

LEAN

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพที่ขาดไม่ได้



เปิดหนังสือพิมพ์ธุรกิจวันนี้ เห็นข่าวประชาสัมพันธ์ 2 ชิ้น ให้เป็นที่มาของบทความในครั้งนี้นะครับ
ชิ้นแรกเป็น โฆษณาโครงการของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ใช้ชื่อว่า **Lean Supply Chain** โดยทางธนาคาร
ประกาศรับสมัคร ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อมาเข้าร่วมแนวคิดของ Lean และคาดหวัง
ให้สามารถนำหลักการกลับไปประยุกต์ใช้ เพื่อปรับปรุงสถานประกอบการของตนเอง



ชิ้นที่สอง เป็นโมเดลการอบรมสัมมนาที่ทางหนังสือพิมพ์เองร่วมจัดด้วย ในหัวข้อที่ว่า **การบริหารแบบลีน (Lean Management)** ผมประทับใจภาพจากข้างทั้งสอง ทำให้เห็นว่า แนวคิดของ Lean นั้น ได้กลายมาเป็น **“ผลิตภัณฑ์ความรู้”** หนึ่งที่มีความสำคัญ แม้แต่ธนาคารยังเลือกที่จะมาใช้เผยแพร่ เพื่อสร้างเครือข่าย และพัฒนาองค์กรให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ส่วนธุรกิจการจัดฝึกอบรมสัมมนานั้น Lean เป็นหัวข้อหนึ่ง ที่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อ **การพัฒนาปรับปรุงองค์กร** มานานแล้ว ในภาคการศึกษา หากมีการพูดถึงการจัดการกระบวนการ หรือการจัดการองค์กร ก็จะมีการพูดถึงถึงแนวคิดของ Lean เสมอ



นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยหลายแห่ง ที่ให้ความสนใจกับหลักการของ Lean แล้วตั้งหน่วยงานขึ้นมาทำงานร่วมกับภาคเอกชนเพื่อเผยแพร่และนำหลักการของ Lean ไปใช้ หรือ ตั้งเป็นศูนย์วิจัย เช่น Lean Enterprise Research Centre¹ ของ Cardiff University จากสหราชอาณาจักร School of Lean² ของ Michigan Tech จาก สหรัฐอเมริกา หรือ Nyenrode Lean Institute (NLI) Amsterdam³ ที่เป็นความร่วมมือของมหาวิทยาลัย Nyenrode จากเนเธอร์แลนด์ และบริษัทที่ปรึกษาชื่อดัง McKinsey⁴

โดยหลักการ
ของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น
องค์กรต้อง
กำหนดวิสัยทัศน์
เพื่อกำหนดภาพ
ขององค์กรในอนาคต
สื่อสารให้พนักงานเห็นภาพนี้
เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
จากนั้นจึง
กำหนดกลยุทธ์
หรือวิธีการ
เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น

กลยุทธ์สำคัญที่องค์กรไม่ว่าจะเป็น โรงงานผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการในรูปแบบต่างๆ พูดถึงอยู่เสมอ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลผลิตภาพ (Productivity) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้คุ้มค่า การลดต้นทุนในด้านต่างๆ การลดของเสียที่เกิดขึ้น แนวทางเหล่านี้ หลักการของ Lean นั้น จะเข้ามาช่วยสนับสนุนได้เป็นอย่างดี

พูดถึง Lean คนจำนวนไม่น้อย มักจะรู้สึกว่าเป็นเรื่องของภาคการผลิต โรงงานเท่านั้น แต่ที่จริงแล้วการประยุกต์ใช้แนวคิด Lean นั้น สามารถทำได้กับกระบวนการทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้า งานบริการ รวมไปถึงกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ด้วย เรียงองค์การที่มีการดำเนินการเช่นนี้ว่า **องค์กรแห่ง Lean (Lean Enterprise)** ก็มีครับ

¹ <https://www.cardiff.ac.uk/research/explore/research-units/lean-enterprise-research-centre>

² <http://www.mtu.edu/improvement/>

³ <http://www.executiveeducation.nl/lean/nyenrode-lean-institute.html> <https://capability-center.mckinsey.com/locations/nli-amsterdam>

⁴ <https://capability-center.mckinsey.com/locations/nli-amsterdam>

แม้แต่ในภาครัฐเองก็เห็นถึงความสำคัญ และพูดถึง Lean Management ใน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561)⁵ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ กพร. ที่เป็นเจ้าภาพจัดทำ ได้กล่าวถึงการนำแนวคิด Lean ไปใช้ ดังนี้ครับ

ยุทธศาสตร์ที่ 2.3 “เพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ โดยการลดต้นทุน และส่งเสริมนวัตกรรม” ได้พูดถึง Lean โดยตรง ในหัวข้อย่อยที่ 2.3.2 ดังนี้คือ “...นำเทคนิคต่างๆ เกี่ยวกับการเพิ่มผลิิตภาพมาใช้ มุ่งขจัดความสูญเปล่าของการดำเนินงานในทุกกระบวนการ ตัดกิจกรรมที่ไม่มีประโยชน์หรือไม่มีการเพิ่มคุณค่า ในกระบวนการออกไป เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร ด้วยการออกแบบกระบวนการใหม่ และปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน เช่น *Lean Management* เป็นต้น”

มาถึงตรงนี้ ฝากคำถามกับท่านผู้อ่านว่า รู้จักกับหลักการของ Lean แล้ว หรือยังครับ ถ้ายัง ผมคิดว่าเป็นเรื่องที่ จำเป็นต้องเรียนรู้โดยด่วนครับ มีสถาบันฝึกอบรมให้เลือกหลายแห่ง ที่จัดหลักสูตรเกี่ยวกับ Lean หรือถ้าลองค้นหา ใน Internet ก็ให้เห็นบทความที่เกี่ยวข้องเต็มไปหมดเลยครับ ทั้งที่เขียนโดยคนไทยเอง หรือแหล่งข้อมูลต่างประเทศ ในบทความนี้จะได้กล่าวถึงใจความสำคัญของ Lean กันครับ

เริ่มต้นที่ ทำไมถึงใช้คำว่า Lean ถ้าแปลคำนี้ตรงตัวจะมีความหมายว่า พอม เพริยว ไม่มีไขมัน จึงได้รับนำมาใช้ขยายความเปรียบเทียบเป็น Lean Organization หมายถึงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่ว ว่องไว ในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม ไขมันได้ถูกเปรียบเทียบเป็นความสูญเสีย ที่มีอยู่ในองค์กรที่ต้องเอาออก



LEAN
Management

⁵ http://www.cpd.go.th/cpdth2560/images/document/text_yutasad_2.pdf

คุณค่า
Value
ความสูญเสีย
Waste
คุณค่าของผลิตภัณฑ์
และบริการ
อย่างแท้จริง

หลังจากรู้จักคำว่า Lean แล้ว คำสำคัญถัดมาอีก 2 คำที่ต้องทำความรู้จัก คือ “คุณค่า (Value)” และ “ความสูญเสีย (Waste)” ครั้น หลักคิดพื้นฐาน คือ การกิจของทุกองค์กรนั้น คือ การส่งมอบคุณค่าในรูปของสินค้าและบริการ ให้กับลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ (Stakeholders)

แต่ในชีวิตการทำงานจริง กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้อยู่ในองค์กรจำนวนมาก กลับไม่ได้ใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเลย กิจกรรมเหล่านี้คือสิ่งที่เรียกได้ว่าเป็น ความสูญเสียหรือความสูญเปล่า ตามมุมมองของ Lean ที่ต้องขจัดออก หรือ ทำให้ ลดลงเพื่อให้กิจกรรมการทำงานนั้น **ส่งผลต่อคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ อย่างแท้จริง**

หลักการที่ถูกต้องนั้น

Lean มองความสูญเสียที่ “**กระบวนการ** ที่ไม่จำเป็น”

ไม่ใช่ “**กำลังคน** ที่ไม่จำเป็น”

การเคลื่อนย้าย
ขนถ่าย
ความสูญเสีย
กระบวนการ
กำลังคน

เพื่อให้เห็นภาพง่ายขึ้นผมลองยกตัวอย่างถึง การเคลื่อนย้าย/ขนถ่ายว่าเป็น ความสูญเสีย สาเหตุเพราะ เป็นการทำงานเพื่อการเปลี่ยนตำแหน่งของสินค้า จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเท่านั้นเอง โดยที่ตัวสินค้าเองไม่ได้มีการเพิ่มมูลค่าใดๆ เลย กิจกรรมนี้ยิ่งมีน้อยเท่าไรยิ่งดี แล้วเปลี่ยนไปทำงานที่สร้างมูลค่าจะดีกว่า

อย่างไรก็ตาม ผมเคยได้ยินการพูดถึง Lean อีกแบบ คือ “**ตอนนี้องค์กรกำลัง ลีนอยู่**” ซึ่งผู้พูดหมายถึงว่า องค์กรกำลังดำเนินการลดขนาดลง โดยการเลิกจ้างงาน กำลังคนส่วนเกิน ซึ่งจะว่าไปแล้วเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และทำให้คนไม่น้อย มอง Lean ด้วยสายตาเป็นลบ หลักการที่ถูกต้องนั้น Lean มองความสูญเสียที่ “**กระบวนการ** ที่ไม่จำเป็น” ไม่ใช่ “**กำลังคน** ที่ไม่จำเป็น” ครับ

Quality
Cost
Production Lead Time
ความสูญเสีย
7 ประการ
ปริมาณ และ
คุณภาพ

องค์กรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นต้นแบบของ Lean คือ โตโยต้ามอเตอร์ เหตุผลสนับสนุนที่สำคัญ คือ การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จนก้าวมาเป็นเบอร์หนึ่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบัน ทั้งในแง่ของยอดขายและผลกำไร โดยเฉพาะผลกำไรที่ทิ้งห่างอันดับถัดๆ ไปอย่างมาก

โตโยต้า ได้กำหนดคุณค่าที่เป็นเป้าหมาย ของระบบการผลิตของตนเองว่า ต้องส่งมอบปัจจัยสามประการให้กับลูกค้าคือ รถยนต์ที่มี คุณภาพสูงสุด (Quality) ต้นทุนต่ำสุด (Cost) และระยะเวลาการผลิตที่สั้นที่สุด (Production Lead Time)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ความสูญเสียในกระบวนการทำงาน 7 ข้อ ได้ถูกกำหนดขึ้น จากนั้นนำมาสื่อสารให้กับพนักงานทราบ เพื่อให้ช่วยกันค้นหา และแก้ไขปรับปรุงต่อไป ท่านที่สนใจในรายละเอียด สามารถค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ ไม่ยากด้วยคำว่า “ความสูญเสีย 7 ประการ” มีการใช้ตัวย่อภาษาอังกฤษ 7 ตัว มากำหนดกลายเป็น TIMWOOD

การจัดความสูญเสียทั้ง 7 นั้น โตโยต้าได้ออกแบบระบบการผลิตของตนเอง โดยแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบหรือ 2 เสาหลัก คือ การจัดการด้าน “ปริมาณ” และการจัดการด้าน “คุณภาพ” โดยมีส่วนที่เป็นพื้นหรือรากฐาน คือการจัดทำมาตรฐานงาน (Standardized Work) จากนั้นปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen หรือ Continuous Improvement)



ด้านปริมาณ คือ
การผลิตมากเกินไป
(Overproduction)
มีส่วนร่วม และต้อง
รับผิดชอบต่อ
คุณภาพของตนเอง
การมีส่วนร่วมของ
พนักงานทุกคน

ในความสูญเสียทั้ง 7 ข้อนั้น โตโยต้า กล่าวว่าความสูญเสียที่สำคัญที่สุดในธุรกิจของตนเอง คือ

ด้านปริมาณ คือ การผลิตมากเกินไป (Overproduction) โดยให้ความหมายเพิ่มเติมว่า คือการผลิตสินค้าที่ลูกค้าไม่ต้องการ มากกว่าที่ลูกค้าต้องการ และ เร็วกว่าที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าในที่นี้นั้น กินความทั้งลูกค้าภายนอก และ ลูกค้าภายใน (หรือกระบวนการทำงานถัดไป) ที่มาของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT: Just In Time) เชื่อมโยงมาจากหลักคิดนี้นั่นเอง

สำหรับด้านคุณภาพ หลักการคือ ทุกๆ หน่วยของกระบวนการนั้นมีส่วนร่วมและต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพของตนเอง คือการไม่ผลิตของเสีย และหากเมื่อใดพบของเสีย ต้องหยุดการส่งมอบให้กับกระบวนการถัดไปทันที พร้อมกับหยุดกระบวนการ เพื่อตรวจสอบหาต้นตอสาเหตุของปัญหา (Root Cause) และแก้ไขปรับปรุงตามต้นตอสาเหตุนั้น

หลักการจัดการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพนี้ เน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ผ่านกิจกรรม Kaizen ในองค์กร โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรว่า ไม่ควรจะทำงานแบบเดิมซ้ำไปเรื่อยๆ แต่ทุกคนต้องมีส่วนในการตั้งคำถาม เพื่อสร้างสรรค์การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ท่านที่สนใจอยากศึกษาเพิ่มเติม นอกเหนือจากการอบรมกับสถาบันต่างๆ และข้อมูลใน Internet แล้ว ผมแนะนำหนังสือ 2 เล่ม เล่มแรกชื่อ **The Toyota Way, 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer** กับ **Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in your Corporation** ทั้งสองเล่มมีการแปลเป็นภาษาไทยครับ