- 1) เพิ่มประสิทธิภาพการขนถ่ายสินค้าเข้ายานพาหนะขนส่ง ดังปรากฏข้อมูลที่ได้ประมาณการตามรูปที่ 3-1
 - การบรรจุสินค้าจาก 2.2 เป็น 3.09 ตู้ต่อชั่วโมง หรือ
 - การบรรจุสินค้าจาก 14,349 ตู้ เป็น 19,995.43 ตู้ต่อปี
 - หรือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 28.24



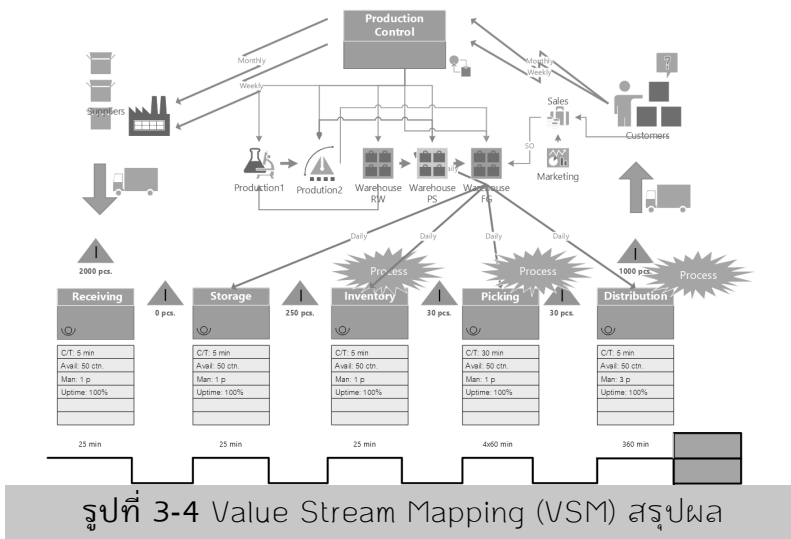
2) ลดค่าใช้จ่ายด้านขนส่ง และค่าใช้จ่ายค่าปรับจากการนำส่งสินค้า
ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด ร้อยละ 71.34

สถานประกอบการกรณีศึกษา กิจการที่ 2

สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายอาหารสำเร็จรูป
สำหรับพีชและสัตว์

หัวข้อที่ทำการศึกษา การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการ
ตรวจสอบสินค้าและเอกสาร

พิจารณาสาเหตุที่เป็นไปได้ การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาโดย
Value Stream Mapping (VSM) สรุปผลการวิเคราะห์กระบวนการ
และปัญหา กำหนดการเฝ้าระวังกระบวนการ และเก็บข้อมูลเพื่อ
พิสูจน์สาเหตุของปัญหา



ข้อมูลที่น่าสนใจ

ประเด็นปัญหาที่นำมาพัฒนาปรับปรุงของฝ่ายคลังสินค้าในขั้นตอนขาออก โดยเริ่มตั้งแต่การทำใบจัดสินค้าจนกระทั่งถึงการปิดกล่อง มีขั้นตอนการตรวจเช็คหลายครั้งและใช้พนักงานหลายคน ข้อมูลที่ใช้หลักจะเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายคลังสินค้า ทะเบียนรายการสินค้าในแต่ละหมวด รายการสินค้าเข้า-ออก เพื่อวิเคราะห์สินค้าคงคลัง (Inventory)

กำหนดวิธีการปรับปรุงและเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน เมื่อได้ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานของสถานประกอบการและการแบ่งงานเป็นลักษณะ Function การมอบหมายงานให้พนักงานในแต่ละคน และมีการตรวจเช็คย้อนกลับตลอดทุก ๆ ขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดการซ้ำซ้อนและต้องใช้เวลาในการปรับปรุงในครั้งนี้จะใช้เทคโนโลยีมาช่วยดำเนินการ โดยใช้ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ที่มีอยู่ การทำงานร่วมกันตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ ทำใบจัดสินค้า จัดสินค้าตรวจเช็คสินค้าและพิมพ์ Label เพื่อส่งสินค้า รายการในใบจัดสินค้า เพิ่มรหัส Bar-Code พนักงานใช้ Handheld Scanner ตั้งแต่ขั้นตอนจัดสินค้า การบรรจุในกล่องจะเรียกคำสั่งซื้อออกมาโดยการสแกน การตรวจเช็ครายการ จำนวน โดยการสแกน และพิมพ์ใบ Label โดยขั้นตอนการตรวจเช็คสินค้าจะผ่านระบบแทน นอกจากนี้สถานประกอบการได้ใช้ระบบ Bar-code ในการตรวจเช็คสต็อกสินค้า ทำให้สินค้าในระบบมีความแม่นยำมากขึ้น และได้ข้อมูลสินค้ากลุ่มวัตถุดิบและปริมาณการใช้ นำมาซึ่งการบริหารจัดการของฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดซื้อ ไม่ต้องผลิตสินค้าเข้าสต็อกจำนวนมาก จะใช้การผลิตตามคำสั่งซื้อร้อยละ 95 ผลิตเข้าสต็อกเพียงร้อยละ 5 เท่านั้น



เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

- 1) ความรู้ Kaizen สายธารคุณค่า Value Stream Mapping ความสูญเปล่า 8 ประการ
- 2) วงจรการบริหารและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง PDCA
- 3) เครื่องมือในการเข้าใจปัญหาที่แท้จริง ด้วยหลักการ “5 Whys”
- 4) เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อหาแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ในการแก้ปัญหา

ผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- 1) เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ กล่าวคือขั้นตอนการส่งสินค้าขาออกเพิ่มรอบการทำงานจาก 4 รอบต่อวัน เป็น 5 รอบต่อวัน เพิ่มขึ้นจำนวน 1 รอบต่อวัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จึงสามารถรองรับงานเพิ่มขึ้นได้โดยไม่ต้องเพิ่มกำลังคนหรือ อุปกรณ์ต่าง ๆ
- 2) การถือครองสินค้า เมื่อระบบ Inverter และข้อมูลจริง ข้อมูลในระบบตรงกัน จะสามารถควบคุมวัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูปได้แม่นยำ สถานประกอบการจึงลดการถือครองสินค้าลงคิดเป็นร้อยละ 15.84 สามารถนำไปคำนวณลดดอกเบี้ยเงินกู้ และลดค่าใช้จ่ายในการบริหารพื้นที่คลังสินค้าได้ด้วย



สถานประกอบการกรณีศึกษา กิจการที่ 3

สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องตีผงกาแฟ ชา และชาชง
สมุนไพรร่วมดื่ม

หัวข้อที่ทำการศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งและการ
ลำเลียงสินค้าด้วยสายพาน

พิจารณาสาเหตุที่เป็นไปได้

- 1) การบรรจุสินค้าเข้าในตู้คอนเทนเนอร์ใช้เวลา 8-9 ชั่วโมงต่อตู้
ซึ่งใช้เวลานาน สาเหตุมาจาก
 - 1.1) การหยิบสินค้าเพื่อจ่ายสินค้าตามใบสั่ง (Order Picking)
 - 1.2) มีเครื่องมือในการเคลื่อนย้ายลำเลียงยังไม่เพียงพอ
ปัจจุบันมีรถโฟล์คลิฟท์ 1 คันปฏิบัติงานตั้งแต่ช่วยจัดสินค้าและยกสินค้าขึ้นตู้คอนเทนเนอร์
ให้พนักงานจัดเรียงสินค้าในตู้
- 2) ใช้พนักงานจำนวนมาก (8-10 คน ในการดำเนินการ) เนื่องจาก
จากไม่มีอุปกรณ์ในการลำเลียง หรือเครื่องทุ่นแรงเพียงพอ
- 3) ค่าใช้จ่ายในการบรรจุสินค้าเข้าตู้คอนเทนเนอร์สูง เนื่องจากใช้
พนักงานจำนวนมาก ต้องจ้างพนักงานล่วงเวลา
- 4) มีค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าให้ลูกค้าสูง เนื่องจากยังไม่สามารถ
นำข้อมูลเส้นทางการขนส่งมาวางแผนเพื่อปรับเส้นทางการ
ขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ข้อมูลที่น่ามาสนับสนุน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน รายงานการทำงานล่วงเวลาของฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง ข้อมูลเพิ่มเติมการศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา (Motion and Time Study) จากการทดลองการส่งสินค้าแบบเคลื่อนเวลา เพื่อหาเวลาดำเนินการจราจรที่เหมาะสมสำหรับเริ่มส่งสินค้า และข้อมูลลงทุนเพื่อซื้ออุปกรณ์เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การซื้อสายพานลำเลียงและการคำนวณความคุ้มค่าและระยะเวลาคืนทุน

กำหนดวิธีการปรับปรุง

- 1) จัดซื้ออุปกรณ์ช่วยในการลำเลียงสินค้าโดยหาหน่วยงานจัดซื้อได้พิจารณาระบบสายพานแบบเคลื่อนที่เข้ามาใช้ เพื่อลดเวลาในการลำเลียงสินค้า และลดพนักงานในการดำเนินการ
- 2) กำหนดเวลารถวิ่งในการส่งสินค้าจาก 9.00 น. เป็น 11.00 น. ในแต่ละวัน และให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ได้บันทึกไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

- 1) ความรู้เรื่องโคเซ็น ความสูญเปล่า 8 ประการ และวงจรการบริหารและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง PDCA
- 2) ความรู้ VSM สำหรับวิเคราะห์จุดวิกฤต เพื่อให้มองเห็นภาพกิจกรรมที่มีคุณค่าและไม่มีคุณค่า
- 3) เครื่องมือในการเข้าใจปัญหาที่แท้จริง ด้วยหลักการ “5 Whys”
- 4) เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อหาแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ในการแก้ปัญหา



ผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- 1) เพิ่มประสิทธิภาพการบรรจุสินค้าเข้าตู้เพิ่มขึ้น และลดค่าใช้จ่ายในการลำเลียงสินค้า ร้อยละ 40.50
- 2) ลดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งสินค้าจากการเหลื่อมเวลาการขนส่งสินค้า ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ร้อยละ 9.59

สถานประกอบการกรณีศึกษา กิจกรรมที่ 4

สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจผลิตบรรจุภัณฑ์สินค้า

หัวข้อที่ทำการศึกษา การปรับปรุงการขนส่งสินค้าให้ตรงกำหนด

พิจารณาสาเหตุที่เป็นไปได้

- 1) การสื่อสารด้านโลจิสติกส์และการจัดการคำสั่งซื้อ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เช่นผู้บริหารฝ่ายผลิตไม่ทราบสถานะคำสั่งซื้อว่าสินค้าจะเข้ามาส่งวันไหน หรือมีสินค้าวัตถุดิบหรือไม่ สาเหตุมาจากการจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นระบบ การเชื่อมโยงข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ การประสานการทำงานใช้รูปแบบเอกสารแบบฟอร์ม ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ต่อเนื่อง มีความเสี่ยงด้านข้อมูลสินค้าที่ไม่ถูกต้องตรงกันกับในระบบที่ใช้
- 2) ขาดประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลัง ส่งผลให้มีวัตถุดิบและเกิดของเสียจากกระบวนการผลิตจำนวนมาก ซึ่งสถานประกอบการยังไม่มีเครื่องมือด้านซอฟต์แวร์มาช่วยดำเนินงาน
- 3) เกิดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งสูง ซึ่งเป็นสาเหตุต่อเนื่องมาจากการไม่ทราบสถานการณ์ด้านการผลิต ขาดการวางแผนล่วงหน้าในการส่งสินค้า สถานประกอบการจึงใช้วิธีผลิตได้บางส่วนแล้ว



ส่งไปก่อน ส่งผลให้มีการส่งสินค้าหลายครั้งในคำสั่งซื้อสินค้า เดียว จึงมีค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งสูง

ข้อมูลที่นำมาสนับสนุน

จากการวินิจฉัยสถานประกอบการ พบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารจัดการโลจิสติกส์และต้นทุนโลจิสติกส์ ได้แก่

- 1) ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณา ถึงการเชื่อมโยงของข้อมูลการไหลของข้อมูลและการไหลของงาน
- 2) ตัวชี้วัดด้านการจัดส่งสินค้าปัจจุบันซึ่งแสดงการส่งสินค้า ดังนี้
 - 2.1) ส่งสินค้าก่อนกำหนด ค่าเฉลี่ยร้อยละ 9
 - 2.2) ส่งสินค้าหลังกำหนด ค่าเฉลี่ยร้อยละ 21
 - 2.3) ส่งสินค้าตรงเวลา ค่าเฉลี่ยร้อยละ 70
- 3) ค่าจัดส่งสินค้าประจำเดือนและค่าขนส่งต่อยอดขายปีปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.8 ต่อยอดขาย

กำหนดวิธีการปรับปรุง

จากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานด้านการจัดส่งสินค้า คือ การทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับร้อยละการสูญเสียที่เกิด ในกระบวนการผลิตของสินค้าในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ และสามารถ ควบคุมส่วนสูญเสียได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การดำเนินการพัฒนาปรับปรุง จึงกำหนดแนวทางหรือมาตรการ ในการพัฒนาและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบการบริหารจัดการ ในส่วนของการสูญเสียด้วยการพัฒนาในทุกขั้นตอนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการผลิตสินค้าสำเร็จรูปตามใบสั่งซื้อ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการขั้นตอนการปรับปรุง ดังนี้



- 1) จัดตั้งทีมคณะทำงานเพื่อเก็บข้อมูลการจัดส่งสินค้าโดยจัดทำรายงานแบบรายเดือนทั้งจำนวนใบสั่งซื้อและต้นทุนการขนส่งสินค้า ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้ไม่บรรลุตามเป้าหมายเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น คำสั่งซื้อ (Order) งานด่วน ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าจ้างแรงงาน และส่วนสูญเสียจากการผลิตพร้อมทั้งสรุปตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน
- 2) ถ่ายทอดความรู้เรื่องสินค้า และไคเซ็น แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน
- 3) จัดทำโครงการเพื่อลดความสูญเปล่า 8 ประการ
- 4) ประเมินผลโครงการและแนวทางปรับปรุง
- 5) สรุปผลลัพธ์

เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

- 1) เครื่องมือในการเข้าใจปัญหาที่แท้จริง ด้วยหลักการ “5 Whys”
- 2) เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อหาแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ในการแก้ปัญหา
- 3) ความรู้เรื่องไคเซ็น และวงจรการบริหารและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง PDCA
- 4) ความรู้ Lean - VSM สำหรับวิเคราะห์จุดวิกฤต เพื่อให้เห็นภาพกิจกรรมที่มีคุณค่าและไม่มีคุณค่า

ผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- 1) ลดต้นทุนค่าขนส่ง จากเฉลี่ยของปี 2566 ที่ร้อยละ 3.8 ของยอดขาย เหลือเป็นร้อยละ 3.3 ของยอดขายคิดเป็นต้นทุนโลจิสติกส์ที่ลดลง ร้อยละ 3.2
- 2) สามารถลดต้นทุนจากส่วนสูญเสียจากเฉลี่ยของปีปัจจุบันที่ร้อยละ 4.9 ของยอดขาย เหลือร้อยละ 3.1 ของยอดขาย ซึ่งคิดเป็นต้นทุนโลจิสติกส์ที่ลดลงร้อยละ 36.7



สถานประกอบการกรณีศึกษา กิจการที่ 5

สถานประกอบการ ดำเนินธุรกิจทอผ้าจากเส้นใยสังเคราะห์

หัวข้อที่ทำการศึกษา การเตรียมวัตถุดิบและปรับปรุงขั้นตอนการเบิกจ่ายวัตถุดิบ

พิจารณาสาเหตุที่เป็นไปได้ เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า (Customer Orders) ที่ไม่สม่ำเสมอและมีการสั่งวัตถุดิบเพื่อใช้สำหรับการผลิต ซึ่งส่งผลต่อการจัดการพื้นที่คลังสินค้าและการควบคุมการใช้วัตถุดิบในงานระหว่างผลิต รวมถึงมีของเสีย (Wastes) เกิดขึ้นมาก ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการผลิต

ข้อมูลที่นำมาสนับสนุน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์

- 1) ขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของข้อมูลการไหลของข้อมูลและการไหลของงาน
- 2) ศึกษาแผนผังคลังสินค้าและรายละเอียดการจัดเก็บ

กำหนดวิธีการปรับปรุง

ขั้นตอนการปรับปรุง

- 1) ดำเนินการถ่ายทอดความรู้วิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการคลังสินค้าเบื้องต้น สรุปลงเป็นแนวทางการจัดการออกเป็น 4 แนวทาง เพื่อให้การบริหารจัดการคลังสินค้า และการบริหารสินค้าคงคลัง มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น มอบหมายหน้าที่ และเก็บข้อมูลการเคลื่อนไหวการปฏิบัติงาน (Time Motion) แต่ละกิจกรรม พร้อมทั้งวิเคราะห์ Capacity หาข้อมูลอื่น ๆ เช่น จำนวนพนักงาน และสรุป Capacity ปัจจุบัน



- 2) จัดโซนพื้นที่คลังสินค้าพร้อมกำหนดกฎเกณฑ์การดำเนินงานกับการเก็บสินค้าที่เสีย หรือสินค้าที่ส่งคืนมาและไม่สามารถดำเนินการแก้ไข ตลอดจนวัตถุดิบที่ไม่ได้ใช้ในการผลิต การกำหนดแบ่งมีพื้นที่ยังไม่ชัดเจน เช่น การจัดลำดับความสำคัญของวัตถุดิบ การจัดการวิธีการขอเบิกสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีความซ้ำซ้อนหรือทำการเผื่อไว้ในรายการผลิต การจัดการงานผลิตให้เหมาะสมกับวัตถุดิบ
- 3) จัดทำกิจกรรมเพื่อลดความสูญเปล่า 8 ประการ
- 4) ติดตามผลการดำเนินการ
- 5) ประเมินผลและสรุปผลลัพธ์

รายละเอียดการปรับปรุง

กิจกรรมดำเนินการให้คำแนะนำแก่ทีมคณะทำงานของสถานประกอบการเพื่อนำสู่เป้าหมายของการปฏิบัติตามแผนงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลจากการปฏิบัติตามแผนงานต้องมีการเขียนโครงสร้างพื้นที่คลังสินค้าและจัดลำดับความสำคัญสินค้า พร้อมทั้ง ศึกษาข้อมูลและดำเนินการนำเสนอข้อมูลเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา ร่วมกันในประเด็น 4 เรื่อง ดังนี้

- 1) จัดทำโซนพื้นที่คลังสินค้าพร้อมกำหนดกฎเกณฑ์การดำเนินงานกับการเก็บสินค้าเสีย หรือสินค้าที่ส่งคืนมาและไม่สามารถดำเนินการแก้ไขตลอดจนวัตถุดิบที่ไม่ได้เก็บเป็นหมวดหมู่ จัดพื้นที่จัดเก็บให้ชัดเจน ดำเนินการวางผังคลังสินค้าโดยจัดทำเป็นรูปในโปรแกรม Excel และกำหนดพื้นที่วาง พร้อมกำหนดจำนวนสินค้าที่จะวางได้ทั้งหมดในคลังสินค้าต่อไป



- 2) การจัดลำดับความสำคัญของวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถดำเนินการรับ-จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเบื้องต้นกำหนดตามหลักการ 80/20 และจัดเรียงสินค้าที่ใช้บ่อยไว้แถวด้านหน้าและที่ไม่ค่อยได้ใช้ไว้ถัดไป ดำเนินการเพื่อให้มีพื้นที่รอจัดการสินค้าในคลังสินค้าซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินงาน
- 3) จัดการวิธีการขอเบิกสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีความซ้ำซ้อนหรือทำการเบิกเผื่อไว้ในรายการผลิต จากขั้นตอนการทำเรื่องขอเบิกสินค้าที่มีการขอเบิกที่ซ้ำซ้อนโดยใช้กระดาษ 2 แผ่น และนำมาบันทึกในระบบบัญชีอีกครั้ง ซึ่งได้ดำเนินการปรับปรุงวิธีการ ใหม่และทำการบันทึกในระบบบัญชีทันที
- 4) การจัดการงานผลิตให้เหมาะสมกับวัตถุดิบ ดำเนินการออกแบบโปรแกรมที่สามารถควบคุมและสามารถดำเนินการรายงานระหว่างการผลิต เช่น รายการวัตถุดิบที่ใช้เกินจากสูตรที่ควบคุมไว้หรือไม่อันเนื่องมาจากการตั้งค่าเผื่อไว้ของพนักงาน

เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

- 1) ความรู้เรื่องไคเซ็น และวงจรการบริหารและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง PDCA
- 2) ความรู้ Lean และการลดความสูญเปล่า 8 ประการ
- 3) VSM สำหรับวิเคราะห์จุดวิกฤต เพื่อให้มองเห็นภาพกิจกรรมที่มีคุณค่าและไม่มีคุณค่า
- 4) เครื่องมือในการเข้าใจปัญหาที่แท้จริง ด้วยหลักการ “5 Whys”
- 5) เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อหาแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ในการแก้ปัญหา



ผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

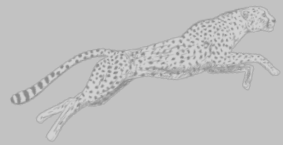
1) การจัดการคลังสินค้า

- จัดโซนพื้นที่คลังสินค้า ได้พื้นที่กลับมา ร้อยละ 40.63
- การปรับลดขนาดของสินค้าวัตถุดิบจาก 5 นิ้ว ให้เหลือ 3 นิ้ว ลดค่าใช้จ่ายได้ร้อยละ 60.05

2) การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

- ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดลงร้อยละ 33.33
- ใช้วัตถุดิบผลิตสินค้าเกิน ลดลงเหลือร้อยละ 5 จากยอดที่ใช้จริงหรือคิดเป็นส่วนต่างที่เกิน ลดได้ร้อยละ 50.99





สร้างกำไรไม่รู้จบ..

หลักการของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง PDCA คือแนวคิดซึ่งถูกคิดค้นโดย Dr. Edwards W. Deming เกี่ยวกับวงจร PDCA ที่เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญสำหรับการวางแผนแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นที่นิยมใช้เป็นอย่างมากในประเทศญี่ปุ่น ยิ่งเฉพาะบริษัท TOYOTA ที่ถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ระดับโลกยังมีการนำหลักการ PDCA นี้มาใช้ในกระบวนการผลิตรถยนต์ และพัฒนาจนกลายเป็น TOYOTA WAY อย่างที่รู้จักกันในปัจจุบัน ดังนั้นจึงพิสูจน์แล้วว่าหลักการ PDCA สามารถนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นได้แม้กระทั่งองค์กรนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับการผลิตในอุตสาหกรรม เพราะหลักการ PDCA Plan-Do-Check-Act สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกงานแม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวัน (<https://www.enttraining.net/article/PDCA>)

บ ทส่งท้าย

บทสรุป

หนังสือเล่มนี้มุ่งเน้นไปที่แนวทาง กลยุทธ์ ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาได้ครอบคลุมถึงหลักการพื้นฐาน เครื่องมือ และวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานในสถานประกอบการ และองค์กร

การปรับปรุงประสิทธิภาพสามารถดำเนินการได้หลายวิธี มีข้อดี-ข้อเสีย และใช้วิธีการที่ดีที่สุดตามความเหมาะสมของแต่ละสถานประกอบการ

สถานประกอบการที่ได้ที่ได้เข้าร่วมโครงการ ผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำขั้นตอนการแก้ไขปัญหา ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุและเข้าใจปัญหา

สิ่งสำคัญคือต้องระบุปัญหาให้ชัดเจน การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา แยกแยะปัญหาออกจากอาการ กำหนดขอบเขตของปัญหา

2. วิเคราะห์หาสาเหตุ

ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหาพิจารณาแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้

3. วางแผนแก้ปัญา

กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน คิดหาวิธีแก้ปัญาที่หลากหลาย การประเมินความเป็นไปได้และประสิทธิภาพของวิธีการแก้ปัญาแต่ละวิธีเลือกวิธีแก้ปัญาที่เหมาะสมที่สุด

4. ดำเนินการแก้ปัญา

ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ติดตามผลการดำเนินการ ปรับแก้แผนหากจำเป็น

5. ตรวจสอบผลลัพธ์



ประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ปัญหา วิเคราะห์ว่าปัญหาได้รับการแก้ไขหรือไม่ สรุปบทเรียนที่ได้เรียนรู้ ปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาในอนาคต เลือกเครื่องมือและเทคนิคการแก้ปัญหาและพัฒนาปรับปรุง ซึ่งเครื่องมือและเทคนิคที่ได้นำมาใช้มีดังนี้

- ปรัชญาการทำงาน Kaizen, Lean
- วงจรการบริหารคุณภาพที่ใช้ในการปรับปรุง กระบวนการอย่างต่อเนื่อง PDCA (Plan-Do-Check-Act)
- แผนภาพกระบวนการ (Process Flowchart)
- แผนภาพความสัมพันธ์ (Cause-and-Effect Diagram)
- แผนภาพความคิด (Mind Map)
- Lean เน้น สายธารแห่งคุณค่า Value Stream Mapping (VSM)
- ความสูญเปล่า 7 Waste + 1
- การระดมความคิด (Brainstorming) โดยการตั้งคณะทำงาน
- ตัวชี้วัดประสิทธิภาพโลจิสติกส์ ภาคอุตสาหกรรม (Industrial Logistics Performance Index: ILPI)
- การวิเคราะห์ต้นเหตุรากเหง้า (Root Cause Analysis)
- การค้นหาปัญหา (5 Whys)
- Excel Data Analysis

แนวโน้มในอนาคต

ในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่องกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถานประกอบการและองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จ เทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล และ



แนวทางปฏิบัติที่ทันสมัยล้วนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่อง

โอกาส

สถานประกอบการมีบุคลากรที่มีทักษะการวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ และความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ล้วนมีโอกาสสูงในการเติบโตและประสบความสำเร็จในองค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อคิดและข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลที่ได้ทำการสำรวจ เก็บข้อมูล และวิเคราะห์การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมโลจิสติกส์ของสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญได้นำมาทำการประเมินและวินิจฉัย โดยได้ดำเนินการร่วมกับตัวแทนของทางสถานประกอบการ และนำเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุงพัฒนา

การปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งฝ่ายบริหาร หัวหน้างาน และพนักงานทุกคน

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การทดลอง และการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่อง

การติดตามผลและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลลัพธ์และปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิด



สร้างสรรค์ การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ ควรมีการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ควรเรียนรู้จากประสบการณ์และปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาให้ดียิ่งขึ้น

คำขอบคุณ

ผู้เขียนขอขอบคุณกองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และผู้ที่ให้ความสนใจและศึกษาเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ทุกท่าน หวังว่าหนังสือเล่มนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและองค์กร ในการปรับปรุงพัฒนา ประสิทธิภาพงานอย่างต่อเนื่องต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

ดร.ฉลอง อนุนิวต์
บริษัท อนุนิวต์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด



สร้างกำไรไม่รู้จบ...

รอบการสั่งซื้อวัตถุดิบ?
วัตถุดิบมีมากเกินไป จนพื้นที่เก็บไม่เพียงพอ?
เครื่องจักรหยุดการทำงานเนื่องจากสาเหตุ?
มีสินค้าสำเร็จรูปในคลังเพียงพอต่อการขาย?
ส่งสินค้าทันเวลาและเต็มคัน?
มีสินค้าตีกลับ?

...ทุกคำถามต้องการวิเคราะห์ หาสาเหตุ
แนวทางเพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
เราทำได้...

