

Lean อย่างไร สร้างกำไรให้องค์กร

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร*

ต่อจากฉบับที่แล้ว

>>> ถามคำถามว่า "ทำไม" เป็นครั้งที่ 4

ทำไมที่ 4.1: ทำไมพนักงานห้องเบิกอะไหล่จ่ายท่อผิด Spec (อาจจะมีการจ่ายสลับกัน)

คำตอบ

จากการตรวจสอบที่ห้องเก็บอะไหล่และการทำงานของพนักงานเบิกจ่ายอะไหล่นั้น พบว่ามีการเก็บท่อโลหะที่มีความยาวและขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางเท่าๆ กันไว้ด้วยกัน ทั้งๆ ที่ท่อแต่ละท่อนั้นทำจากวัสดุที่แตกต่างกัน ซึ่งนั่นเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานเบิกจ่ายอะไหล่อาจจะจ่ายวัสดุ หรืออะไหล่ผิดก็เป็นได้ จึงเชื่อว่า "สาเหตุนี้เป็นสาเหตุที่แท้จริงข้อหนึ่ง (อาจจะมีหลายๆ สาเหตุ) ของปัญหาท่อของเหลวร้อนรั่วนี้"

มาตรการในการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ 4.1

เมื่อสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งในกรณีนี้ได้ใช้เทคนิค Why – Why Analysis ร่วมกับหลักการในการพิจารณาข้อเท็จจริง 5G โดยใช้คำถาม "ทำไม" 4 ครั้งก็ทำให้พบว่าสาเหตุหนึ่งของปัญหานี้เกิดจากการชี้บ่ง และการเก็บชิ้นส่วนอะไหล่ในห้องเบิกจ่ายอะไหล่ ดังนั้นการแก้ไขปัญหานี้ที่สาเหตุก็คือ การกำหนดการชี้บ่งที่เห็นได้ชัดด้วยสายตา (Visual Control) โดยอาจจะมีการติดป้าย หรือติดสติ๊กเกอร์ที่ชิ้นส่วนแต่ละชิ้น เพื่อชี้บ่งชื่อ รหัสชิ้นงาน วันรับเข้าและ Spec ต่างๆ ของชิ้นส่วน หรืออะไหล่แต่ละชิ้นอย่างชัดเจน นอกจากการชี้บ่งแล้วก็ควรจะมีการแยกเก็บชิ้นส่วนอะไหล่แต่ละประเภท โดยไม่ควรเก็บไว้รวมๆ กัน ซึ่งจะป้องกันไม่ให้ชิ้นส่วนและอะไหล่ที่มี Spec แตกต่างกันอยู่ปะปนกันและอาจจะทำให้เกิดการสับสนระหว่างเบิกจ่ายเพื่อนำไปใช้งานได้ ที่สำคัญระบบในการแยกจัดเก็บควรเอื้ออำนวยต่อการเบิกจ่ายแบบ "เข้าก่อนออกก่อน (First In First Out: FIFO) ด้วย เพื่อป้องกันไม่ให้มีชิ้นส่วน หรืออะไหล่เก่าเก็บจนเสื่อมสภาพ เพราะหากไม่วางระบบในการเบิกจ่ายแบบ FIFO แล้ว ชิ้นส่วนที่รับเข้ามาก่อนมักจะถูกเก็บไว้ด้านในๆ ทำให้ไม่ได้ถูกเบิกจ่าย จนสุดท้ายต้องถูกเก็บจนหมดอายุ หรือเสื่อมสภาพ

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ทำไมที่ 4.2: ทำไมรายการชิ้นส่วน (Part List) ที่แผนกสั่งซื้อได้รับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้พิจารณาถึงปัจจัยทางวิศวกรรม

คำตอบ

จากการตรวจสอบคู่มือปฏิบัติการในระเบียบงานสั่งซื้อวัตถุดิบและอะไหล่นั้น ได้มอบอำนาจให้การปรับเปลี่ยน Spec และคุณสมบัติของชิ้นส่วน หรืออะไหล่ต่างๆ ที่ใช้งานในโรงงานให้กับแผนกสั่งซื้อ ซึ่งไม่ได้มีพื้นฐานความรู้ในด้านงานวิศวกรรมจึงทำให้การปรับเปลี่ยน Spec ของชิ้นส่วนและอะไหล่ต่างๆ ในรายการชิ้นส่วน (Part List) ถูกพิจารณาเฉพาะมิติราคาและการส่งมอบได้ตรงตามกำหนดเท่านั้น โดยไม่ได้ถูกพิจารณาในมิติด้านงานวิศวกรรมอย่างรอบคอบ โดยผู้จัดการแผนกสั่งซื้ออาจจะเชื่อถือข้อมูลของ Supplier เพียงด้านเดียว

ซึ่งสาเหตุนี้พบได้จากการตรวจสอบพบว่า มีการแก้ไข Spec ท่อของเหลวจากท่อทองแดงเป็นท่อเหล็กในรายการชิ้นส่วน (Part List) ของแผนกสั่งซื้อ ซึ่งรายการชิ้นส่วน (Part List) นี้พนักงานแผนกสั่งซื้อจะใช้ในการออกคำสั่งซื้อชิ้นส่วนและอะไหล่ไว้ใช้งานในโรงงาน ซึ่งระบบการแก้ไข Spec นี้ไม่ได้รับการตรวจสอบทบทวนจากผู้จัดการแผนกวิศวกรรมเลย จึงทำให้มีการสั่งซื้ออะไหล่ที่ไม่ตรงตามข้อกำหนดในการใช้งานทางวิศวกรรมได้

มาตรการในการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ 4.2

ด้วยหลักการในการตรวจสอบปัญหาจากข้อเท็จจริง 5G ทำให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานี้อีกสาเหตุหนึ่ง ดังนั้นการแก้ไขปัญหานี้ก็ควรมีการแก้ไขคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure Manual) ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง Spec ต่างๆ ของวัตถุดิบ ชิ้นงาน หรือชิ้นส่วนอะไหล่ต่างๆ ซึ่งจากเดิมเป็นอำนาจหน้าที่เบ็ดเสร็จของผู้จัดการแผนกสั่งซื้อ ซึ่งทำให้การอนุมัติการเปลี่ยนแปลง Spec



ต่างๆ ไม่ได้ถูกพิจารณาในมิติทางวิศวกรรมอย่างรอบคอบ ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนแปลงระเบียบให้ผู้จัดการแผนกวิศวกรรม ซึ่งมีความรู้และความชำนาญในงานวิศวกรรมเป็นผู้ทบทวนร่วมกับผู้จัดการแผนกสั่งซื้อเพื่อป้องกันปัญหานี้ไม่ให้เกิดขึ้นอีก

จากตัวอย่างที่ผู้เขียนยกมาอธิบายนี้ต้องการสื่อให้กับผู้อ่านเข้าใจว่า การแก้ไขปัญหาในระบบการผลิตตามแนวคิดของระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing System) มุ่งเน้นให้แก้ไขปัญหาที่สาเหตุเพราะหากองค์กรแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหานั้นก็จะเกิดขึ้นอีกเรื่อยๆ กลายเป็นปัญหาเรื้อรังที่บั่นทอนผลิตภาพ (Productivity) ของระบบการผลิตอย่างถาวร จนทำให้ปัญหาเรื้อรังนั้นกลายเป็นสิ่งปกติขององค์กร ซึ่งความรู้สึกว่า “ปัญหาเป็นเรื่องปกติ” นั้นขัดต่อแนวคิดของระบบการผลิตแบบลีนอย่างสิ้นเชิง

เพื่อให้เห็นภาพของการใช้ Why – Why Analysis และหลักการของ 5G ในหลายๆ องค์กรมักจะทำเป็นแผนภาพ ดังรูปที่ 5.1

จากรูปที่ 5.1 นั้นเป็นการแก้ไขปัญหาโดยใช้ Why-Why Analysis และเมื่อมีการตรวจสอบข้อมูลและข้อเท็จจริงประกอบแล้ว สำหรับสาเหตุที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือไม่ใช่สาเหตุของปัญหา (จากการยืนยันด้วยข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เชื่อถือได้) ก็จะขีดฆ่าออกจากการวิเคราะห์ โดยในรูปที่ 5.1 จะมีการทำสัญลักษณ์ “x” ที่หน้าสาเหตุที่ระบุไว้

และเมื่อใช้คำถาม “ทำไม” ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหามาเรื่อยๆ (ประมาณ 5 ครั้ง) จนพบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ในกรณีนี้พบว่ามีสาเหตุที่แท้จริงเพียงสาเหตุเดียว ซึ่งเป็นรูปวงรีที่แรเงาไว้ (ซึ่งจริงๆ อาจจะมีสาเหตุที่แท้จริงหลายๆ สาเหตุก็ได้)

ในกรณีที่พบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาก็เป็นการง่ายในการกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ แต่ด้วยประสบการณ์ของผู้เขียนนั้น ผู้เขียนมีความเชื่อมั่นว่าหากองค์กรต้องการให้การแก้ไขปัญหาสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว ไม่ล่าช้าจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนพร้อมกับมีการกำหนดวันที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ (Due Date) ไว้ด้วย เพื่อให้พนักงานผู้รับผิดชอบรู้กรอบเวลาในการดำเนินมาตรการในการแก้ไข

ด้วยแนวคิดของการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุที่อธิบายมาทั้งหมดนี้ จะทำให้องค์กรที่นำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาใช้มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตภาพ (Productivity) อย่างเต็มที่ในระบบการผลิต ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ไม่มีการเกิดขึ้นซ้ำซาก ผู้เขียนจึงมักจะเปรียบเทียบว่า “การแก้ไขปัญหาด้วย 5G และ Why-Why Analysis” นั้นเปรียบเสมือนช่างซ่อมบำรุงที่เก่งกาจมากๆ ในระบบการผลิตแบบลีน นั่นเอง

ปัญหา: .....

Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5	มาตรการในการแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ
	x						
x	x						
		x					
			x				
					1. 2. 3.	นาย พร้อมลีน	30 ต.ค. xx

รูปที่ 5.1 ตารางการใช้แนวคิด Why-Why Analysisในการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ

อ่านต่อฉบับหน้า