ถือหางเสือ ทะยานสู่ มังกร ความสุขของ CEO



สสส. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

HAPPY 8 WORKPLACE

Network of Engineering Services

ถือหางเสือ ทะยานสู่มังกร
ความสุขของผู้บริหาร

ถือหางเสือ ทะยานสู่มังกร ความสุขของผู้บริหาร

ที่ปรึกษา	นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ นางสาว อัมพร ไทยขำ
ผู้เขียน	ดร.วศิน มหัตนิรันดร์กุล ดร.อดิทัต วะสีนนท์ ดร.ปณิธาน คิวเจริญวงศ์ นาย ภาคภูมิ จรรหาญ นาย โชติวุฒิ อินนัดดา นาย จำเนียร แดงเถิน นาย ปิยะเดช สุขบาง
ISBN	978-616-91356-2-3
ออกแบบปก	นาย ศิวกร เตียงกูล
ครั้งที่พิมพ์	ครั้งที่ 1 วันที่ 1 พฤษภาคม 2557 จำนวน 2,000 เล่ม
จัดพิมพ์โดย	โครงการเสริมสร้างสุขภาพอุตสาหกรรมแบบมากมีศรีสุข สมาคมเครือข่ายบริการวิศวการ 177 ซอยจรัญสนิทวงศ์ 66/1 ถนนจรัญสนิทวงศ์ แขวงบางพลัด เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700 โทรศัพท์ : 0 - 2879 - 0829 โทรสาร : 0 - 2879 - 0829 www.HeHaworkplace.com
โรงพิมพ์	บริษัท มิสเตอร์ก็อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด 1737/26 ถนนลาดพร้าว แขวนสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 02-939-8300-1 แฟกซ์ 02-939-8302 www.misterkopy.com

คำนิยม

การสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้น จะต้องประกอบด้วยความสุขของทั้งผู้ประกอบการและความสุขของพนักงานที่จำเป็นต้องสมดุลและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์รอบด้าน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีกลไกในการควบคุมดูแลการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเพื่อส่งผลในเชิงบวกให้มากที่สุด การที่จะบริหารให้ผ่านอุปสรรคต่างๆ ไปได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคและประสบการณ์เป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถที่จะเรียนรู้หรือถอดรหัสได้จากองค์กรอื่นๆ ที่ประสบผลสำเร็จมาแล้ว และได้ผ่านการลองผิดลองถูกมาแล้ว

สำหรับหนังสือ “ถือหางเสือ ทะยานสู่มังกร : ความสุขของผู้บริหาร” เป็นหนังสือที่รวบรวมเทคนิคเบื้องต้นพร้อมตัวอย่างในด้านการสร้างความสุขให้ผู้ประกอบการจากองค์ความรู้ของการศึกษาพัฒนาสร้างองค์กรแห่งความสุข 100 แห่งของสมาคมเครือข่ายบริการวิศวการ ซึ่งจะเป็นด้านสร้างธุรกิจขององค์กรให้เติบโตมั่นคงไปพร้อมๆ กับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ประกอบการหรือนักสร้างสุข ที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในองค์กรที่มีขนาดเล็กและใหญ่ โดยเทคนิคการพัฒนาเหล่านี้จะต้องวางอยู่บนหลักการ การมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อเนื่องตลอดไป

(นพ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์)
ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาวะ

บทนำ

ความจริงที่ผู้ประกอบการทุกท่านยอมรับคือ ความสุขของความเป็นเจ้าของกิจการ คือการที่ได้เห็นธุรกิจของตนเองเติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคง แต่ในการที่จะเดินให้ถึงฝั่งนั้น ผู้ประกอบการจะต้องฝ่าฟันอุปสรรคอย่างมากมาย ที่มีทั้งความสมหวังและผิดหวัง มีทั้งความสุขและความทุกข์ มีผู้ประกอบการจำนวนมากที่ไม่สามารถฝ่าฟันจนถึงฝั่งได้ ต้องล้มหายตายจากในระหว่างทาง สร้างความปวดร้าวในประสบการณ์ชีวิตที่เจอ ก่อให้เกิดคำถามมากมายว่าความสุขของผู้ประกอบการที่สำเร็จเขาสร้างได้อย่างไร มีแนวทางหรือบทสรุปเพื่อเป็นบทเรียนให้ท่านอื่นหรือไม่ และมีนักวิชาการหลายท่านที่ต้องการค้นหาความจริงเหล่านี้มาเผยแพร่เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดที่ซ้ำซากอีกต่อไป ถ้าเราสรุปว่าความสำเร็จในธุรกิจเป็นความสุขหนึ่งของผู้ประกอบการ ดังนั้น องค์ประกอบของความสำเร็จในธุรกิจปัจจุบันจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบอย่างไรบ้าง จึงเป็นปัจจัยที่น่าสนใจในการหาคำตอบ

ปัจจัยความสำเร็จนี้คงหนีไม่พ้นหลักการเพิ่มประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิตมาใช้บริหารโรงงานให้ก้าวหน้า เหตุผลที่ต้องทำการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต เนื่องจากการที่โลกเรามีทรัพยากรจำกัด รวมทั้งแรงงานที่น้อยลงทุกวันการเพิ่มผลผลิตจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นได้อย่างคุ้มค่าได้ประโยชน์สูงสุดและสูญเสียน้อยที่สุด โดยการเลือกใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตที่เหมาะสม เช่น 5ส QCC.. นอกจากนี้การเพิ่มผลผลิตยังเป็นเครื่องช่วยในการวางแผนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต อย่างเช่นการกำหนดผลิตผลในสัดส่วนที่เหมาะสมกับความ ต้องการ แทนที่จะผลิตออกมาเกินจนเกิดการสูญเปล่าของทรัพยากร.. และสาเหตุสำคัญอีกข้อหนึ่งก็คือ ทุกวันนี้การแข่งขันสูงขึ้น บริษัทต่าง ๆ จะอยู่รอดได้ก็ต้องมีการปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ การเพิ่มผลผลิตซึ่งเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพคุณภาพ และช่วยลดต้นทุน จะทำให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้

หนังสือ **“ถือหางเสือ ทะยานสู่มังกร : ความสุขของผู้บริหาร”** เป็นการถอดรหัสความสุขของผู้ประกอบการที่มุ่งสร้างความยั่งยืนบนรากฐานของทุนมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรของตนเอง รวมทั้งตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาโดยใช้เทคนิคที่ไม่ซับซ้อน แต่ต้องวางอยู่บนรากฐานของการมีส่วนร่วมคิด ร่วมสร้าง ของพนักงานในองค์กร อันเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กรแห่งความสุข

โครงการเสริมสร้างสุขภาวะอุตสาหกรรม
แบบมากมีศรีสุข (สบม.)
1 พฤษภาคม 2557

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 : แรงกดดันของผู้ประกอบการยุคใหม่	7
บทที่ 2 : ความสุขจากแผนธุรกิจ	13
บทที่ 3 : ความสุขจากการเพิ่มผลผลิต	29
บทที่ 4 : ตัวอย่างการสร้างสุขด้วย Suggestion-Kaizen	43
บทที่ 5 : ตัวอย่างการสร้างสุขด้วย 5 ส. (แบบภาคภูมิ)	61
บทที่ 6 : ตัวอย่างการสร้างสุขด้วย DOWNTIMES	73
ภาคผนวก 1 : การประเมินตนเอง (Self Assessment)	91
ภาคผนวก 2 : รายการตรวจสอบความสูญเปล่า 9 ประการ (DOWNTIMES CHECKLIST)	92

บทที่ 1
แรงกดดันของผู้ประกอบการยุคใหม่

ความสุขของผู้ประกอบการในทุกยุคนั้น การที่ได้เห็นองค์กรของตนเองมีการเติบโต เข้มแข็ง และพัฒนาอยู่เสมอนั้น คงเป็นความฝันของผู้ประกอบการทุกท่าน แต่การที่จะเป็นผู้ประกอบการในยุคนี้นั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายๆเลย เพราะเขาจะต้องฝ่าฝันอุปสรรคปัญหามากมายทั้งจากภายนอกและภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคที่ข่าวสารข้อมูลเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ทำให้สภาพความแข่งขันยิ่งรุนแรงมากขึ้น เราจะเห็นผู้ประกอบการที่ไม่สามารถปรับตัวได้เป็นจำนวนมากที่ต้องล้มหายตายจากธุรกิจไป แม้แต่ยักษ์ใหญ่อย่างโกดัก และ โนเกีย เป็นต้น ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นจะต้องปฏิรูปธุรกิจของตนเข้าสู่กิจการที่มีพลวัตร หรือการยืดหยุ่นที่รองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่สอดคล้องกับตัวตนของธุรกิจ การแก้ไขปัญหาที่ครบวงจรโดยเริ่มต้นจากสาเหตุของปัญหา การสร้างองค์กรให้มีความน่าเชื่อถือ และการรู้จักกระจายอำนาจไปสู่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แรงผลักดันที่ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องคำนึงถึง จะมี 8 ประการ (8 forces) โดยแบ่งเป็นแรงผลักดันภายใน 4 ประการ และแรงผลักดันภายนอก 4 ประการ ดังนี้

8 Forces for Business

แรงผลักดันภายใน 4 ประการ ได้แก่

1. **พนักงาน** ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการมักจะมองข้าม เพราะคิดว่าเราได้จ่ายค่าตอบแทนไปแล้วกับการที่เขาทำงานตามที่เราต้องการ ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด เพราะเขาจะไม่สามารถทำตามที่เราต้องการได้ 100% มันจึงเป็นปัญหาที่เรื้อรังในทุกองค์กร แม้ว่าเราจะมีหลักในการเพิ่มผลผลิต ซึ่งจะมี 2 แนวความคิดคือ แนวคิดในเชิงเทคนิค หมายถึงการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าสูงสุด ทั้ง คน เวลา และเครื่องจักร-อุปกรณ์ต่างๆ และแนวคิดทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าสูงสุด ทั้ง คน เวลา และเครื่องจักร-อุปกรณ์ต่างๆ และแนวคิดด้านปรัชญา หมายถึงจิตสำนึกใน การปรับปรุง สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นเสมอ ด้วยความเชื่อมั่นว่า เราสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้จะไม่เกิดขึ้น ถ้าพนักงานของเราไม่มีประสิทธิภาพหรือความรักในองค์กร ดังนั้นการดูแลและส่งเสริมให้พนักงานมีคุณสมบัติดังกล่าว จึงไม่ใช่เรื่องง่าย

2. **ระบบบริหาร** ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะผลักดันให้พนักงานอยู่หรือไปจากองค์กร องค์กรที่บริหารอย่างครอบครัว ไม่ชัดเจน ไม่มีระบบ จะไม่สามารถเติบโตได้ในยุคนี้ เพราะการขาดระบบจะทำให้องค์กรติดขัดไปทุกเรื่อง ความคลุมเครือทำให้พนักงานทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การนำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของพนักงานจะทำให้ระบบการทำงานและพนักงานมีระเบียบในการทำงานมากยิ่งขึ้น ทุกคนทำงานบนพื้นฐานของการทำงานที่ถูกต้อง เช่น 5ส. QCC, Kaizen, ISO 9001 เป็นต้น ซึ่งทุกระบบจะเอื้อต่อการบริหารงานที่เป็นธรรมาภิบาล โดยมีปัจจัยย่อยคือการรู้จักการทำงานเป็นทีม

3. **การเงิน** ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับธุรกิจ เพราะถ้าองค์กรขาดสภาพคล่อง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ก็จะติดขัดเช่นกัน ผู้ประกอบการจะต้องเข้าใจกระแสเงินสดซึ่งจะทำให้เกิดสภาพคล่องในองค์กร และควรมีการสำรองเงินฉุกเฉินไว้บ้าง มีการเก็บข้อมูลการเงินอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์งบการเงิน เป็นระยะเพื่อทราบถึงสภาพธุรกิจของตนเอง ควรตั้งเป้าหมายที่วัดได้ หาทางลดต้นทุนเพื่อเพิ่มผลกำไร รวมทั้งอย่าลืมสวัสดิการของพนักงานและการจ่ายเงินเดือนให้ตนเอง นอกจากนี้ธุรกิจทั้งที่เริ่มใหม่หรือเติบโตแล้ว ควรประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจะสอนให้เราดำเนินงานอย่างไม่ประมาท

4. **การเติบโตอย่างสมดุล** เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงและตระเตรียมอยู่เสมอ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะแสดงออกผ่านวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร โดยกรอบของความยั่งยืนของธุรกิจนั้นจะต้องตอบโจทย์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพราะไม่มีธุรกิจใดจะเติบโตยั่งยืนโดยขาดการคำนึงในหลัก 3 ประการ ธุรกิจใดที่คำนึงถึงเศรษฐกิจขององค์กรอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงปัญหาที่ก่อให้เกิดกับสังคมและสิ่งแวดล้อมก็ยากที่จะยั่งยืนได้ ดังนั้นในการกำหนดทิศทางการเติบโต องค์กรต้องคำนึงถึงความสมดุลที่ควรจะเกิดขึ้นจากธุรกิจของตนเองเพื่อเป็นองค์กรที่มีภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม

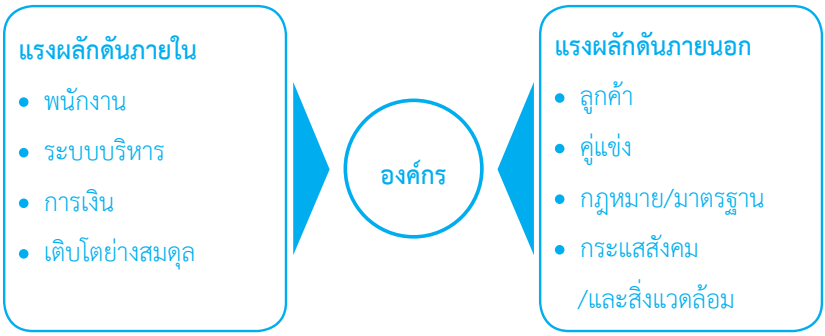
แรงผลักดันภายนอก 4 ประการ ได้แก่

1. **ลูกค้า** เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าลูกค้าส่วนใหญ่นั้นพร้อมที่จะตีจากเราเสมอ เมื่อเขาไม่พอใจหรือมีผู้อื่นที่ตอบสนองความต้องการของเขาได้มากกว่า ดังนั้นการเข้าใจและติดตามพฤติกรรมของลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ยิ่งในปัจจุบันเป็นตลาดยุคที่ 3 ที่ต้องตอบสนองต่อสิ่งที่เหนือความต้องการของลูกค้าซึ่งต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก ผู้ที่เข้าถึงส่วนลึกของลูกค้าได้เร็ว ก็จะชนะในตลาดที่เสรีและแข่งขันกันสูง ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุค Social Media เช่น ระบบการบริการอัตโนมัติ การจัดการข้อมูลการตลาด และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น

2. **คู่แข่ง** ซึ่งในโลกธุรกิจเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในปัจจุบันก็ได้มีการดึงคู่แข่งเป็นพันธมิตรธุรกิจมากขึ้น เพราะรูปแบบที่อำนาจการซื้อ อำนาจการตัดสินใจซื้อ และอำนาจการเข้าถึงข้อมูลสินค้า/ บริการต่างๆ อยู่ในมือผู้บริโภคมากขึ้น ด้วยวิวัฒนาการ การสื่อสารด้วยความเร็วสูง รูปแบบธุรกิจใหม่เกิดขึ้นมากมาย เพื่อรองรับยุคเศรษฐกิจลูกค้า (Customer Economy) ที่ลูกค้ามีอำนาจมากขึ้นกว่าผู้ผลิต หรือผู้จำหน่าย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การทำธุรกิจ ไม่อาจอยู่โดดเดี่ยวเพียงผู้เดียว การรวมกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ เริ่มมีความสำคัญมากเพื่อสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Value Network) ที่สามารถสร้างความใกล้ชิดในการเข้าถึงผู้ใช้สินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ การนำข้อมูลมาใช้ทำนายพฤติกรรมการซื้อ หรือเพื่อใช้สร้างรูปแบบการตัดสินใจซื้อของลูกค้ามากขึ้น ซึ่งจะแตกต่างจากยุคเดิมที่จะต้องพยายามทำลายล้างคู่แข่งให้มากที่สุด เพื่อการครองส่วนแบ่งทางตลาดมากขึ้น

3. **กฎหมายและมาตรฐาน** ซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับว่าปัจจัยภายนอกทั้ง 2 ประเด็นนี้ สามารถเปลี่ยนแปลงอนาคตของธุรกิจของผู้ประกอบการได้ทุกเมื่อ กฎหมายและมาตฐานผลิตภัณฑ์ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ มีผลต่อตลาดเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการจำเป็นต้องติดตามข้อมูลเหล่านี้ และจะต้องผลักดันให้ธุรกิจของเราสอดคล้องกับข้อกำหนดเหล่านี้อย่างรวดเร็ว

4. **แรงกดดันจากกระแสสังคม และสิ่งแวดล้อม** เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะมีผลต่อธุรกิจอยู่เสมอ การส่งเสริมธุรกิจของตนเองให้มีจริยธรรมทั้งต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภค ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดราคาสินค้าอย่างยุติธรรม การปฏิบัติตามข้อตกลงด้วยความซื่อสัตย์ ตลอดจนการไม่มีกระบวนการผลิต หรือบริการที่ส่งผลต่อการทำลายสิ่งแวดล้อมตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นการลดกระแสกดดันจากสังคมและสิ่งแวดล้อม การไม่มีกระบวนการผลิต หรือบริการที่ส่งผลต่อการทำลายสิ่งแวดล้อมตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นการลดกระแสกดดันจากสังคมและสิ่งแวดล้อม



8 Forces for Businsees

จากแรงผลักดัน 8 ประการดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัว ใน 2 ประการ **ประการแรก** คือผู้ประกอบการควรดำเนินการคือการเข้าใจในธุรกิจของตนเองก่อนที่จะหาแนวทางการพัฒนาหรือเพิ่มผลผลิตต่อไป ดังนั้นแนวทางในการสร้างสุขให้ผู้ประกอบการ จึงควรเริ่มต้นที่ผู้ประกอบการเข้าใจในตนเองก่อน จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และสิ่งที่คุกคามในธุรกิจของเรานั้นมีอะไรบ้าง โดยเครื่องมือที่จะทำให้เราเข้าใจได้ง่ายและเร็วคงหนีไม่พ้นคือการวิเคราะห์แผนธุรกิจ ซึ่งในที่นี้จะใช้ Business Model Canvas เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในบทที่ 2 **ประการที่สอง** คือการพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นบนกระบวนการเพิ่มผลผลิต ซึ่งจะกล่าวในบทที่ 3 ต่อไป

บทที่ 2
ความสุขจากแผนธุรกิจ

องค์กรทุกองค์กรเปรียบเสมือนองค์กรธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น วิสาหกิจ หน่วยงานภาครัฐ พรรคการเมือง องค์กรการกุศล หรือองค์กรเสมือน (Virtual organization) ใดๆ ทุกองค์กรมีจุดประสงค์ในการสร้างคุณค่าบางประการ และองค์กรก็จำเป็นต้องเก็บเกี่ยวผลพวงจากการสร้างคุณค่านั้นให้ได้ นี่คือลักษณะพื้นฐานของ “การทำธุรกิจ” แม้ว่า องค์กรภาครัฐ และองค์กรการกุศล ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ในการหาผลตอบแทนหรือเก็บเกี่ยวผลพวงจากการทำงานขององค์กรเป็นมูลค่าทางการเงิน แต่องค์กรเหล่านี้ต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงเหตุผลและความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณเสมอ และตัวชี้วัดเหล่านี้ต้องแสดงถึงความคุ้มค่า นั่นคือการมี “คุณค่า” เหมาะสมกับงบประมาณที่ใช้ไป เราจึงกล่าวได้ว่า ทุกองค์กรมีเหตุผลของการดำรงอยู่ในลักษณะเหมือนองค์กรธุรกิจ ถ้าต้องการทราบว่าองค์กรนั้นมีภารกิจอะไร มีโครงสร้าง มีวิธีการทำงาน มีระบบ มีทรัพยากรต่างๆในการทำงานอย่างไร ใครเป็นลูกค้า ฯลฯ นี่คือคำถามว่าองค์กรนั้นทำธุรกิจอะไร

Business Model

“A Business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.” แบบจำลองธุรกิจอธิบายให้เห็นภาพว่าองค์กรนั้นสามารถ สร้างคุณค่า นำส่ง และเก็บเกี่ยวผลพวงของคุณค่านั้นอย่างไร ถ้า Business Model มีคุณสมบัติดังว่าจริง แสดงว่าเราสามารถอธิบายธุรกิจ และองค์กรทุกชนิดได้ด้วย Business Model ต่อไปนี้เราจะสนใจวิธีการสร้างแบบจำลองธุรกิจ เพื่ออธิบาย Business model ได้เช่นนั้น

คุณลักษณะสำคัญของ Business Model

1. เป็นสื่อกลางที่ใช้ทำความเข้าใจร่วมกันของทุกคนในองค์กร ว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร ทำอย่างไร
2. ต้องไม่ยุ่งยากซับซ้อน ตรงไปตรงมา ง่ายต่อการเข้าใจ แต่ละเอียดพอที่จะแสดงประเด็นสำคัญของธุรกิจทั้งหมด
3. สามารถใช้วิเคราะห์ให้เห็นคุณลักษณะ และจุดแข็งจุดอ่อนได้อย่างรวดเร็ว
4. ใช้ในการบริหารและติดตามได้ต่อเนื่องตลอดวงจรชีวิตธุรกิจ และรองรับการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ธุรกิจในอนาคต

ประโยชน์ของการใช้ Business Model

เราใช้ Business Model เมื่อต้องการ

1. หาทางออกให้ธุรกิจที่กำลังอยู่ในภาวะวิกฤติ
2. ปรับแต่ง ปรับปรุง ตรวจสอบรูปแบบธุรกิจที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้ากับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
3. นำเทคโนโลยีใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ ออกสู่ตลาด
4. ค้นหา และเตรียมรูปแบบธุรกิจใหม่สำหรับอนาคต

Business Model กับ Innovation

ไม่ว่าเราจะพยายามหาทางออกให้ธุรกิจในภาวะวิกฤติ ปรับแต่ง ปรับปรุง วิธีการทำธุรกิจ นำเทคโนโลยีใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ออกสู่ตลาด หรือค้นหารูปแบบธุรกิจใหม่สำหรับอนาคต สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องของ Business innovation หรือนวัตกรรมในการทำธุรกิจทั้งสิ้น การทำนวัตกรรมธุรกิจเป็นสิ่งธรรมชาติของวิสาหกิจทุกแห่งที่มีโอกาสอยู่รอดในโลกของความเป็นจริงที่มีการแข่งขันตลอดเวลา ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด ทุกองค์กรล้วนมีการทำนวัตกรรมธุรกิจเสมอ อาจยกเว้นเพียงองค์กรที่กำลังจะล่มสลาย หรือกำลังสลายตัวโดยตั้งใจ ผลของการทำนวัตกรรมทางธุรกิจอาจมีความเข้มข้นหรือโดดเด่นแตกต่างกัน ดังนี้

1. ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่ยังไม่มีใครตอบได้ ถือเป็นนวัตกรรมธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างดาษดื่น โดยที่ก่อนจะมีธุรกิจนั้น ไม่เป็นการยากที่จะเห็นความต้องการของตลาด เช่น รถยนต์ Tata Nano (ตอบความต้องการของ price-sensitive segment), Low-cost airlines, Lulu.com (On-demand printing), Boutique hotels (ห้องพักหรูที่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในโรงแรมใหญ่), Messenger (ส่งได้ทุกอย่างและทุกที่), Mini buses (สร้างเส้นทางใหม่ที่ตรงใจผู้โดยสาร), หมอดูมือถือ (ที่พึ่งทางใจของคนนิยมวัตถุ), เรียงเบอร์ (ขจัดความทุรนทุรายใจในพริบตา)

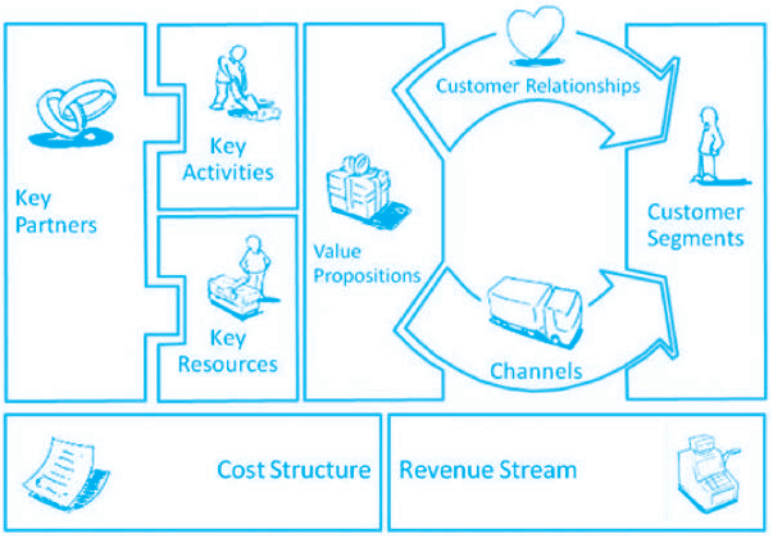
2. นำเทคโนโลยีใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ ออกสู่ตลาด บางครั้งเทคโนโลยีใหม่ก็ไม่ได้รับประกันความสำเร็จในการออกสู่ตลาด การนำสินค้าหรือบริการใหม่ออกสู่ตลาดมักต้องอาศัยรูปแบบธุรกิจใหม่ด้วย เช่น Swatch (ต้องจัดโครงสร้างองค์กรใหม่จากการผลิตนาฬิการะดับ High-end มาผลิตสินค้าในตลาดล่าง), Red-Hat Linux (จากซอฟท์แวร์ที่หาได้ฟรีๆ มาสร้างรูปแบบธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้), Xerox (อุปกรณ์ราคาแพงที่ให้เช่า คิดราคาตามจำนวนแผ่น แทนที่จะขายทั้งเครื่อง), Polaroid (ขายกล้องราคาถูกเพื่อเก็บเกี่ยวภายหลังจากรายได้การขายกระดาษอัดรูป), Electric cars (ผู้ค้าน้ำมันและผู้ผลิตอะไหล่รายเก่าไม่สนับสนุน และต้องให้รัฐช่วยลงทุนระบบชาร์จไฟในพื้นที่ใช้งาน), Walkman (ไลฟ์สไตล์ใหม่), ไขโฮโซ (Free-ranger, Omega3 อาศัยวิธีการทำฟาร์มที่แตกต่าง), เครปญี่ปุ่น (ขนมที่ไม่ได้ขายความอร่อย แต่ขายความพอใจในการเลือกหน้าแปลกๆได้ตามใจชอบ)

3. ปรับปรุง หรือ พลิกโฉม ตลาดที่เป็นอยู่ด้วยรูปแบบธุรกิจใหม่ เช่น Skype (หมัดน็อคแก่บริการโทรศัพท์ทางไกลแบบเก่า), Nintendo Wii (เครื่องเกมส์ที่พิสูจน์ว่าบริษัทอื่นหลงทางไปกับการพัฒนาเครื่องที่แพงโดยใช่เหตุ), Amazon.com (ร้านหนังสือที่เข้าถึงทุกบ้าน โดยไม่ต้องมีหน้าร้าน), Rolls-Royce Jet Engine (เครื่องยนต์เครื่องบินที่ไม่ต้องซื้อ แต่จ่ายตามชั่วโมงที่ใช้งาน), Number portability (ผลงาน กสทช. ที่เปลี่ยนสภาพตลาดและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ), Car2Go (รถสาธารณะที่สะดวกเหมือนรถยนต์ส่วนตัว), Amway (การค้าปลีกที่ไม่ต้องมีร้านค้า), Open Office (ซอฟท์แวร์ไม่ใช่สิ่งที่ต้องซื้ออีกต่อไป)

4. สร้างตลาดใหม่ขึ้นมาเอง เช่น Google (ใครจะเคยคิดมาก่อนว่าตลาดจะใหญ่ขนาดนี้), iPod (ขาย content ผ่านช่องทางเฉพาะของตัวเอง), CDM Green etc. (ตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม ใหม่ และมีขนาดใหญ่), CSR, Wikileaks (การปกป้องผู้ที่นำความลับมาเล่าที่แจ้ง เอาใจผู้ต่อต้านรัฐบาลทั่วโลก), Bartercard (ตลาดที่ไม่ใช้เงิน)

การแสดงแบบธุรกิจด้วย Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas เป็นเครื่องมือจากการร่วมพัฒนาและทดลองใช้โดย นักวิชาการ นักบริหาร ที่ปรึกษา กว่า 470 คนทั่วโลก โดยอาศัยการทำงานร่วมกันทางอินเตอร์เน็ท ปัจจุบันมีลักษณะลิขสิทธิ์เป็น Common Creative คือสามารถเผยแพร่และนำไปใช้งานได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย แต่ขอให้อ้างอิงผลงานกลับไปสู่ต้นกำเนิดเสมอ ที่ www.businessmodelgeneration.com ใช้การอธิบายธุรกิจด้วยองค์ประกอบสำคัญ 9 ส่วน ดังนี้



1. Value Propositions (VP) เป็นคำตอบที่สำคัญอันดับแรกว่าองค์กรนั้นทำอะไร สร้างคุณค่าอะไร นำเสนออะไรให้ลูกค้า แก้ปัญหาอะไรให้ลูกค้า สนองความต้องการอะไรของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

2. Customer Segments (CS) ใครคือลูกค้าขององค์กร สามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าได้อย่างไร รู้จักลูกค้าแต่ละกลุ่มแค่ไหนถึงสภาพความเป็นอยู่และความต้องการ หรือโอกาสที่จะเสนอคุณค่าต่างๆให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มเป็นอย่างไร กลุ่มไหนที่เราให้ความสำคัญที่สุด

3. Customer Relationships (CR) จำเป็นต้องรักษาความสัมพันธ์แบบไหนกับลูกค้า เช่น เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว การให้บริการตัวเอง การสร้างสังคมให้ และการให้ลูกค้าร่วมสร้างคุณค่า เป็นต้น

4. Channels (CH) ช่องทางไหนที่ควรจะใช้ในการเข้าถึงและส่งมอบคุณค่าแต่ละรายการให้ลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดย พิจารณาตั้งแต่การสร้างความตระหนักในสินค้า/บริการ ไปจนถึงบริการหลังการขาย

5. Revenue Streams (RS) อะไรขายได้? ใครซื้อ? ซื้ออย่างไร? ได้ราคาเท่าไหร่? จ่ายอย่างไร? ใครจ่าย? (คนที่ใช้อาจไม่ใช่คนที่จ่าย) revenue streams เป็นสิ่งที่ตรวจสอบว่าเมื่อองค์กรสร้างและนำส่งคุณค่าให้ลูกค้าได้แล้ว องค์กรสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการสร้างคุณค่าได้หรือเปล่า ซึ่งผลประโยชน์นี้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของเงินเสมอไป

6. Key Activities (KA) กิจกรรมหลักที่ต้องทำเพื่อสร้าง นำส่งคุณค่าและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ให้ได้ตามที่คาดหวัง จะต้องมีอะไรบ้าง กิจกรรมหลักเป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์กร และเป็นตัวเสนอแนะว่าองค์กรควรมีทรัพยากรอะไรในการทำงาน รวมถึงองค์กรควรจะมีใครเป็นหุ้นส่วนสำคัญด้วย

7. Key Resources (KR) ทรัพยากรหลักขององค์กรที่ต้องมีเพื่อรองรับกิจกรรมหลัก ทรัพยากรอาจแบ่งเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆคือ Physical, Intellectual, Human, Financial ซึ่งอาจจะมาจากหุ้นส่วนนอกองค์กรก็ได้ และทรัพยากรบางส่วนอาจเติบโตขึ้นจากผลของการสร้างคุณค่าขององค์กรด้วย

8. Key Partners (KP) หุ้นส่วนสำคัญขององค์กร อาจเป็นองค์กรอื่นหรือคนที่มาช่วยให้องค์กรปฏิบัติภารกิจในการสร้างคุณค่าได้ หรืออาจนำทรัพยากรเข้ามาสมทบ ซึ่งหุ้นส่วนเหล่านี้ต้องมีแรงจูงใจในการร่วมธุรกิจ เช่น เพื่อความประหยัด เพื่อการเล็งผลเลิศ เพื่อแบ่งเบาความเสี่ยง เพื่อร่วมแชร์ทรัพยากร หรือ ช่วยกันทำกิจกรรม เป็นต้น

9. Cost Structure (CS) โครงสร้างต้นทุนขององค์กร บ่งบอกว่าการทำกิจกรรมและใช้ทรัพยากรขององค์กร ก่อให้เกิดผลทางต้นทุนอย่างไร และในที่สุดจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับ revenue streams ซึ่งคือผลประโยชน์ที่องค์กรเก็บเกี่ยวกลับเข้ามา

เมื่อเราระบุรายละเอียดทั้ง 9 ส่วนแล้ว เราจะเห็นได้อย่างง่ายดายว่าองค์กรนั้นมีความแข็งแรง มีประสิทธิภาพ หรือด้อยในส่วนไหน องค์กรสามารถสร้างคุณค่าแก่กลุ่มเป้าหมายและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้หรือไม่ อะไรที่ยังเป็นช่องโหว่ขององค์กร รวมถึงโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การสร้างคุณค่าใหม่ๆ ได้ Business Model Canvas เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อความเข้าใจของทุกฝ่ายร่วมกันในองค์กร ทำให้ทุกคนรู้สถานะได้โดยการมองภาพเดียวกันที่สามารถอธิบายกลไกสำคัญขององค์กรได้เกือบทั้งหมด สามารถใช้ได้ในทุกระยะของการพัฒนาธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มต้นวางแนวคิดธุรกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพ จนถึงองค์กรเพื่อสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ๆ พลิกแพลงและใช้จินตนาการ อย่าให้กล่องทั้ง 9 มาตีกรอบความคิดของเรา แต่ละกล่องสามารถขยายออกได้ และสามารถมี layers ได้เสมอ ขึ้นอยู่กับว่าเราต้องการทำอะไร ไม่ใช่เรื่องแปลกที่ BMC ของเราจะใหญ่เท่ากำแพงห้อง และมี post-it ติดอยู่เป็นร้อยๆใบ สิ่งสำคัญคือเราและทีมงานสามารถสื่อสารกับมันได้ไหม

ตัวอย่าง : ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ



ขอมองธุรกิจนี้ที่ระดับ บริษัทเจ้าของ franchise ของร้านสะดวกซื้อแบรนด์สมมุติแบรนด์หนึ่งในตลาด Value Propositions (VP) สิ่งที่ร้านสะดวกซื้อแบรนด์นี้เสนอ ถ้าจะพูดเป็นวลีสั้นๆก็คือ “สินค้าอุปโภคบริโภคและบริการที่ใช้ประจำวัน ราคาไม่แพง คุณภาพเชื่อถือได้” ในความเป็นจริงเราจำเป็นต้องขยายความและเจาะจง segment ให้ชัดเจนด้วย โดยเฉพาะกรณีที่มี Customer segment มากกว่าหนึ่งกลุ่ม ดังนั้นแต่ละกลุ่มก็จะได้รับ value proposition ที่อาจแตกต่างกัน แต่ในกรณีนี้ให้ถือว่าคุณค่าที่กำหนดนี้ สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่มเหมือนๆกัน

Customer Segments (CS) ลูกค้ากลุ่มสำคัญของร้านสะดวกซื้อคือ “ทุกชนชั้นในเขตชุมชน” ซึ่งในความเป็นจริงเราอาจแบ่งกลุ่มลูกค้าลึกลงไปตามระดับรายได้ หรือสถานะในพื้นที่ เช่น เป็นกลุ่มคนทำงานที่ไม่ได้พักอาศัยในพื้นที่ ส่วนอีกกลุ่มอาจเป็นผู้ที่พักอาศัยอยู่ในรัศมี ๓๐๐ เมตรของร้าน เป็นต้น การแบ่งกลุ่มลูกค้าตามพื้นฐานของหลักการตลาด ก็เพื่อให้ทราบถึงความเป็นอยู่และความต้องการของลูกค้า สะท้อนกลับมาสู่การคัดเลือก value propositions ที่เราจะเสนอให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มนั่นเอง พร้อมกันนี้ยังควรมีการระบุความสำคัญของลูกค้าแต่ละกลุ่มด้วย ดังตัวอย่างนี้ ร้านที่มีลูกค้าในประเภทคนทำงานมาก จะมีการจัดรายการสินค้าและบริการที่อาจแตกต่างจากร้านที่มีลูกค้าในกลุ่มผู้พักอาศัยอยู่มากกว่า

Customer Relationships (CR) ลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ในที่นี้อาจเรียกรวมๆว่า “เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิต” หิวก็มา (หาอาหารทาน) อิ่มก็มา (หาขนมทานเล่น) ทะเลาะกับแฟนก็มา (ซื้อบัตรเติมเงินโทรศัพท์ ไปโทรทะเลาะกับแฟนต่อ) จ่ายหนี้ก็มา (บริการชำระหนี้แทบทุกอย่าง) ฯลฯ และหลักๆแล้วลูกค้าเป็นฝ่ายมาหาที่ร้านและช่วยตัวเองในการเลือกจับจ่ายสินค้าเป็นส่วนใหญ่ (แม้กระทั่ง Hotdog ก็ให้ทำเอง) ดังนั้นนี่เป็นความสัมพันธ์แบบที่ร้านเป็นหนึ่งในดวงใจของลูกค้าแต่ลูกค้าช่วยเหลือตัวเองเป็นหลัก โดยมีคุณลักษณะพิเศษที่เสริมอีกคือ ไปที่ไหนก็คุ้นเคยกับแบรนด์นี้ เพราะรูปร่างหน้าตาของสินค้าและบริการเกือบจะเหมือนกันทุกร้าน ดังนั้นลูกค้าจะไม่มีความลังเลเลยว่า จะได้รับสินค้าหรือบริการที่ต้องการหรือไม่ ขอให้เห็นป้ายของร้าน เป็นอันตัดสินใจได้ว่าจะเข้าหรือไม่เข้าไปในร้านดีจากลักษณะความสัมพันธ์กับลูกค้าที่กำหนด เราจะสามารถตัดสินใจได้ง่ายว่าสินค้าหรือบริการใดควรอยู่ที่ร้านนี้ และควรมีเงื่อนไขในการขายและการบริการอย่างไรที่เหมาะสมกับลักษณะความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย

Channels (CH) ช่องทางการเข้าถึงและส่งมอบสินค้าและบริการให้ลูกค้าร้านสะดวกซื้อ มี 3 ช่องทางหลัก คือ 1) สินค้าที่อยู่ในร้าน บนชั้นและในตู้ต่างๆ ที่ลูกค้าเลือกหยิบเอาเองเป็นส่วนใหญ่ 2) บริการผ่านหน้าเค้าน์เตอร์ ซึ่งมักเป็นบริการทางการเงินต่างๆ เช่น ชำระค่าสาธารณูปโภค ซื้อบัตรเติมเงิน 3) สินค้าที่ขายผ่านแคตตาล็อก ซึ่งอาจส่งให้ถึงบ้านหรือให้ลูกค้ามารับเองที่ร้าน กรณีนี้ถือว่าแคตตาล็อกเป็นช่องทางหลักในการเสนอสินค้าและรับการสั่งซื้อจากลูกค้า ส่วนการส่งมอบใช้การส่งถึงบ้านหรือรับเองที่ร้านก็เป็นสองช่องทางที่แตกต่างกัน การระบุช่องทาง จะต้อง ดูช่องทางในทุกขณะของการทำธุรกิจกับลูกค้าตั้งแต่การสร้างความตระหนักในสินค้า/บริการ

การ เสนอข้อมูลให้ลูกค้าประเมินคุณค่าเพื่อตัดสินใจซื้อ การรับการสั่งซื้อ การส่งมอบ ไปจนถึงบริการหลังการขาย ซึ่งข้อดีของการมีหลายๆช่องทางในธุรกิจ คือสามารถเลือกใช้ช่องทางตามความเหมาะสมของประเภทสินค้าและบริการต่อกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ และมีโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับลูกค้าได้ง่ายโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินชีวิตของลูกค้าในเกือบทุกขณะ

จุดอ่อนของธุรกิจไทยในเรื่อง Channels คือผู้ประกอบการมักคิดถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) เท่านั้น ซึ่งเป็นเพียง ๑ ส่วนสำคัญ แต่ละเลยช่องทางการนำเสนอข้อมูลและช่วยลูกค้าตัดสินใจตลอดจนช่องทางกิจกรรมหลังการขายซึ่งรักษาฐานลูกค้าและช่วยขยายฐานได้ หากมองแบบโลจิสติกส์แล้ว Channels ต้องรองรับธุรกรรม (Transaction) ของ ๓ สิ่งทั้งหมด คือ สินค้า/บริการ ข้อมูลข่าวสาร และการเงิน

Revenue Streams (RS) กระแสรายได้หลักของเจ้าของแฟรนไช้ส์ร้านสะดวกซื้ออาจมีได้หลายทางเช่น 1) Franchise fee ที่เรียกเก็บจากลูกร้าน 2) ค่า Commission จากการขายสินค้าและบริการ 3) ค่าธรรมเนียมวางสินค้าบนชั้นที่เรียกเก็บจากเจ้าของสินค้า และ 4) Cost of finance โดยปกติ Cost of finance จะถือเป็นต้นทุน แต่ในธุรกิจนี้กลับถือว่า Cost of finance เป็นผลประโยชน์ ทั้งนี้เพราะว่าเป็นธุรกิจที่ทำตัวเองเป็นลูกหนี้ของทุกฝ่าย ทั้งลูกค้า และ suppliers คือรับเงินสดจากผู้บริโภคจากการขายสินค้าและบริการ แต่ได้รับ credit term จาก suppliers และคู่ค้า ซึ่ง credit term 3 เดือนอาจไม่ใช่เรื่องแปลก นอกจากนี้ยังมีการขายบัตรเงินซึ่งรับเงินสดจากผู้บริโภคเพื่อใช้เป็นบัตรเติมเงินอิเล็กทรอนิกส์ภายหลัง ดังนั้นถือเสมือนได้รับเงินสดมาหมุนเวียนในธุรกิจเกือบฟรีๆ จึงถือว่า cost of finance เป็นกระแสผลประโยชน์ของธุรกิจนี้

Key Activities (KA) กิจกรรมหลักที่ธุรกิจนี้ต้องทำมี 4 เรื่อง คือ

1) การเจรจาต่อรองกับคู่ค้าเพื่อให้ได้เงื่อนไขดีที่สุด คือต้นทุนต่ำ ขายราคาแพง ผลักภาระความเสี่ยง (ของหมดอายุ การรับประกันสินค้า lead-timeสั้น ภาระการขนส่ง) และ credit term 2) Sourcing เพื่อหาสินค้าและบริการ 3) การโฆษณาและกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ และ 4) การจัดการระบบแฟรนไช้ส์

Key Resources (KR) ทรัพยากรหลักของธุรกิจนี้ ได้แก่ 1) อำนาจการต่อรอง ซึ่งทำให้สามารถสร้างเงื่อนไขที่ได้เปรียบคู่ค้าและคู่แข่ง 2) ทำเลที่ตั้งของร้านลูก ซึ่งต้องอยู่ในที่ชุมชนมีคนสัญจรไปมาจำนวนมาก 3) ระบบแฟรนไช้ส์ที่มีประสิทธิภาพ 4) ระบบสารสนเทศรองรับบริการเหนือเค้าท์เตอร์ จะเห็นว่าทรัพยากรหลัก ไม่ได้จำกัดอยู่ที่สินทรัพย์ทางกายภาพ แต่กลับเป็นบทบาทของสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual) ค่อนข้างมาก ทั้งอำนาจต่อรอง ระบบแฟรนไช้ส์ และ ระบบสารสนเทศ ถือเป็นทรัพยากรทางปัญญาที่สำคัญ ขณะที่ทำเลที่ตั้งของร้านลูกนั้นถูกนำเข้ามาโดยเจ้าของร้านลูกเป็นผู้ลงทุน ดังนั้นเจ้าของแบรนด์ร้านสะดวกซื้อนี้จึงมีภาระในการลงทุนด้านอื่นน้อยมาก จากทรัพยากรทางธุรกิจทั้ง 4 หมวดคือ Physical, Intellectual, Human, Financial นั้น จะเห็นได้ว่า Key partners คือเจ้าของร้านลูกและคู่ค้า เป็นผู้นำทรัพยากรเข้ามาให้ถึง 3 หมวดคือ Physical (ทำเล), Human (พนักงาน), Financial (เงินหมุนเวียน) ส่วนเจ้าของแบรนด์ร้านสะดวกซื้อเป็นผู้ถือครองทรัพยากรทางปัญญาทั้งหมด ได้แก่ อำนาจต่อรอง ระบบแฟรนไซส์ ระบบสารสนเทศ และ Brand royalty ของผู้บริโภค

Key Partners (KP) หุ้นส่วนสำคัญของธุรกิจนี้ ได้แก่ คู่ค้าผู้เป็นเจ้าของสินค้าในร้าน คู่ค้าผู้เป็นเจ้าของสินค้าในแคตตาล็อก คู่ค้าบริการผ่านเค้าท์เตอร์ และเจ้าของร้านลูก ซึ่งเป็นคู่ค้าที่นำทรัพยากรบางส่วนเข้ามาร่วมดำเนินธุรกิจดังที่กล่าวมาแล้ว

Cost Structure (CS) โครงสร้างต้นทุนหลักของเจ้าของแบรนด์ร้านสะดวกซื้อ ประกอบด้วย ต้นทุนในการจัดการโซ่อุปทาน ต้นทุนในการพัฒนาและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ และต้นทุนในการดำเนินการตลาดและโฆษณา

ข้อคิดเห็นจากตัวอย่าง:ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

ร้านสะดวกซื้อมี value proposition ในการเสนอสินค้าและบริการในชีวิตประจำวันแก่ผู้บริโภคเกือบทุกระดับ เป็นแหล่งรวมปัจจัยในการดำรงชีวิตที่สำคัญแหล่งหนึ่งของลูกค้า คงกล่าวแบบสากลว่าเป็น Essential source of living ซึ่งเป็น value proposition ที่หนักแน่นมาก ถ้าพัฒนาต่อไปอย่างถูกทิศทางจะมีโอกาสสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุกจังหวะชีวิตของลูกค้า และจะกลายเป็น channel ที่ครอบครองลูกค้าซึ่งคู่ค้าอื่นๆที่ต้องการเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้าจะต้องเข้ามาทำธุรกิจผ่านช่องทางนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทางด้านทรัพยากรสำคัญ

ในการดำเนินการ เจ้าของ franchise ร้านสะดวกซื้อครอบครองทรัพย์สินด้าน Intellectual ที่สำคัญคือ Brand royalty โดยมีอำนาจต่อรองระบบแฟรนไชส์ และ ระบบสารสนเทศ เป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินการ ปล่อยให้การลงทุนในทรัพยากรอื่นๆ เป็นภาระของคู่ค้าและผู้ประกอบการร้านลูก ในการเติบโตของธุรกิจนี้จะสะท้อนออกมาให้เห็นว่า Brand royalty มีมากขึ้นและอำนาจต่อรองของเจ้าของแฟรนไชส์มีมากขึ้น ยิ่งตอกย้ำความแข็งแรงของธุรกิจ

ความท้าทายที่รออยู่

หากเป็นคู่แข่งของธุรกิจนี้ หรือคิดจะหาธุรกิจอื่นที่จะมาแย่งชิงมูลค่าจากธุรกิจนี้ หรือถ้าเป็นเจ้าของแบรนด์นี้อยู่แล้ว จะมองหาจุดอ่อนหรือโอกาสที่ตรงไหน?

1. Channels ในธุรกิจนี้ ถือว่ายังไม่อิ่มตัวและยังมีการพัฒนาต่อเนื่องตามเทคโนโลยี และระบบโลจิสติกส์ในตลาด มองเพียงง่ายๆว่า ทำไมสินค้ายังต้องไปนั่งรอลูกค้ามาซื้อบนหิ้ง? ทำไมลูกค้าต้องเลือกหยิบเลือกซื้อและหอบหิ้วสินค้าด้วยตัวเอง? ทั้งที่จุดบริโภคสินค้าไม่ได้อยู่ที่ร้านทั้งหมด (เอากลับไปใช้ที่บ้าน ที่ทำงาน) ทำไมสั่งของในแคตาล๊อกแล้วต้องรอ? ทำไมลูกค้าส่วนใหญ่ยังต้องไปซื้อเอง? ทำไมต้องเอาสินค้าไปวางบนหิ้งที่มีพื้นที่จำกัด? ทำไมลูกค้าถูกจำกัดด้วยรายการสินค้าและบริการเฉพาะที่ปรากฏในร้านและในแคตตาล็อก? มีสินค้า/บริการอื่นอีกบ้างไหมที่จะเข้ามาใช้ช่องทางที่มีอยู่ได้อีก? มีช่องทางอื่นไหมที่ควรพัฒนาขึ้นมา? มีพันธมิตรหรือคู่ค้าอื่นที่จะนำ channel ใหม่เข้ามาไหม?

2. Customer Relationships การเป็น “ปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิต” เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นดาบสองคม ลูกค้าส่วนหนึ่งอาจยินดีและตกเป็นผู้พึ่งพาร้านสะดวกซื้อนี้อย่างมากมายในการดำเนินชีวิต แต่ลูกค้าอีกส่วนหนึ่งคงอดระแวงระวังไม่ได้ กับการที่ชีวิตตนเองต้องพึ่งพาวิสาหกิจรายใดรายหนึ่งจนมากเกินไป ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้อาจมีพฤติกรรมที่พยายามลดการพึ่งพาลง จนถึงอาจเป็นการต่อต้านในบางกรณี คู่แข่งของธุรกิจนี้อาจอาศัยกระแสนี้ในการเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งหรือสร้างธุรกิจใหม่ขึ้นมาทดแทน “การเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิต” ไม่ได้มีภาพลบต่อผู้บริโภคเสมอไป ในบางธุรกิจ ความสัมพันธ์นี้สามารถสร้างภาพบวกได้ โดยเฉพาะถ้าเป็นธุรกิจที่มี Brand image ในตลาดระดับบน ซึ่งลูกค้าประจำจะได้รับอานิสงฆ์ในภาพลักษณ์ของตัวเอง

ไปด้วย แต่สำหรับธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ถึงจะไม่มีโอกาสสร้างภาพลักษณ์ด้านความหรูหราให้กับลูกค้ามากนัก แต่ก็สามารถเล่นภาพลักษณ์ทางบวกอื่นๆ เช่น การช่วยเหลือสังคม จิตสำนักด้านความประหยัดและรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. Network effects การเป็นธุรกิจแฟรนไช้ส์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัย network effects คือการมีจำนวนร้านลูกและจำนวนลูกค้ามากพอที่ระดับหนึ่งซึ่งเป็นระดับที่แสดงถึงการยอมรับในตลาด จากนั้นจะเกิดอุปสงค์ขึ้นอย่างทวีคูณจนเกิดการขยายตัวต่อเนื่อง ดังเช่นปรากฏการณ์ของโทรศัพท์มือถือธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะของ network effect เกิดขึ้น คือมีผู้ต้องการเข้าร่วมเป็นร้านลูกมากขึ้นจนมีร้านสะดวกซื้อภายใต้แฟรนไช้ส์นี้อยู่ทั่วทุกแห่ง เป็น barrier to entry ของผู้ที่จะเข้ามาแข่งขันในธุรกิจนี้ แต่บางครั้งจะมีร้านลูกอยู่ใกล้กันในพื้นที่เดียวกันจนอาจมีผลกระทบต่อยอดขายของร้านลูก เจ้าของแฟร้นไช้ส์จึงต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดการเรื่องเหล่านี้ เพื่อสร้างความมั่นใจกับเจ้าของร้านลูกที่เข้ามาร่วมลงทุนการเกิด network effect ยังส่งผลให้เกิดบริการใหม่ๆเข้ามาด้วย เช่น จากเดิมที่เน้นการขายสินค้าให้ผู้บริโภค แต่เมื่อมีจำนวนร้านลูกมากมายทั่วทุกพื้นที่ ก็สามารถขยายบริการทางด้านธุรกรรมการเงิน ให้ผู้บริโภคสามารถโอนเงินโดยไม่ต้องอาศัยช่องทางของธนาคาร ซึ่งบริการทางธุรกรรมนี้สามารถขยายอนุพันธ์ออกได้อย่างไม่จำกัด เช่น การจ่ายค่าเช่าบ้าน (เจ้าของบ้านเช่าซึ่งอยู่นอกพื้นที่ไม่ต้องมาคอยเก็บค่าเช่าจากผู้เช่าหลายๆ ราย) การส่งเงินทำบุญช่วยงานบุญ งานศพ เป็นต้น นอกจากธุรกรรมทางการเงินแล้วก็อาจใช้ประโยชน์จากทำเลของจุดตั้งร้านลูกในเขตชุมชนจำนวนพันๆ ร้าน เป็นช่องทางธุรกิจทางกายภาพ เช่น เป็น recycle center รับสิ่งของจากผู้บริโภค โดยมีคู่ค้าคือกิจการรับรีไซเคิ้ลนำสิ่งของเหล่านี้ไปรีไซเคิ้ลอีกทอดหนึ่ง

จากการวิเคราะห์แผนธุรกิจซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจในธุรกิจของตนเองมากยิ่งขึ้น จนสามารถเห็นช่องว่างที่จะพัฒนา และกำหนดออกเป็นแผนงานต่อไป แต่ก่อนถึงจุดดังกล่าวผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องประเมินศักยภาพและความสามารถของตนเองและทีมงานก่อนว่ามีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจใช้แบบการประเมินความพร้อมของผู้ประกอบการด้วยตนเอง (Self Assessment) มาช่วยในการประเมินได้ (เอกสารในภาคผนวก)

บทที่ 3
ความสุขจากการเพิ่มผลผลิต

การเพิ่มผลผลิต หรือการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นนั้น นอกจากจะช่วยให้องค์การเข้มแข็งและก้าวหน้าในยามเศรษฐกิจดีแล้ว ในยามเศรษฐกิจชะลอตัว ก็จะช่วยให้เจ็บตัวน้อยกว่าบริษัทอื่นๆ เรียกว่าช่วยพัฒนาได้อย่างยั่งยืน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 7 คือ Q-C-D-S-M-E-E

ส่วนที่ทำเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ได้แก่

Q-Quality คุณภาพ คือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

C-Cost คือการลดต้นทุนโดยที่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐาน

D-Delivery การส่ง มอบสินค้าหรือบริการที่ถูกต้อง ถูกเวลาและถูกสถานที่

ส่วนที่ทำเพื่อสร้างความพึงพอใจให้พนักงาน ได้แก่

S-Safety คือการดูแลสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัย สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้ พนักงาน

M-Morale คือการสร้างขวัญ-กำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงาน อย่างเต็มที่ มีความสุข

ส่วนที่ทำเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับชุมชนและ สังคม

E-Environment คือการดำเนินธุรกิจโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและคำนึงถึงชุมชน

E-Ethics คือการดำเนินธุรกิจ โดยไม่เอาเปรียบทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

หากองค์การใดยึดองค์ประกอบได้ครบถ้วน ก็หมายถึงได้ให้ความสำคัญและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า พนักงาน และสังคม ที่สุดก็จะทำให้องค์การเพิ่มผลผลิตได้สูงขึ้นและเกิดการ พัฒนาอย่างยั่งยืน บทบาทในการช่วยเพิ่มผลผลิตของแต่ละคนจะแตกต่างกันไปตามสถานภาพ หากเป็นระดับพนักงาน ก็ต้องทำความเข้าใจเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงาน เพื่อจะได้ปฏิบัติงานตรงกับความต้องการหน่วยงาน นอกจากนี้ก็ต้องหมั่นปรับปรุงงานอยู่เสมอ เช่น รู้จักวางแผนและใช้เวลาทำงานให้คุ้มค่า ทำงานอย่างทุ่มเทปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น ดังนั้นถ้าองค์กรใดสามารถพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 7 ประการได้ ก็จะทำให้องค์กรมีความมั่นคง เติบโตอย่างยั่งยืนได้ อันเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการทุกท่านปรารถนา

สำหรับระดับหัวหน้า ก็ต้องมีความเป็นผู้นำ รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้อง เช่นสอนงานได้ถูกต้อง เป็นที่ปรึกษาที่ดี เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้พัฒนาความสามารถ และที่สำคัญต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตัวเองอย่างสม่ำเสมอด้วย

สำหรับระดับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ จะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เป็นกำลังใจให้พนักงาน จัดหาเครื่องมือ-อุปกรณ์ที่เหมาะสม ดูแลลูกค้า ต้องคอยกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต และต้องมีความสามารถในการจัดการที่ดี หากทุกคนปฏิบัติได้ดังกล่าวก็จะช่วยให้การเพิ่มผลผลิต (Productivity) ในองค์การสูงขึ้นได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า นอกจากองค์ประกอบ QCDSMEE แล้ว ยังต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ลูกจ้างกับนายจ้าง เหมือนที่ผู้ประกอบการทั่วๆ คิดกัน จึงไม่ใช่ความสุขที่สร้างได้ง่ายๆ อย่างที่เข้าใจกัน

สำหรับระดับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ จะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เป็นกำลังใจให้พนักงาน จัดหาเครื่องมือ-อุปกรณ์ที่เหมาะสม ดูแลลูกค้า ต้องคอยกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต และต้องมีความสามารถในการจัดการที่ดี หากทุกคนปฏิบัติได้ดังกล่าวก็จะช่วยให้การเพิ่มผลผลิต (Productivity) ในองค์การสูงขึ้นได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า นอกจากองค์ประกอบ QCDSMEE แล้ว ยังต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ลูกจ้างกับนายจ้าง เหมือนที่ผู้ประกอบการทั่วๆ คิดกัน จึงไม่ใช่ความสุขที่สร้างได้ง่ายๆ อย่างที่เข้าใจกัน

ในเมื่อความสุขจากการเห็นธุรกิจเติบโตนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นความสุขของผู้ประกอบการ ดังนั้นจึงควรเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ไปสู่พนักงานระดับล่าง โดยผู้บริหารควรเข้าใจและใส่ใจกับการเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตอย่างเต็มที่ ในขณะเดียวกันพนักงานก็ต้องได้รับการอบรม ทำความเข้าใจ พร้อมทั้งให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถและเพิ่มทักษะการทำงานให้สูงขึ้น หากทุกฝ่ายสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานได้ ตามแนวคิดในการเพิ่มผลผลิต ย่อมสร้างประสิทธิภาพและยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการได้ในที่สุด

การใช้เทคนิค P-D-C-A วงจรการปรับปรุง ซึ่งย่อมาจาก Plan, Do, Check และ Act ..Plan ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่นำมาประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต โดย Plan ก็คือวางแผน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดวิธีแก้ไข จากนั้นก็ Do คือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เมื่อปฏิบัติแล้วก็ต้อง Check คือตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ จากนั้นก็ Act คือดำเนินการแก้ไข ให้เหมาะสม ถ้าวิธีการใหม่ที่ได้ใช้ได้ผลก็ให้ยึดเป็นแนวทางในการทำงานต่อไป และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ แต่หากวิธีการใหม่ที่ได้ ยังไม่ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น ก็ต้องหาทางปรับปรุงต่อไปอีก ดังนั้น P-D-C-A เป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

KAIZEN เป็นอีกวิธีหนึ่งที่นำมาใช้ในกระบวนการเพิ่มผลผลิต โดยมาจากศัพท์ภาษาญี่ปุ่น แปลว่า “การปรับปรุง” ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ หัวใจสำคัญของหลักการ KAIZEN คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด โดยการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงาน ด้วยการลงทุนเพียงเล็กน้อย และก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทีละน้อย ๆ แต่ค่อยๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากตัวเองจากนั้นจึงค่อยเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่น เพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น เช่น การหาวิธีปรับปรุงการเคลื่อนย้ายตู้ให้ง่ายขึ้น โดยการใส่ลูกล้อให้กับตู้เอกสาร ทำให้ทุกคนสามารถเคลื่อนย้ายตู้เอกสารได้ง่ายขึ้น

Suggestion หรือคำแนะนำเป็นระบบที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นได้แสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยเน้นที่พนักงานในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม เพราะเชื่อว่าผู้ที่ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องย่อมรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าบุคคลนอกบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม

กิจกรรม 5 ส ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเป็นแนวคิดจัดการความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน เพื่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย และมีระเบียบ 5 ส ประกอบด้วย

1. สะสาง คือการแยกของที่จำเป็นออกจากของที่ไม่จำเป็น และขจัดของที่ไม่จำเป็นออกไป
2. สะดวก คือการจัดวางหรือจัดเก็บสิ่งของต่างๆอย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกและปลอดภัย
3. สะอาด คือการทำความสะอาด เครื่องจักร อุปกรณ์ และสถานที่ทำงาน
4. สุขลักษณะ คือการรักษามาตรฐานการปฏิบัติ 3 ส แรกที่ดีไว้ และค้นหาสาเหตุต่างๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น
5. สร้างนิสัย คือการปฏิบัติตามมาตรฐาน 5 ส ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ

ผลที่ได้จากการทำกิจกรรม 5 ส ก็คือ สถานที่ทำงานจะสะอาดและเป็นระเบียบ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น หาของได้ง่าย สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น ต้นทุนลดลง ส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา และมีความปลอดภัยในการทำงานด้วย

ระบบการบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารมักจะมองข้ามไป ทั้งๆ ที่ควรจะต้องให้ความใส่ใจเป็นลำดับแรก ตามหลักการ Safety First เพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงาน ผู้บริหารควรหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุหรือภาวะที่ไม่ปลอดภัยในการทำงานโดยกระตุ้นให้พนักงานทุกคนคำนึงถึงความปลอดภัยโดยใช้หลัก 3 E

E ตัวแรกคือ Engineering คือการใช้วิชาการทางวิศวกรรมสาขาต่างๆ เช่น ออกแบบอาคาร เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการทำงานอย่างปลอดภัย

E ตัวที่สองคือ Education คือการให้ความรู้ความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ที่ต้องทำงานกับเครื่องจักร เช่นอบรมให้ทราบถึงอันตรายที่อาจเกิดขึ้น เพื่อป้องกันอุบัติเหตุ และเสริมสร้างความปลอดภัย รวมทั้งสร้างจิตสำนึกของพนักงานไม่ให้ประมาทในการทำงานอีกด้วย

E ตัวที่สามคือ Enforcement คือการออกกฎเกณฑ์หรือระเบียบเพื่อการทำงานอย่างปลอดภัย เช่นมีข้อกำหนดที่ให้ทำและห้ามทำ รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหมายของทางราชการเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน

สิ่งที่เป็นอุปสรรคของการปรับปรุงประสิทธิภาพ คือ ความกลัวในการเปลี่ยนแปลง คนทำงานที่กลัวการเปลี่ยนแปลงหรือมีความคิดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสะสมอยู่ในจิตใจนั้น จะไม่มีโอกาสได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น ในที่สุดจะถูกคนอื่นแซงหน้าไป ฉะนั้นถ้าอยากมีความก้าวหน้าต้องหมั่นเตือนตนเองอยู่เสมอว่า สิ่งที่เราทำอยู่ในปัจจุบันยังไม่ดีพอ ต้องปรับปรุงให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ ต้องเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำได้ และยอมรับนับถือในคุณค่าของตนเอง ซึ่งหลักคิดนี้ใช้ได้ทั้งกับพนักงานและผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของธุรกิจ ความกล้าในการเปลี่ยนแปลงสามารถเริ่มได้จากการค้นหาความสูญเสียที่เกิดขึ้นในการบริหารงานนั้น ยังสามารถจำแนกออกเป็น 9 ประการ คือ DOWNTIMES ซึ่งได้แก่

Defect	หมายถึง การผลิตของเสียหรือแก้ไขงานเสีย
Overproduction	หมายถึง ผลิตมากเกินไป
Waiting	หมายถึง การรอคอย / การว่างงาน
Non-effective Process	หมายถึง กระบวนการที่ขาดประสิทธิผล
Transportation	หมายถึง การขนส่ง / ขนย้าย
Inventory	หมายถึง การเก็บวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น
Motion	หมายถึง การเคลื่อนไหว
Energy	หมายถึง การใช้พลังงาน
Safety	หมายถึง ความปลอดภัย

โดยผู้ประกอบการสามารถประเมินเบื้องต้นว่ามีความสูญเสียใน 9 ประการนี้ได้จากเอกสารในภาคผนวก 2 และในการกำจัดความสูญเสียดังกล่าว ผู้ประกอบการอาจใช้หลัก E-C-R-S มาแก้ไข โดย

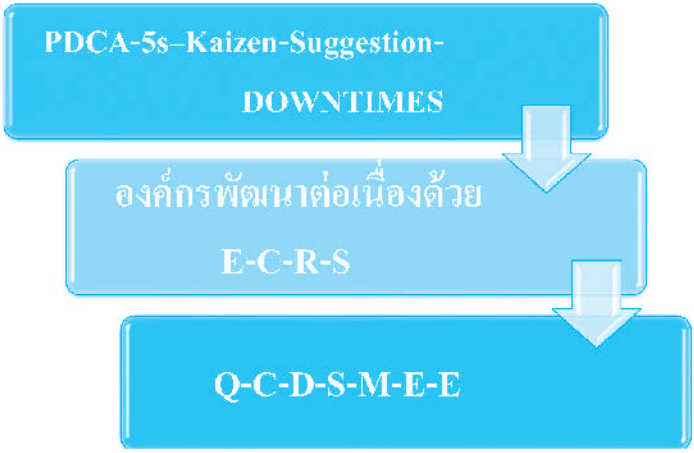
E ย่อมาจาก Eliminate คือขจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

C ย่อมาจาก Combine คือรวมขั้นตอนหรือวิธีการทำงานเข้าด้วยกัน

R ย่อมาจาก Re-arrange จัดเรียงใหม่ ปรับขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

S ย่อมาจาก Simplify ทำให้ง่ายขึ้น ลดความยุ่งยากซับซ้อนของงาน

หลัก E-C-R-S นี้ไม่จำเป็นต้องใช้ทั้งหมดพร้อมกัน จะเลือกใช้ E-C-R หรือ S ตัวใดตัวหนึ่งก็ได้ตามความเหมาะสม เช่น การ Eliminate ตัดขั้นตอนหมายเลขแฟ้มออกไป แล้ว Re-arrange ใหม่ด้วยการเรียงแฟ้มตามตัวอักษรและทำดัชนีให้เห็นง่าย ๆ แค่นี้ก็ลดขั้นตอน ไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น ในรายละเอียดความสูญเสียทั้ง 9 ประการ จะมีรายละเอียดในบทถัดไป นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการสร้างพฤติกรรมความเป็นผู้นำให้กับผู้ร่วมงานทุกคน โดยผู้บริหารจะมองลูกน้องเสมือนเป็นศูนย์กลางของความคิดใหม่ๆ พวกเขาสามารถรับบทบาทเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์ความคิดดี ๆ และรู้จักหาทางแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ไม่ใช่เป็นเพียงแค่สมาชิกของทีมที่ต้องทำตามคำสั่งของผู้บริหารเท่านั้น ผู้นำที่ดีจะต้องกระตุ้นลูกน้องให้พัฒนาความสามารถของเขา และให้รางวัลตอบแทนเมื่อเขาประสบความสำเร็จ การสร้างพฤติกรรมความเป็นผู้นำให้กับพนักงานเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงาน ทุกคนเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กรทำให้เขามีความรู้สึกดีๆกับงานที่ทำอยู่ และพร้อมที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจ มีความเป็นมิตรและรับผิดชอบในการให้บริการ



อุปสรรคในการพัฒนาด้านการเพิ่มผลผลิตอีกประการหนึ่ง คือ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะหมายถึงสภาพจิตใจ เช่น ความรู้สึกหรือความคิดที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมในหน่วยงานรอบๆตัว ส่งผลให้เกิดปฏิกิริยาโต้กลับในรูปของพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งความสำคัญอยู่ตรงที่ หากขวัญและกำลังใจของพนักงานตกต่ำ พวกเขาก็จะไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลกระทบให้งานล่าช้า ผลผลิตขาดคุณภาพ ในทางกลับกันหากพนักงานมีขวัญและกำลังใจดีเยี่ยม พวกเขาก็จะเกิดความมุ่งมั่น พร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อพัฒนางานและหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ เชื่อกันว่าแม้จะมีพนักงานที่เก่ง แต่ถ้าขาดขวัญและกำลังใจที่ดี ก็เหมือนรถที่มีเครื่องยนต์ดี แต่มีน้ำมันเหลืออยู่แค่ก้นถัง วิ่งไปไม่ไกลก็ต้องจอด แต่ถ้าพนักงานทั้งเก่งและมีขวัญและกำลังใจดี พร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อหน่วยงาน บริษัทเล็กๆ ก็อาจวิ่งแซงคู่แข่งรายใหญ่ได้เหมือนกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะละเลยเรื่องนี้ไปไม่ได้ ต้องหาทางบำรุงขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานภายในองค์กรด้วย จึงจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ วิธีที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อจูงใจให้พนักงานรู้สึกพอใจ ในงาน และสนุกที่จะทำงานมีหลายวิธี

เช่น จูงใจด้วยสิ่งที่ไม่ใช่เงิน คือ

1. ต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าหน่วยงานมั่นคง
2. มีสวัสดิการที่ดี
3. ให้พนักงานเห็นว่า ทำงานแล้วมีโอกาสก้าวหน้า มีอนาคต มีตำแหน่งที่ดี
4. มีระบบการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม คุ้มกับผลงาน นั่นหมายถึงงานเสี่ยงมากก็ควรจะได้ค่าตอบแทนที่เท่าเทียม
5. มีนายที่ดี ทำงานด้วยแล้วสบายใจ
6. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี
7. ให้พนักงานมีอำนาจหน้าที่ที่แน่นอน รู้ว่าตนจะทำอะไรได้บ้างและขึ้นกับใคร
8. เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. มีช่วงเวลาที่เหมาะสมในการทำงาน เช่นวันเสาร์-อาทิตย์ได้หยุดงานหรือหลังจาก 17.00 น. ใครจะไม่ทำงานก็ได้
10. ให้เขาได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

การทำงานให้สนุก ความจริงแล้วไม่ได้อยู่ที่เนื้องาน แต่อยู่ที่คนทำงาน ถ้าไม่สนุกกับงานแล้ว ก็จะรู้สึกเบื่องานไปเรื่อยๆ และขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การที่จะทำให้มีความสุขและสนุกกับงานได้ ก็ต้องทำตัวของเราให้เหมาะกับงาน มากกว่าจะหางานที่เหมาะกับตัวเรา รวมทั้งต้องกระตือรือร้นและมั่นใจในความสามารถของตนเอง อย่าทำงานแบบที่คิดว่า “อย่าไปคิดเลย เสียดายสมอง” หรือ “อย่าทำเลยเหนื่อยเปล่า” เพราะที่ถูกต้องคือสมองของคนเรายิ่งคิดก็ยิ่งฉลาด โดยเฉพาะความสามารถ ถ้าไม่นำออกมาใช้บ่อยๆ ก็เสื่อมถอยได้ ดังนั้น คนทำงานทุกคนไม่ว่าจะระดับใดก็ตาม ควรจะคิดสนุกกับงาน พัฒนาการทำงานของตนอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและไม่เบื่องาน ความก้าวหน้าก็จะเกิดขึ้นทั้งกับตัวคนทำงานและองค์กรที่สังกัด ลองพิจารณาจากมุมมองของคนอาชีพเดียวคือ คนทำความสะอาดห้องน้ำ 3 คน ที่มีมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนี้

แจ๋ว : ทำงานเพื่อแลกเงิน น้อยมากที่เธอจะบอกเพื่อนๆ ว่าเธอทำอะไรอยู่ ล็อตเตอรี่คือความหวังเดียวที่จะหลุดพ้น เธอนั่งนับวันสงกรานต์ที่จะหยุดยาว

เล็ก : ทำงานหนัก ไม่ชอบงานที่เธอทำมากนัก หวังให้เจ้านายย้ายไปเป็นพนักงานรับโทรศัพท์โดยเร็ว เมื่อเวลาหัวหน้าเดินมาตรวจงาน เธอจะบ่นว่าลูกค้ามักทำห้องน้ำสกปรกเสมอ เพื่อให้หัวหน้าตระหนักว่าเธอขยันมากเพียงใด

กุ้ง : ยิ้มแย้มแจ่มใสเสมอ มักฮัมเพลงอย่างมีความสุขในระหว่างการทำความสะอาดห้องน้ำ เธอจะมีความสุขใจมากเมื่อเห็นลูกค้าเดินออกจากห้องน้ำอย่างมีความสุข เพราะเธอเป็นผู้นำความสุขมาสู่คนอื่นๆ

จะเห็นได้ว่า กุ้งน่าจะเป็นคนที่ทำงานอย่างสนุกและสุขได้มากกว่าคนอื่นๆ ทั้งนี้เกิดจากทัศนคติเชิงบวกที่เขาสร้างขึ้น ซึ่งเราสามารถสอดแทรกได้ในระหว่างการสอนงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น เพราะหากองค์กรปล่อยให้พนักงานเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก อาจส่งผลกระทบทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น แต่ถ้ามีการสอนงานอย่างเป็นระบบก็จะช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดจากความไม่เข้าใจได้ นอกจากนี้การสอนงานยังถือเป็นการพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่ง เพราะจะเหมือนการอบรมในลักษณะ On the Job Training เป็นการเรียนรู้จากของจริงและมีการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งผู้ที่เหมาะที่จะทำการสอนก็คือหัวหน้างานที่มีความรู้และทักษะในงานจริงๆ ซึ่งนอกจากจะช่วยให้พนักงานเข้าใจวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องก็ดีขึ้นรวมทั้งเป็นการถ่ายทอดความรู้เพื่อสืบทอดตำแหน่งงานอีกด้วย เพราะในอนาคตหัวหน้าก็ต้องเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเรื่อยๆ การสอนงานอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้เกิดการสืบสานงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีหลายวิธี เช่น นอกจาก On the Job Training ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมี Off - JT ซึ่งย่อมาจาก Off the Job Training หมายถึงการจัดสอนนอกเหนือเวลาทำงาน เช่น การอบรมสัมมนาต่างๆ นอกจากนี้ อาจใช้วิธีสนับสนุนให้พนักงานค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเอง เช่น อาจจะให้พนักงานไปอบรมข้างนอกโดยบริษัทสนับสนุนค่าใช้จ่ายบางส่วน หรือแนะนำแหล่งค้นคว้า ความรู้ให้กับพนักงาน อย่างไรก็ตาม ขึ้นอยู่กับทางบริษัทด้วยว่าจะนำการสอนงานวิธีไหนมาใช้ หรืออาจจะใช้หลายๆ วิธีประกอบกัน แล้วแต่ความเหมาะสม ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาพนักงานแล้ว สิ่งที่ได้รับในที่สุดก็คือความก้าวหน้าขององค์กรนั่นเอง

ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมไทยไม่ถนัดมากนัก ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า การทำงานกันเป็นทีม เป็นวิธีการทำงานที่ดีและสามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่างที่เกิดขึ้นได้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว หากไม่เข้าใจเทคนิควิธีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล การทำงานเป็นทีมนั้นอาจก่อปัญหาและอุปสรรคตามมามากมาย ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่จะก่อให้เกิดปัญหามีดังนี้ครับ

1. ผู้บริหารไม่ใส่ใจ ทำให้ทีมงานไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น
2. ขอบเขตการทำงานกว้างเกินไป ทำให้ไม่เข้าใจ และสับสนในบทบาทของตน
3. ไม่มีตัววัดความสำเร็จ ทำให้ไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน
4. ทีมงานไม่ได้รับการฝึกอบรมทักษะต่างๆ ทำให้การทำงานมีความยากลำบาก
5. ผู้บริหารไม่มอบหมายงานเป็นกิจลักษณะ ทำให้ทีมงานแต่ละทีมไม่ทราบถึงความรับผิดชอบของตน
6. องค์กรไม่เข้าใจว่าการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร
7. ข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานมีไม่เพียงพอหรือไม่สามารถหาได้

อุปสรรคเหล่านี้ควรหาทางป้องกันแก้ไข เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น กุญแจที่ช่วยปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิผลก็คือการประเมินผลงานเป็นระยะ รวมถึงบทบาทขององค์กรที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมด้วย

อุปสรรคเหล่านี้ควรหาทางป้องกันแก้ไข เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น กุญแจที่ช่วยปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิผลก็คือการประเมินผลงานเป็นระยะ รวมถึงบทบาทขององค์การที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมด้วย

จากที่ได้กล่าวข้างต้นในเรื่ององค์ประกอบของความสุขของผู้ประกอบการ ซึ่งจะได้จากการเพิ่มผลผลิต สร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจแล้วนั้น ผู้ประกอบการจะได้ประโยชน์อื่นๆ ที่ตามมาอีก ดังเช่น

1. สินค้าหรือบริการมีคุณภาพขึ้น
2. สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าจะได้รับสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพ
3. ต้นทุนต่อหน่วยลดต่ำลง
4. มีการใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า
5. มีกำไรเพิ่มมากขึ้น และเป็นการทำกำไรที่ยั่งยืน
6. ส่งมอบสินค้า และบริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า
7. เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน
9. มีการผลิตที่มีการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม
10. ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการ
12. ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันกับสินค้าต่างประเทศ
14. ผลักดันให้สินค้าและบริการมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

จากประโยชน์ดังกล่าว ผู้ประกอบการจึงควรผลักดันให้องค์กรมีกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอย่างมีส่วนร่วม อันก่อให้เกิดความสุขของตนเองและพนักงานที่ร่วมทางเดินกับองค์กรของท่าน ดังตัวอย่างซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป

บทที่ 4
ตัวอย่างการสร้างสุขด้วย Suggestion-Kaizen



บริษัท SMC CORPORATION LIMITED เป็นบริษัทชั้นนำของไทยในระดับแนวหน้าในการ สร้างเครื่องจักรเพื่อเป่าขวดพลาสติก และ เครื่องฉีดเป่าพลาสติก ส่งออกมากกว่า 70% และเป็นที่ยอมรับในตลาดต่างประเทศทั้งในประเทศยุโรป และเอเชีย เช่น เยอรมัน ญี่ปุ่น นิวซีแลนด์ อิหร่าน อินโดนีเซีย อูกานดา เป็นต้น องค์กรได้ก่อตั้งมามากกว่า 30 ปี ผ่านมรสุมต่างๆ มาอย่างมากมาย ในปัจจุบันมี คุณอนุชิต บุญทอง นิสิตเก่าจาก สถาบันพระจอมเกล้าพระนครเหนือเป็นประธานบริษัท และมี คุณอรพรรณ บุญทอง เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันบริษัทให้เติบโตและเข้มแข็งบนรากฐานของการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านศักยภาพและความสุขในการทำงาน จากวิสัยทัศน์ที่ต้องจะเป็นผู้นำตลาดระดับกลางในธุรกิจผลิตเครื่องเป่าขวดพลาสติก และ เครื่องฉีดเป่าพลาสติก และมีเป้าหมาย 3 ประการ คือ

- ครองความเป็นที่ 1 ในตลาดผู้ผลิตเครื่องเป่าขวดพลาสติก และเครื่องฉีดเป่าพลาสติกในตลาดระดับกลางถึงสูง (Mid-end and High-end)
- สร้างศักยภาพคุณภาพสินค้าตรา SMC ให้เป็นที่ยอมรับในวงการอุตสาหกรรมพลาสติกทั่วโลก
- การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้อย่างกว้างขวาง เพิ่มพูนทักษะ และยกระดับจิตใจสู่ความบริสุทธิ์

กว่าที่องค์กรจะเติบโตมาจนสามารถบุกตลาดเครื่องจักรและมีตัวแทนในต่างประเทศได้ดังในปัจจุบันนั้น เกิดจากการที่องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และจากประสบการณ์ที่คุณอรพรรณ ได้มีโอกาสดูงานในกลุ่มอุตสาหกรรมในต่างประเทศเพราะเคยทำธุรกิจการจัดทัศนศึกษาดูงานให้กับกลุ่มบริษัทใหญ่ๆ เป็นจำนวนมาก ทำให้เห็นว่าองค์กรจะเข้มแข็งนั้นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการผลิต ซึ่งจากรากฐานเดิมขององค์กรจะมีการบริหารงานอย่างเป็นกันเองและครอบครัวตามแบบอย่างคนจีนทั่วไป

คุณอรพรรณจึงได้เข้ามาเริ่มพัฒนาจากการที่พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ ต่อต้าน จนสามารถเปลี่ยนแปลงกันอย่างสิ้นเชิง เกิดภาพของการทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ การกล้าแสดงความคิดเห็น จนถึงเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือเป็นภาระกิจที่ไม่ง่ายนักและต้องอาศัยความอดทน การเสียสละ การเป็นผู้ให้ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ การเป็นนักบริหารจัดการ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เหมาะสมอยู่เสมอ และการแก้ไขปัญหาที่ชาญฉลาดเป็นอย่างมาก ซึ่งคุณอรพรรณ มีปัจจัยเหล่านั้นอยู่ภายในโดยเฉพาะในเรื่องการเชื่อในหลักศาสนา ตั้งแต่ในวัยเยาว์ และได้นำมาเป็นหลักในการทำงานมาจนถึงปัจจุบัน

เมื่อคุณอรพรรณ ได้เข้ามาพัฒนาองค์กรใหม่ๆ นั้น พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ทำงานอย่างไม่เป็นระบบ ไม่รู้จักการทำงานเป็นทีม ทำให้ปัญหามีมาก คุณอรพรรณจึงเริ่มต้นจากการเข้าไปรับรู้ปัญหาในแต่ละแผนก และได้สรุปว่าจะต้องทำการปรับปรุงจากภายในของพนักงานเอง จึงเริ่มทำการอบรมการสร้างสายสัมพันธ์และการสร้างสรรค์ทีมงาน ในปี 2549 และ Mind Training ในปี 2550 ซึ่งเป็นโปรแกรมจิตให้ได้ในสิ่งที่ตนปรารถนาและต้องการ พร้อมทั้งเริ่มอบรมสั่งสอนหลักศาสนาโดยผ่านให้มีการรับฟังธรรมะและนั่งสมาธิในตอนเช้าทุกวันก่อนการทำงานโดยให้ถือเป็นเวลาทำงาน กิจกรรมเหล่านี้ได้ปรับเปลี่ยนมุมมองและ Mind set ของพนักงานเป็นอย่างมาก ทำให้ปัญหาการทะเลาะเบาะแว้ง นินทาว่ากล่าวลดลง บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น และในปี 2551 และ 2552 องค์กรได้จัดอบรมในเรื่องการเติมพลังใจให้ความรักแก่กันและกัน การตั้งเป้าหมาย สร้างกลยุทธ์สู่ความสุขและความสำเร็จ การเสริมสร้างพลังชีวิต พลังองค์กร Corporate Harmony/Conflict Resolution/Creative Communication และการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ เพื่อเป็นการตอกย้ำการทำงานเป็นทีม

นอกจากการใช้การอบรมเป็นหัวหอกในการพัฒนาแล้ว คุณอรพรรณยังใช้แนวทางการทำงานเป็นกลุ่ม (Small Group Activity) เพื่อให้พนักงานได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติจริง โดยทำโครงการบ้านน่าอยู่ และพนักงานจะต้องยินดีเข้าร่วม 100% โดยจะมีกิจกรรมใน 2 ด้านคือ Happy Workplace ซึ่งเริ่มก่อนคือในปี 2552 และ กิจกรรมอย่างนี้ดีกว่า (Be Better) ซึ่งเป็นการเพิ่มผลผลิต ซึ่งเริ่มภายหลังคือในปี 2554 โครงการบ้านน่าอยู่มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำให้ที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่สอง
- เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของบ้านร่วมกันและเพื่อนพนักงานคือสมาชิกในครอบครัว
- เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความสุขทั้งกายและใจ
- เพื่อให้พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ที่ดีจากบ้านหลังนี้สู่ครอบครัวสังคมและประเทศชาติ

ในการดำเนินการโครงการดังกล่าว องค์กรได้จัดตั้งคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกหน่วยงานเป็นหัวหน้าทีม และมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ หัวหน้าทีมเหล่านี้จะชักชวนเพื่อนๆ จากหน่วยงานต่างๆ มาร่วมทีม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของ Happy 8 ดังนี้

1. สุขภาพดี มีสุข (Happy Body) : เพื่อให้พนักงานมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงปลอดจากโรคภัยอันนำมาซึ่งความสุข ซึ่งจะมีกิจกรรม ดังนี้

- การออกกำลังกายในกิจกรรมช่วงเช้า
- กิจกรรมงดเหล้าเข้าพรรษา
- กีฬาสีประจำปี มีการแข่งขันกีฬาสีเพื่อเก็บคะแนนตลอดทั้งปี ประเภทกีฬาที่มีการแข่งขันได้แก่ฟุตบอล เซปักตะกร้อ เทเบิ้ลเทนนิส เปตองและแบทมินตัน
- การแข่งขันกีฬานอกสถานที่กับองค์กรอื่นๆ ทั้งระดับอำเภอและระดับจังหวัด





2. ปัญญาดี มีสุข (Happy Brain) : เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานอันเป็นการยกระดับปัญญา พนักงานมีความสามารถในการบริหารตน บริหารความสัมพันธ์และบริหารงาน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง ครอบครัว และองค์กรในที่สุด ซึ่งจะมีกิจกรรม ดังนี้

- จัดให้มีห้องสมุดเพื่อให้พนักงานได้ค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ โทรทัศน์ วีดีทัศน์ และอินเตอร์เน็ต
- เปิดอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Word และ Excel ให้กับพนักงานที่ไม่มีโอกาสเรียนรู้ในสถานศึกษา
- เปิดอบรมหลักสูตรสนทนาภาษาอังกฤษ 2 หลักสูตร (ระดับต้น ระดับกลาง)
- เปิดอบรมหลักสูตรการบริหารอารมณ์ เพื่อบริหารความสัมพันธ์
- เปิดอบรมหลักสูตรการบริหารชีวิตเชิงสาระ เพื่อการบริหารชีวิตอย่างมีคุณภาพ






3. มีเงิน มีสุข (Happy Money) : เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนในเรื่องการเงิน ส่งเสริมให้พนักงานรู้จักบริหารการใช้เงินอย่างเหมาะสมและดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง ซึ่งจะมีกิจกรรม ดังนี้

- กองทุนสวัสดิการเงินกู้เพื่อการศึกษาบุตรของพนักงาน โดยไม่คิดดอกเบี้ย และผ่อนคืนในอัตราต่ำ
- กองทุนสวัสดิการเงินกู้ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่พนักงานประเภทอื่นๆ เช่น กู้เพื่อปลดหนี้นอกระบบ,กู้เพื่อซ่อมแซมบ้าน,กู้เพื่อรักษาพยาบาล, จัดหางานนอกเวลาเพื่อให้พนักงานมีรายได้เสริม สำหรับพนักงานที่ประสบปัญหาด้านการเงิน
- การจัดตลาดนัดขายของ
- กิจกรรมพลังสิบบาท





4. ครอบครัวผาสุก (Happy Family) : เพื่อสานสัมพันธ์ เสริมสร้างความรักของสมาชิกในครอบครัว ซึ่งได้มีกิจกรรม ดังนี้

- วันครอบครัว SMC (วันแสดงความรัก)
- วันสงกรานต์รดน้ำผู้บริหาร
- กิจกรรมวันพ่อและวันแม่





5. ผ่อนคลาย สร้างสุข (Happy Relax) : เพื่อสานสัมพันธ์ เสริมสร้างความรักของพนักงาน ภายใต้สโลแกน“เอสเอ็มซี สุขสันต์ สานสัมพันธ์ตลอดปี” ซึ่งได้มีกิจกรรม ดังนี้

- MINI CONCERT โดย “SMC BAND” ตามวาระต่างๆ
- ทำบุญสังสรรค์ประจำปีสำนักงานกรุงเทพฯ
- ทำบุญสังสรรค์ประจำปีโรงงานกาญจนบุรี
- งานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่า
- ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ สานสัมพันธ์ ประจำปี





6. น้ำใจงาม (Happy Heart) : เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้แสดงน้ำใจ ความเอื้ออาทร ด้วยการแบ่งปันสู่สังคมและประเทศชาติในโอกาสต่างๆ ซึ่งได้มีกิจกรรม ดังนี้

- วัฒนธรรมการทักทายเพื่อนร่วมงาน ผู้มาติดต่อ ลูกค้าที่มาเยี่ยมชมโรงงาน
- การมอบประกาศเกียรติคุณให้พนักงานดีเด่นประเภทต่างๆ
- กิจกรรมการเยี่ยมพนักงานที่ป่วย / คลอดบุตร
- กิจกรรมบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์
- กิจกรรมบริจาคโลหิตให้กับสภากาชาด ต่อเนื่องเป็นเวลากว่า 20 ปี
- บริจาคเงินเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ เช่น พี่น้องชาวใต้ที่ประสบอุทกภัย ผู้ประสบภัยสึนามิประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น





7. จิตบริสุทธิ์ (Happy Soul) : เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเกิดอานิสงส์จากการทำทาน รักษาศีล เจริญภาวนา เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กร นำคำสั่งสอนของพระพุทธองค์มาปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ และ เพื่อยกระดับจิตใจสู่ความบริสุทธิ์ หลุดพ้น จึงได้มีกิจกรรมดังนี้

- กิจกรรมรณรงค์ ทำทาน เจริญภาวนา รักษาศีล อย่างสม่ำเสมอ
- กิจกรรมเจริญภาวนา (นั่ง-นอน สมาธิ) 30 นาทีก่อนเริ่มปฏิบัติงาน
- การทำบุญประจำปี
- กฐินสามัคคี SMC
- กิจกรรมสวดชุมนุมเทวดา และ สวดธัมจักร ในวันพระใหญ่
- กิจกรรมศึกษาธรรมะผ่านวีดีทัศน์, เชิญวิทยากรพิเศษมาบรรยายหรือนำปฏิบัติ, การบรรยายธรรมโดยผู้บริหาร
- โครงการนักธรรมศึกษาชั้นตรี





8. สังคมดี (Happy Society) : เพื่อให้พนักงานรู้จักรับผิดชอบและช่วยเหลือสังคม ซึ่งมีกิจกรรมดังนี้

- การช่วยกันปลูกป่า
- การช่วยเหลือสังคมเมื่อเกิดภัยพิบัติ





เมื่อองค์กรได้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานได้สำเร็จระดับหนึ่งแล้ว ในปี 2554 คุณอรพรรณ ได้จัดตั้งโครงการ “อย่างนี้ดีกว่า (Be Better)” โดยมีแนวความคิดมาจากโครงการ ผิดปกติ ของ บ.โซนี่ ประเทศไทย บวกกับการที่ ณ ขณะนั้น บริษัทมีคณะกรรมการหลายกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ 5 ส. คณะกรรมการไคเซ็น คณะกรรมการด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จึงเห็นว่าควรรวมคณะกรรมการชุดต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อลดเวลาในการประชุมของคณะกรรมการ และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการดังนี้

- เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยให้พนักงานทุกคนส่งข้อเสนอแนะ อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง
- เพื่อให้พนักงานได้รับผลประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อครอบครัว

กิจกรรมดังกล่าว ได้ประยุกต์จากแนวทางการปรับปรุงองค์กรด้วย “Suggestion” โดยมีเกณฑ์การพิจารณาข้อเสนอแนะของพนักงานที่จะได้คะแนนสะสม จะมีดังนี้

- ข้อเสนอแนะด้านลดต้นทุน / ลดค่าใช้จ่าย
- ข้อเสนอแนะด้านเพิ่มผลผลิต
- ข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย
- ข้อเสนอแนะช่วยส่งเสริมกิจกรรม 5 ส. (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะสร้างนิสัย)
- ข้อเสนอแนะเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน / ลดเวลาการทำงาน
- ข้อเสนอแนะที่ช่วยประหยัดพลังงาน
- ข้อเสนอแนะที่ช่วยเพิ่มและปรับปรุงคุณภาพงานและคุณภาพชีวิต
- ข้อเสนอแนะที่ช่วยรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายในที่ทำงาน
- ข้อเสนอแนะอื่นๆ ซึ่งสามารถนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่

- เป็นเรื่องที่ซ้ำกับผู้อื่น หรือมีการเสนอมาก่อนแล้ว แต่วิธีการแก้ไขไม่ดีไปกว่าเดิม
- มีเจตนาเปลี่ยนแปลงนโยบายของบริษัท
- เป็นการร้องเรียนอันเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร
- แสดงรายละเอียดและการปรับปรุงแก้ไขที่ไม่เพียงพอ / ไม่ชัดเจน
- ให้ซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์หรือก่อสร้างอาคารใหม่หรือต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก หรือไม่คุ้มกับการ ซื้อ / การลงทุน
- เป็นเรื่องที่บริษัทมีนโยบายที่จะดำเนินการในเรื่องนั้นๆ อยู่แล้ว
- มีเจตนาที่จะโยนความรับผิดชอบของตนเองไปให้ผู้อื่น
- มีความเสี่ยงสูง และยากต่อการนำไปปฏิบัติ และไม่คุ้มค่า

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม “อย่างนี้ดีกว่า”

1. เลขานุการโครงการ : รับแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ พิจารณาข้อเสนอแนะที่ผ่านเกณฑ์เบื้องต้น (ไม่ซ้ำ) รวบรวมให้ประธานโครงการพิจารณา กรณีงานซ่อม ส่งเรื่องถึงหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2. ประธานโครงการ : พิจารณาแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 หมวด คือ
หมวดที่1. 5 ส. & สิ่งแวดล้อม & ความปลอดภัย
หมวดที่ 2. ไคเซนเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน

3. คณะกรรมการ : ประชุมเพื่อแบ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละข้อเสนอแนะ และสำรวจพื้นที่จริงเพื่อศึกษาว่าสามารถนำไปทำได้จริงหรือไม่แล้วเขียนแผนการดำเนินงาน

4. ประธานโครงการ/ผู้บริหาร : พิจารณาแผนการดำเนินงานของกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่ออนุมัติให้นำไปปฏิบัติ

อำนาจอนุมัติ ประธานโครงการ งปม. < 3,000 บาท , ผู้บริหาร งปม. > 3,000 บาทขึ้นไป

เกณฑ์การให้สติกเกอร์ดาว

- ผ่านเกณฑ์การพิจารณาเบื้องต้นจะได้สติ๊กเกอร์ สีชมพู 1 ดวง (2 คะแนน)
- ผู้บริหาร/ประธานโครงการ อนุมัติให้นำไปปฏิบัติจะได้สติ๊กเกอร์ สีน้ำเงิน 1 ดวง (2 คะแนน)
- นำไปปฏิบัติจนสำเร็จ จะได้สติ๊กเกอร์ สีแดง 1 ดวง (10 คะแนน)
- ผู้ช่วยทำ ในกิจกรรมที่ปฏิบัติจนสำเร็จจะได้สติ๊กเกอร์ สีเขียว 1 ดวง (6 คะแนน)
- ผู้เสนอและผู้ช่วยทำ งานซ่อม ที่ปฏิบัติจนสำเร็จจะได้สติ๊กเกอร์ สีเหลือง 1 ดวง (3 คะแนน)



คะแนนดาวสามารถนำมาแลกของรางวัลได้ดังนี้

คะแนน	ของรางวัล
5 คะแนน	สบู่ ½ โหล หรือ ผงซักฟอก หรือ น้ำมันพืช (มูลค่า 50 บาท)
10 คะแนน	แชมพู+ครีมนวดผม หรือ ข้าวสาร หรือ บัตรเติมเงิน (มูลค่า 100 บาท)
15 คะแนน	กาแฟ+น้ำตาล+คอฟฟี่เมท หรือ ข้าวสาร หรือ บัตรเติมเงิน (มูลค่า 150 บาท)
20 คะแนน	กาแฟ+น้ำตาล+คอฟฟี่เมท หรือ ข้าวสาร หรือ บัตรเติมเงิน (มูลค่า 200 บาท)



ความปลอดภัย



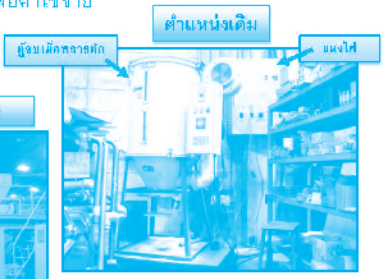
ผู้เสนอ: คุณวินัย สุทธิบุตร

ไตรมาส 1

ย้ายตู้อบเม็ดพลาสติก ไปไว้ตำแหน่งที่เหมาะสม เนื่องจากเดิมอยู่ใกล้แผงไฟ

วัตถุประสงค์: เพื่อความปลอดภัย

งบประมาณ : ไม่เสียค่าใช้จ่าย





5 ส.

ทำที่ใส่ดอกต๊าป



ผู้เสนอ: คุณสมบัติ บัวบาน
(ผู้เสนอดำเนินการเอง)

วัตถุประสงค์: 1. เพื่อให้สามารถหยิบใช้งานได้สะดวก
2. เพื่อความเป็นระเบียบ

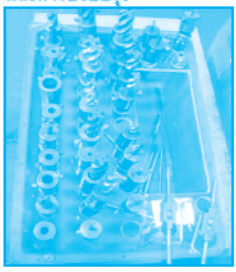
งบประมาณ: ≈ 2 บาท (ใช้เศษพลาสติก)

ไตรมาส 2

ก่อนการปรับปรุง



หลังการปรับปรุง



ไคเซน ทำอุปกรณ์ดักน้ำจากท่อลม



วัตถุประสงค์: 1. เพื่อป้องกันอุปกรณ์และชิ้นงานที่ต้องใช้ลมเสียหาย
2. ประหยัดต้นทุน

งบประมาณ: 470 บาท
(เศษเหลือ ≈ 340 บาท ชิ้นต่อรวมเร็ว 130 บาท)



FILTER / REGURATOR ที่นำมาใช้ไม่สามารถนำไปใช้กับเครื่องอัดลมได้แล้ว (มีรอยรั่ว) จึงนำมาประยุกต์ใช้

ผู้เสนอ: คุณอำนาจ เกษมัฆมีย
(ผู้เสนอดำเนินการเอง)

ไตรมาส 2





ไคเซน ทำอุปกรณ์ช่วยยกคานโบลวพิน เนื่องจากใช้รอกยกจะแกว่งไป-มา

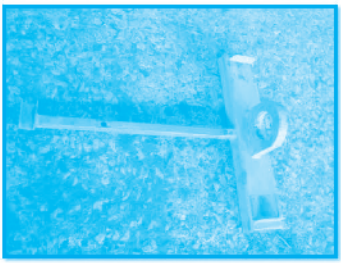


วัตถุประสงค์: เพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้น
งบประมาณ: 54 บาท (ใช้เศษเหล็ก)

ผู้เสนอ: คุณอำนาจ ประดิษฐ์พงษ์
(ผู้เสนอดำเนินการเอง)



เมื่อยกคานโบลวพิน ลดการแกว่งไป-มา



อุปกรณ์ช่วยยกคานโบลวพิน

ไตรมาส 4

Be Better_ไคเซนเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน

ทำอุปกรณ์ช่วยในการเคลื่อนย้ายเหล็กฐานเกียร์ จำนวน 2 ขนาด
สามารถเคลื่อนย้ายเหล็กฐานเกียร์ได้ทุกรุ่น



ผู้เสนอ: คุณสมบูรณ์ รุ่งเรือง (ผู้เสนอดำเนินการเอง)
งบประมาณ: 277 บาท
วัตถุประสงค์: เพื่อความสะดวกในการทำงาน





ก่อน ใช้รอกช่วยจับและใช้ดุนประคองเก็บเข้าที่ ชิ้นงานหนักและค่อนข้างลำบาก
หลัง ใช้อุปกรณ์ช่วยย้ายเหล็กฐานเกียร์การทำงานสะดวกและเร็วขึ้น

จากการที่ผู้บริหารระดับสูง ได้เห็นความสำคัญของการสร้างคนให้มีประสิทธิภาพโดยเริ่มต้นจากการเสริมสร้างปัจจัยภายในโดยเฉพาะการนำธรรมะเข้ามาสู่องค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ภายในจิตใจของพนักงาน เมื่อพนักงานเป็นสุข ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะตามมาทั้งกับตัวของพนักงาน ครอบครัว และองค์กรในที่สุด เมื่อการยกระดับจิตใจของพนักงานมีผลสะท้อนออกมายังบรรยากาศในที่ทำงาน และจากที่ทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และยังมีการแสดงออกที่สร้างสรรค์มากขึ้น ผู้บริหารจึงได้ดำเนินการพัฒนากระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การฝึกอบรมทั้งองค์กร เรื่องการทำงานเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

SMC สามารถยกระดับองค์กรจากองค์กรที่มีปัญหามากมายจนมาเป็นองค์กรที่เติบโตและสามารถส่งออกเครื่องจักรไทยไปสู้ตลาดสากลได้ เพราะผู้บริหารเห็นความสำคัญของการนำหลักศาสนามาเป็นจุดเริ่มต้นและตอกลิ้มด้วยกระบวนการโปรแกรมจิต เพื่อให้พนักงานคิดดีพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รวมถึงการใช้ Happy Workplace เป็นตัวสร้างความเชื่อมั่นของพนักงานว่าผู้บริหารมุ่งมั่นและปรารถนาดีกับเขาจนสามารถผลักดันกิจกรรม Small Group Activity จนสำเร็จจากโครงการบ้านน่าอยู่ ที่มีกิจกรรมทั้งด้านความสุขของพนักงานและความสุขขององค์กรควบคู่กันไปตามหลักการของ HeHa บนพื้นฐานของการให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน (Suggestion)

บทที่ 5
ตัวอย่างการสร้างสุขด้วย 5 ส. (แบบภาคภูมิ)



บริษัท คาร์เปท อินเตอร์แนชั่นแนล ไทยแลนด์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทผู้นำในการผลิต จำหน่าย และบริการติดตั้งพรมแบบครบวงจร ซึ่งได้ก่อตั้ง ตั้งแต่ปี 2517 และเติบโตมาอย่างต่อเนื่องจนในปัจจุบันมีพนักงานมากกว่า 1,600 คนโรงงานบนเนื้อที่ประมาณ 100 ไร่ ตั้งอยู่ที่ตำบลบางคูวัด ปทุมธานี สำนักงานใหญ่บนถนนเพชรบุรีตัดใหม่ รวมทั้งสาขาที่เชียงใหม่และหาดใหญ่

การที่องค์กรจะเติบโตและฝ่าวิกฤตต่างๆ มาอย่างมากมาย ทั้งวิกฤตเศรษฐกิจและอุทกภัยนั้น คงไม่ใช่เรื่องง่าย หรือบังเอิญ เพราะต้องผ่านการบ่มเพาะและพัฒนาทั้งทางด้านธุรกิจ เทคโนโลยี และที่สำคัญคงเป็นเรื่องบุคลากร

คุณภาคภูมิ จรรยหาญ ประธานกรรมการที่ปรึกษา (อดีตกรรมการผู้จัดการ) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้มีส่วนสร้างและปรับปรุงคาร์เปทอินเตอร์ฯ ตั้งแต่ยังเป็นองค์กรที่มีระบบและระเบียบไม่ครบถ้วนชัดเจนเช่นองค์กรชั้นนำอื่นๆ ทำให้มีปัญหาต่างๆ ทั้งในเรื่องการทำงาน การอยู่ร่วมกันจนไปถึงปัญหาทางสังคม เช่นการทำงาน ไม่มีประสิทธิภาพ ของเสียสูง การทะเลาะเบาะแว้ง การลักลอบขโมยของ ปัญหายาเสพติด เป็นต้น คุณภาคภูมิใช้เวลาร่วม10 ปี ในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยประสบการณ์ในงานอุตสาหกรรมหลังจากที่ได้เรียนจบด้านวิศวกรรมจากต่างประเทศ และได้ร่วมทำงานกับบริษัทข้ามชาติระดับสากลมาเป็นส่วนใหญ่ จึงได้นำประสบการณ์

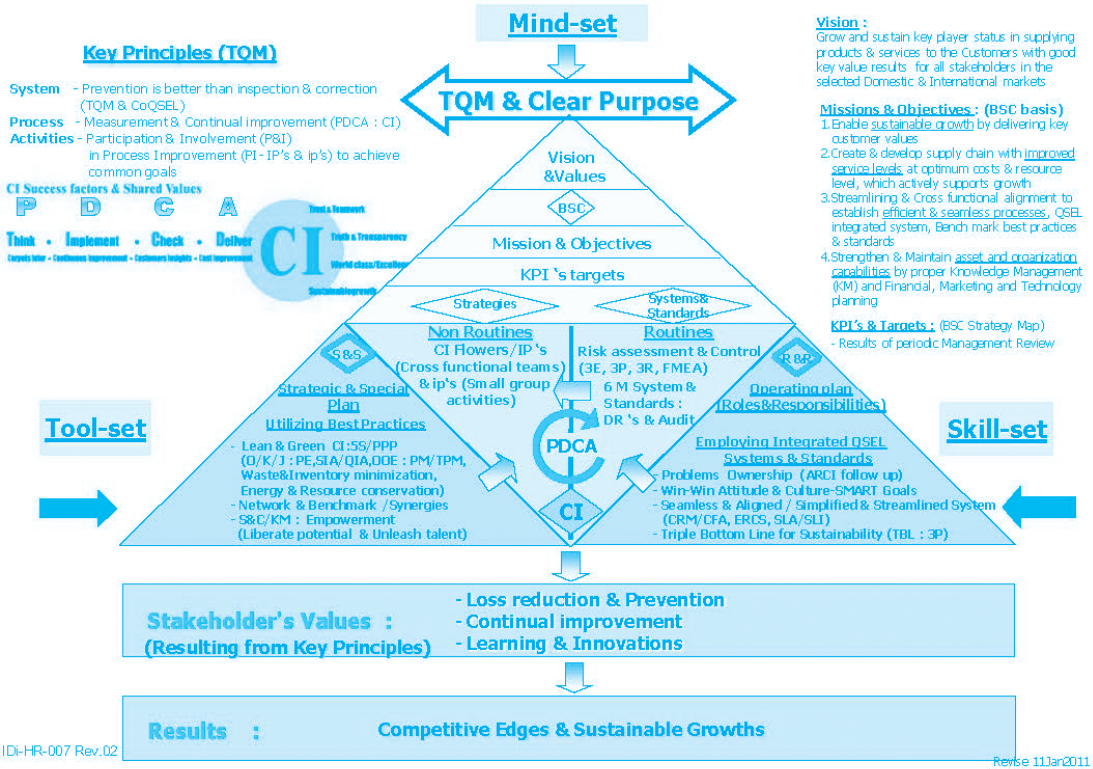
และ ระบบบริหารสากลต่างๆ มาพัฒนาการทำงานและพนักงาน โดยเริ่มจากการทำให้พนักงานเปลี่ยนจากสภาพ “ทิ้งสมองก่อนเข้าทำงาน” กล่าวคือ พนักงานจะได้รับคำสั่งและปฏิบัติตามอย่างเดียวโดยบางครั้งทำไปโดยไม่เข้าใจถ่องแท้ หรือไม่สังเคราะห์งานก่อนลงมือทำให้เปลี่ยนมาเป็นการ “ใช้สมองและสติปัญญาตลอดกระบวนการทำงาน” ซึ่งพนักงานจะมีโอกาสแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดการเรียนรู้จนถึงการวิเคราะห์ปรับปรุงงาน และร่วมวางแผนการปฏิบัติและพัฒนางานอันเป็นกระบวนการสำคัญของการสร้างคนให้มีศักยภาพ และมีคุณค่ามากขึ้น โดยคุณภาคภูมิได้ยึดหลักการ Trust (ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน) และ Teamwork (การทำงานเป็นทีม)



เมื่อคุณภาคภูมิ เริ่มวางระบบบริหารสากลก็ได้มีที่การพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไปเป็นเรื่องแรก โดยเริ่มที่การปลูกฝังให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นผ่านกลุ่มกิจกรรม Cross Functional Team (CFT) ระดับบริหาร และSmall Group Activity (SGA) ระดับปฏิบัติการโดยให้เริ่มจากกิจกรรม ‘5 ส.พื้นฐาน’ ก่อน แล้วจึงต่อยอดไปยังกิจกรรม‘5 ส. ภาคยั่งยืน’ ที่สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นซึ่งครอบคลุมประเด็นอื่นๆตามแผนธุรกิจขององค์กร ที่ใช้แนวความคิดของ Balance Score Card มากำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร ซึ่งจากระยะเวลาที่ผ่านมา คุณภาคภูมิสามารถสรุปกรอบการบริหารและพัฒนาองค์กรดังนี้

เมื่อคุณภาคภูมิ เริ่มวางระบบบริหารสากลก็ได้มีที่การพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไปเป็นเรื่องแรก โดยเริ่มที่การปลูกฝังให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นผ่านกลุ่มกิจกรรมCross Functional Team (CFT) ระดับบริหารและSmall Group Activity (SGA) ระดับปฏิบัติการโดยให้เริ่มจากกิจกรรม ‘5 ส.พื้นฐาน’ ก่อน แล้วจึงต่อยอดไปยังกิจกรรม‘5 ส. ภาคยั่งยืน’ ที่สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นซึ่งครอบคลุมประเด็นอื่นๆตามแผนธุรกิจขององค์กร ที่ใช้แนวความคิดของ Balance Score Card มากำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร ซึ่งจากระยะเวลาที่ผ่านมาคุณภาคภูมิสามารถสรุปกรอบการบริหารและพัฒนาองค์กรดังนี้

CI –Management Framework (Dynamic Fusion)



Vision :
Grow and sustain key player status in supplying products & services to the Customers with good key value results for all stakeholders in the selected Domestic & International markets

Missions & Objectives : (BSC basis)
1. Enable sustainable growth by delivering key customer values
2. Create & develop supply chain with improved service levels at optimum costs & resource level, which actively supports growth
3. Streamlining & Cross functional alignment to establish efficient & seamless processes, QSEL integrated system, Bench mark best practices & standards
4. Strengthen & Maintain asset and organization capabilities by proper Knowledge Management (KM) and Financial, Marketing and Technology planning

KPI's & Targets : (BSC Strategy Map)
- Results of periodic Management Review

การที่จะดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้สำเร็จ คุณภาคภูมิได้ทำเป็นขั้นเป็นตอนดังนี้

1. กำหนดเอกลักษณ์&บุคลิก ของคาร์เปทอินเตอร์ ให้ชัดเจนเพื่อให้พนักงานเข้าใจตัวตนของคาร์เปทอินเตอร์ดังนี้

- ผู้นำระดับโลกในพรมโครงการซึ่งยึดมั่น **“ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและสังคม”**
- ผู้ส่งมอบพรมแบบ **“เบ็ดเสร็จ”** ด้วยผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ครบถ้วนและ สถานประกอบการครบวงจร **“ทุกแง่มุมของการสร้างสรรค์เกิดขึ้นทั้งหมดที่นี่”**
- ที่คาร์เปทอินแตอร์ เราทำทุกสิ่งที่คุณคาดหวัง **“จินตนาการของคุณจะเป็นจริงได้”**
- บุคลิกของเรา:ความมุ่งมั่นต่อ **“ผลสำเร็จที่ดีสุดยอด”และทัศนะคติ “เราจะทำให้ได้”**
- คุณค่าร่วมของเรา : ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน & การทำงานเป็นทีม และความจริงใจ & ความโปร่งใส

2. สร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน โดยกำหนดว่า “เติบโตและดำรงสถานะที่ดีในการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งให้ผลทางคุณค่าที่ดีแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจพรมและผลิตภัณฑ์อื่นๆที่เกี่ยวข้องในตลาดในประเทศและต่างประเทศที่เราได้เลือกแล้ว”

3. สร้างพันธกิจและเป้าประสงค์ให้ชัดเจน โดยกำหนดเป็นบันได Scorecard 4 มิติของ BSC

- พัฒนาและรักษาทรัพยากรขององค์กรที่มีขีดความสามารถ (สำหรับมิติทรัพยากรภายใน)
- มีกระบวนการและระบบควบรวม QSEL (Quality Safety Environment and Labor) ที่มีประสิทธิภาพและไร้รอยต่อ (สำหรับมิติกระบวนการ & มาตรฐาน)
- สร้างสรรและพัฒนาโซ่อุปทานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับการบริการที่ลูกค้าพึงพอใจ (สำหรับมิติของลูกค้า & โซ่อุปทาน)
- บรรลุ บูรณาการที่ยั่งยืน โดยการมอบคุณค่าที่สำคัญตามความคาดหวังของลูกค้า (สำหรับมิติด้านผลประกอบการ)

4. สื่อสารปัจจัยแห่งความสำเร็จให้ทีมงานได้ตระหนัก 4 ชุดปัจจัย ตาม 4 มิติของ Balance Score Card กล่าวคือ

- Trust & Teamwork : มีความไว้วางใจกันและการทำงานเป็นทีม (สำหรับมิติทรัพยากรภายใน)
- Truth & Transparency : ความจริงและความโปร่งใส (สำหรับมิติกระบวนการ &มาตรฐาน)
- World class/Excellence : ความเป็นเลิศระดับสากล (สำหรับมิติของลูกค้า & โซ่อุปทาน)
- Sustainable Growth : เติบโตและบูรณาการอย่างยั่งยืน (สำหรับมิติด้านผลประกอบการ)

5. เมื่อพนักงานมีความชัดเจนในการทำงานร่วมกัน ก็จัดให้มีกิจกรรมร่วมโดยยึดตามขั้นตอน PDCA (Deming Cycle) เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและใช้กิจกรรม 5 ส. เป็นเครื่องมือ โดยให้แต่ละกลุ่มดำเนินเป็นขั้นตอนดังนี้

5.1 ส. 1 สะสาง (SORT) : สำรวจ – แยก – ขจัดของ (วัสดุ /อุปกรณ์ / งาน) ใช้ไม่ได้/ไม่ได้ใช้ / เกินจำเป็น&ภัย (สภาพ&การกระทำ) ออกจากที่ทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิด

- รายการของ ‘ใช้ไม่ได้’ หรือ ‘ใช้ได้ (แต่มีมากเกินไป)’
- กำหนดจุดวาง & ID(ผัง ส.1 : จุดวางขยะ, จุดวางของไม่ใช้/ใช้ไม่ได้)
- แผน & บันทึกดำเนินการ ส.1 /ผู้รับผิดชอบ / กรอบเวลา
- แผน & บันทึกลดของเสีย&อนุรักษ์พลังงานและทรัพยากร
- QIA / SIA Visual Board

เมื่อทำกิจกรรม ส. 1 สะสางนี้ระยะหนึ่ง พนักงานก็จะสามารถต่อยอดไปยังหลักการ 3R (Reduce, Reuse, Recycle) และสามารถรองรับ Basic Green \Program ที่ช่วยให้เกิด Waste & Inventory Minimization และ Energy & Resource Conservation ที่องค์กรได้ดำเนินการต่อยอดในระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์พลังงานในรายละเอียดอย่างจริงจังและกว้างขวาง

5.2 ส. 2 สะดวก (SET-IN-ORDER) : ที่ตั้ง และการไหล ‘สะดวก’เป็นระเบียบ (วัสดุ/อุปกรณ์/งาน) มี ID ด้าน QSEL ชัดเจนทั้งวัสดุ/อุปกรณ์ / งาน (ป้าย/ฉลาก/สัญลักษณ์) เช่น Tag A, B, C, D / วัสดุ & อุปกรณ์ & เครื่องมือวัด, ป้าย & สัญลักษณ์ความปลอดภัย& สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้คือ

- ผังการจัดวางเครื่องจักร/อุปกรณ์และการไหลของงานที่ราบเรียบตามหลักวิศวกรรมอุตสาหการที่ดี (ระยะทาง/เวลาปฏิบัติงานสั้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น)

- แผน & บันทึกด้านMMP/EMH/TPM/OOE(Master Maintenance Plan, Engineering & Maintenance History, Total Productive Maintenance, Overall Operation Effectiveness)

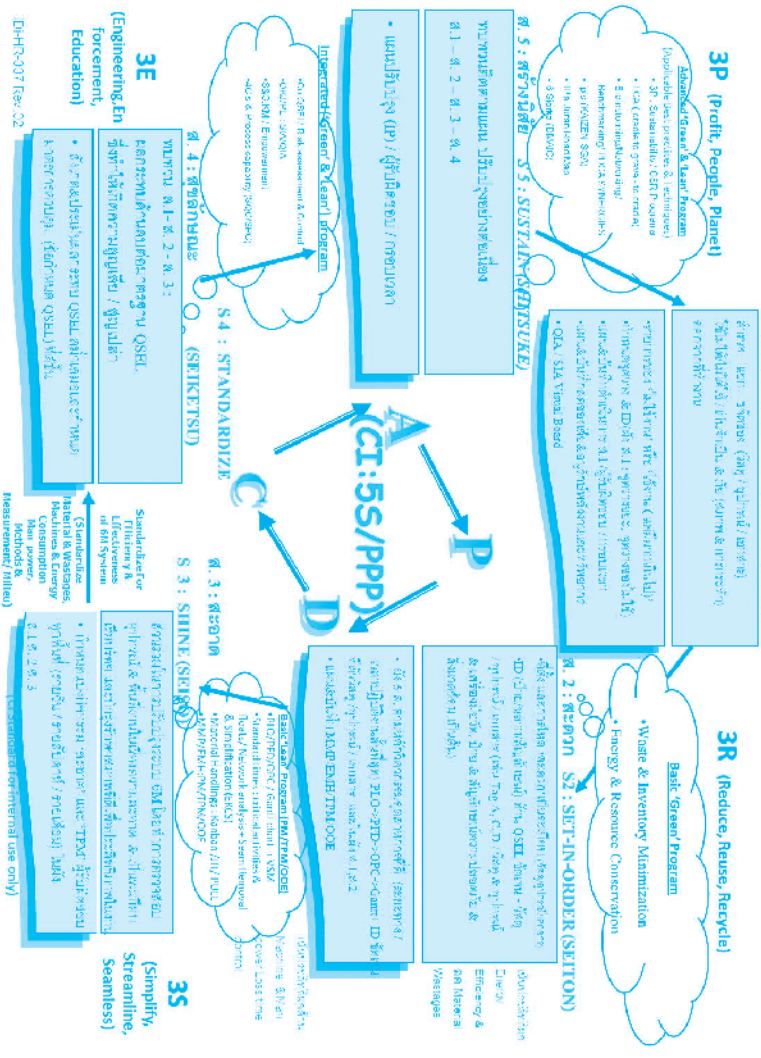
เมื่อทำกิจกรรม ส. 2 สะดวกนี้แล้ว องค์กรสามารถนำ Lean Program ในรายละเอียดต่างๆ เข้ามาพัฒนาต่อเนื่องได้ โดยมีการทำ VSM (Value Stream Mapping), การวิเคราะห์แยกกิจกรรม Make และ Move,การกำหนด Standard &Takt time, การปรับปรุงสายการผลิตด้วยหลัก Line Balancing &ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify)จากการวิเคราะห์ Plant Lay Out (PLO), Process Flow Diagram (PFD) และ Operation Process Chart (OPC),การใช้ Kanban/ JIT (Just in Time)/ Pull System เป็นต้น

5.3 ส.3 สะอาด (SHINE) : ส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบ 6M (Man, Machine, Material, Method, Measurement, Milieu)โดยทำการตรวจสอบและบำรุงรักษาอุปกรณ์ & พื้นที่งานในเรื่องความสะอาด & เป็นระเบียบเรียบร้อย และบำรุงรักษาสภาพที่ดีเพื่อประสิทธิภาพในงาน ซึ่งผลการดำเนินกิจกรรม คือ การกำหนดแบ่งกิจกรรม ‘สะอาด’ ที่มีผู้รับผิดชอบในทุกพื้นที่ (รายวัน / รายสัปดาห์ / รายเดือน) อันเป็นการพัฒนามาตรฐานการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในเรื่อง 6 M

5.4 ส. 4 สุขลักษณะ (STANDARDIZE) : เป็นกิจกรรมทบทวน ส.1- ส. 2 - ส. 3 เพื่อหลีกเลี่ยง ลดและกำจัดผลกระทบด้านลบต่อมาตรฐาน QSEL ซึ่งทำให้เกิดความสูญเสีย / สูญเปล่า โดยจะเฝ้าสังเกตวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินผลกระทบ QSEL อย่างสม่ำเสมอและกำหนดมาตรการควบคุมให้ดีขึ้นอันเป็นการบูรณาการอย่างต่อเนื่อง เป็น Integrated 'Green' & 'Lean'program

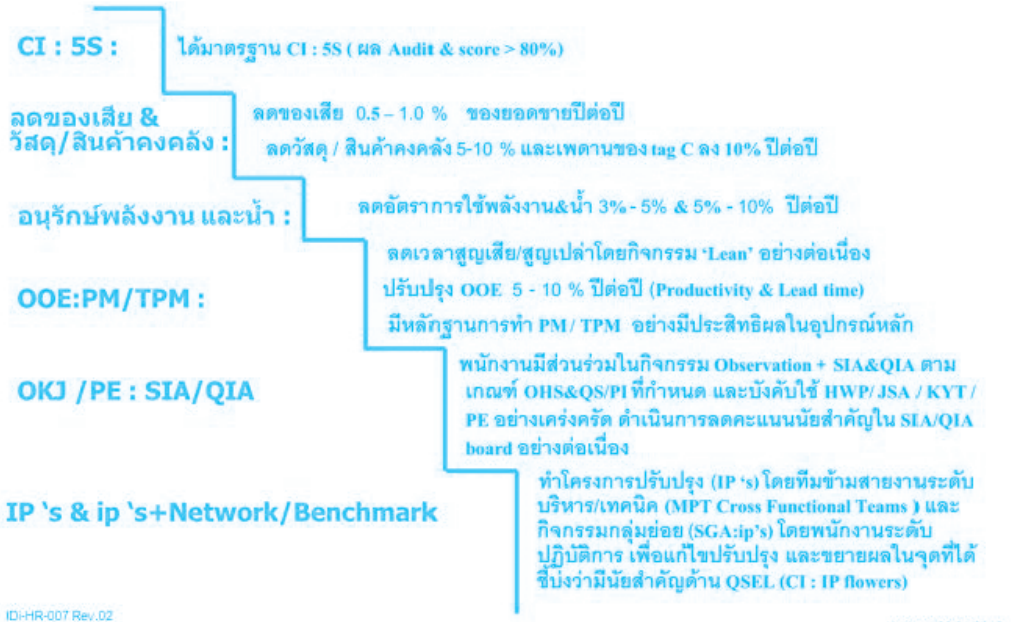
5.5 ส. 5 สร้างนิสัย (SUSTAIN) : เป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยการทบทวนติดตามแผนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในส.1 – ส. 2 – ส. 3 – ส. 4 ซึ่งจะทำให้ได้แผนการปรับปรุง/ผู้รับผิดชอบ/กรอบเวลา ซึ่งเมื่อพนักงานถึงจุดนี้แล้ว ก็สามารถพัฒนาเป็นกิจกรรม Advanced 'Green' & 'Lean' Program เช่นการดำเนินกิจกรรมต่อดังนี้

- Brainstorming/ Networking/ Benchmarking/ PDCA SYNERGIES
- Improvement projects ระดับปฏิบัติการ Ip's (KAIZEN-SGA)
- Improvement projects ระดับบริหาร (ข้ามสายงาน) IP's Juran Road Map
- 6 Sigma (DMAIC)
- Product Life Cycle Analysis (LCA)
- Triple Bottom Line 3P : Sustainability / CSR Programs



จากการดำเนินการดังกล่าว จะเห็นว่าคุณภาคภูมิ สามารถผูกแนวทางการพัฒนาในหลายๆ แนวทาง ให้อยู่ในกิจกรรมเรื่องเดียวกันได้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของ Activity Group นั้นๆ พร้อมทั้งมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดังแสดงในรายละเอียดดังนี้

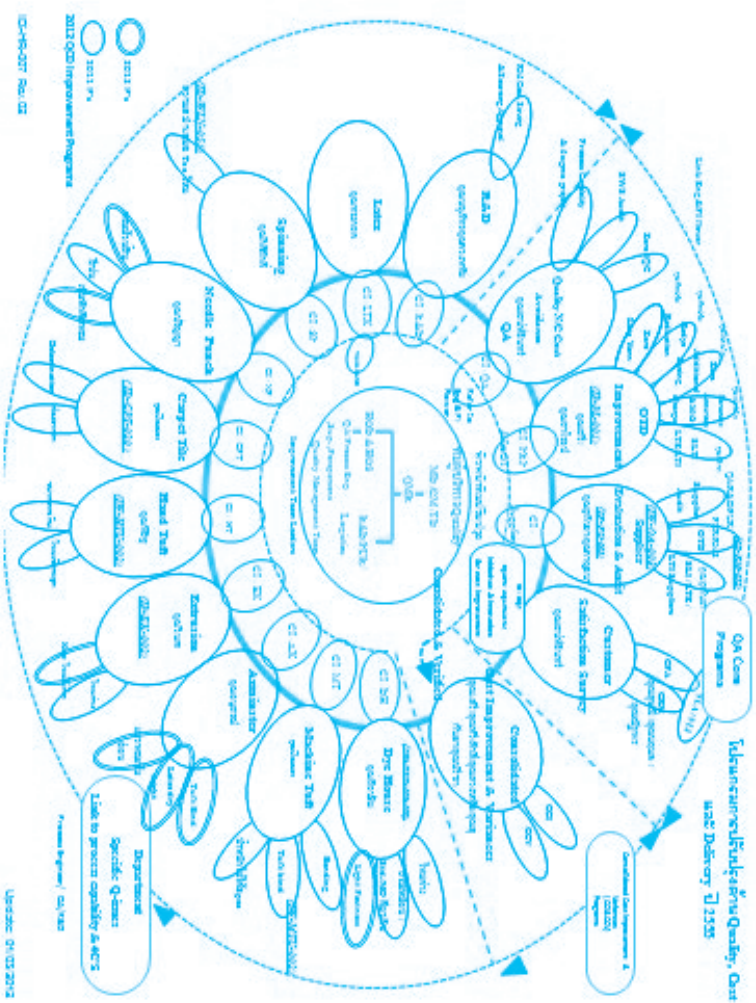
CI : 5S/PPP KPI's & TARGETS



IDI-HR-007 Rev.02

Update: 20/01/2012

จากการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องมากกว่า
5 ปี องค์กรได้มีกลุ่มกิจกรรมเกิดขึ้นมากมาย ดังแสดงในรูป



ผลของกิจกรรมเหล่านี้นอกจากจะช่วยให้พนักงานได้มีส่วนร่วม เสริมสร้างศักยภาพรวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจและสิ่งตอบแทนความสามารถอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ส่งผลให้พนักงานมีความสุขในระหว่างการทำงานมากยิ่งขึ้น ทางองค์กรและผู้ร่วมหุ้นก็มีความสุขเพิ่มขึ้น เพราะเขาเห็นว่าองค์กรมีความมั่นคงและการเติบโตอย่างยั่งยืนในที่สุด

บทที่ 6
ตัวอย่างการสร้างสุขด้วย DOWNTIMES

บริษัท ลัดดา จำกัด เป็นองค์กรไทยที่มุ่งสร้างนวัตกรรมทางการเกษตรอย่างครบวงจร ท่ามกลางวิกฤตอาหารโลก ภายใต้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การเกษตรผสมผสานกับจุดแข็งในเชิงการตลาดที่ให้ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา องค์กรได้ทำงานเคียงข้างเกษตรกร โดยให้ความรู้เทคโนโลยีแก่เกษตรกรเพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตอย่างถูกต้อง ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพโดยเริ่มตั้งแต่การผลิต และนำเข้าเคมีเกษตร งานพัฒนาวิทยาการอารักขาผลผลิตการเกษตรของไทย งานวิจัยและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ การจัดการระบบน้ำ การพัฒนาพันธุ์ไม้ดอกไม้ประดับ การเพาะเนื้อเยื่อและวิทยาการหลังการเก็บเกี่ยว มุ่งวิสัยทัศน์พลิกเกษตรประเทศไทยสู่นวัตกรรมสีเขียว

ภายใต้การนำของคุณวนิดา อังศุพันธุ์ กรรมการผู้จัดการ และคุณพิชัย มณีโชติ นักวิชาการเกษตร ได้ร่วมก่อตั้งบริษัทลัดดามาตั้งแต่ปี 2509 และเติบโตมาอย่างต่อเนื่องจนในปัจจุบันมีพนักงาน 143 คน บนเนื้อที่โรงงาน 20 ไร่ ตั้งอยู่ที่ 151 หมู่ที่ 8 ตำบลสามควายเผือก อำเภอเมือง จ.นครปฐม ตลอดระยะเวลามากกว่า 40 ปี องค์กรได้มีการพัฒนากระบวนการผลิตและบริการด้วยระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001 ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 รวมทั้งมาตรฐานการผลิตที่ดี GMP ของกระทรวงสาธารณสุข การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณที่มีต่อลูกค้า ทำให้องค์กรเติบโตและมีบริษัทในเครืออีก 8 บริษัท คือ บริษัท ลัดดาอินเตอร์เทรด จำกัด บริษัท ไดนามิคอะโกรเซอวิส จำกัด บริษัท พาซาน่า (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท อุตสาหกรรมพัฒนาจำกัด บริษัท เบสซอ เอ็นจิเนียร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทไดนามิคพันธุ์พืชจำกัด บริษัทไบโอเซฟเฟอร์จำกัด และบริษัททีเอบี อินโนเวชั่นจำกัด และผลิตภัณฑ์ที่องค์กรมีความภาคภูมิใจ คือ กลุ่มผลิตภัณฑ์ด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (Environmental Health) เช่น ผลิตภัณฑ์กำจัดลูกน้ำ ผลิตภัณฑ์กำจัดปลวก ผลิตภัณฑ์กำจัดแมลงหนู เป็นต้น ซึ่งจากการเข้าร่วมโครงการ HeHa องค์กรได้ผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการผลิต โดยเฉพาะในสายการผลิตบรรจุน้ำยา บรรจุผง บรรจุยาทราย และการผลิตยาหนู โดยคาดหวังให้มีการจัดวางผังกระบวนการผลิตให้การไหลของงานราบลื่น ลดการขนย้ายงานระหว่างทำ การกำหนดเกณฑ์การจัดกำลังคนสำหรับการวางแผนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ และการปรับปรุงบรรจุ งานปิดฉลาก งานหุ้มห่อฟิล์มหด และงานแพ็คลงกล่อง เพราะผู้ประกอบการคิดว่ากำลังการผลิตโดยรวมไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าหรือตลาดที่เติบโตขึ้น รวมทั้งพนักงานขาดการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในการผลิต โดยคาดว่าโครงการ HeHa จะเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม ทั้งในการเพิ่มผลผลิตและกิจกรรมด้านความสุขในองค์กร

ภาพรวมการผลิตและเทคโนโลยีหลักที่ใช้ในการผลิต

- เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้ เป็นเครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติ มีการใช้ระบบสายพานลำเลียงในกระบวนการผลิตแต่ยังมีงานหลายส่วนที่ยังต้องพึ่งพาอาศัยแรงงานคนอยู่มากเช่น งานหยิบขวดเข้าเครื่องบรรจุงานหมุนปิดฝา งานปิดฝาเกลียว งานปิดฉลาก งานสวมฟิล์ม งานแพ็คลงกล่อง งานแพ็คลงลังลูกฟูกและงานเรียงพาเล็ต เป็นต้น

- สำหรับงานบรรจุผงนั้น ยังมีปัญหาในการควบคุมความแม่นยำในการบรรจุ จึงต้องใช้แรงงานคนเพื่อตักเข้าและเทผงเคมีออกอยู่ตลอดเวลา

- การสั่งซื้อวัตถุดิบ ส่วนใหญ่จะเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศ เป็นน้ำยาหรือผงเคมีที่ผสมมาให้ตามสูตรของผลิตภัณฑ์มาแล้ว สำหรับภาชนะบรรจุภัณฑ์นั้น จะสั่งซื้อจากผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายในประเทศ

- ของเสียจากกระบวนการผลิตนั้นมีไม่มากนัก เนื่องจากงานส่วนใหญ่เป็นการบรรจุ

กำลังผลิตและปริมาณการผลิต

- บริษัทฯ มีเครื่องจักรเพื่อใช้ในการผลิตจำนวนมาก เนื่องจากต้องแยกเครื่องจักรตามประเภทของผลิตภัณฑ์ โดยต้องมีการป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมีต่างชนิดกัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาจำนวนเครื่องจักร ก็จะมีจำนวนมากกว่าการผลิตค่อนข้างมาก

- กำลังการผลิตด้านกำลังคนค่อนข้างจำกัด เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นบรรจุภัณฑ์ขนาดเล็กความต้องการเพิ่มขึ้นจำนวนมาก และมีรายละเอียดในการทำงานมากขึ้น ทำให้บริษัทฯยังไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้า บ่อยครั้งที่ต้องเปิดไลน์การผลิตล่วงเวลา ต่อเนื่องหลายวัน

ด้านทรัพยากรบุคคล

- บริษัทฯมีการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ตามบทบาทของบริษัทฯ ในเครือและแผนกต่างๆ เนื่องจากงานแต่ละส่วน ต้องอาศัยทักษะและความชำนาญ

- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงานอย่างมาก มีการดูแลสวัสดิการในด้านต่างๆ อย่างดี มีการก่อสร้างอาคารที่พักให้กับพนักงานได้อยู่อาศัยใกล้ๆกับโรงงานผลิต ถึงแม้ว่าโรงงานจะตั้งอยู่นอกพื้นที่ชุมชน แต่พนักงานก็สามารถทำงานกับบริษัทฯได้ด้วยความสะดวกสบาย ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางมาทำงาน พนักงานส่วนใหญ่จะมีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี

- มีการจัดทำ Job Description สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับการผลิตและควบคุมคุณภาพตามข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ ISO9000 และ GMP

- สถานประกอบกิจการยังไม่มีเกณฑ์การกำหนดวิธีการคัดเลือกสรรหาบุคลากรไว้ชัดเจน ขึ้นอยู่กับการพิจารณาจากหัวหน้างานเป็นสำคัญ พนักงานฝ่ายผลิตส่วนใหญ่จะได้รับการแนะนำจากพนักงานเก่า ส่วนตำแหน่งงานของพนักงานระดับกลาง จะมีการรับสมัครทางอินเตอร์เน็ตและเรียกสัมภาษณ์งาน

- พนักงานส่วนใหญ่ เป็นพนักงานที่มีอายุปานกลาง วุฒิการศึกษาไม่สูง เป็นคนพื้นที่เป็นส่วนใหญ่สำหรับพนักงานระดับกลาง จะเป็นพนักงานที่รับเข้ามาใหม่เพื่อรองรับการขยายงานในช่วงนี้

- สถานประกอบการมีหลักสูตรการฝึกอบรมตามระบบคุณภาพ ISO9000 และ GMP การสอนงานเป็นการให้คำชี้แนะโดยหัวหน้างานที่หน้างานเป็นหลัก

- อัตราการเข้าออกของพนักงานมีไม่มากนัก เป็นการหมุนเวียนเข้าออกของคนภายในพื้นที่

จากข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมจึงได้ทำการประเมินแนวทางการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นไว้ดังนี้

	สภาพปัญหา	ข้อเสนอแนะการปรับปรุง
	การไหลของกระบวนการผลิตงานบรรจุ และแพ็คลงกล่องยังไม่ดี	1. เก็บข้อมูลขนาดความกว้าง ความยาวของเครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต สายพานลำเลียงและขนาดของโต๊ะทำงานทั้งหมด 2. จัดทำแบบแปลนการจัดวางเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ตามสเกลตามจริง 3. เก็บข้อมูลเวลาที่ใช้ในการผลิตของแต่ละกระบวนการย่อย 4. วิเคราะห์กระบวนการที่เป็นความสูญเปล่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการขนย้ายและการเคลื่อนไหว 5. จัดทำแบบแปลนการจัดวางเครื่องจักรใหม่ เพื่อลดระยะทางการขนย้ายและการเคลื่อนไหวของการทำงาน
	เครื่องงานปั๊มตัวนูนฉลากและกล่อง ยังต้องอาศัยแรงหมุนด้วยคน ทำให้เกิดการเมื่อยล้าและได้ปริมาณงานจำนวนน้อยและไม่ทันต่อความต้องการ	1. เก็บข้อมูลเวลาและกลไกการทำงานของเครื่องปั๊มฉลากและกล่อง 2. ระดมสมองและวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุง 3. ออกแบบอุปกรณ์เพื่อทำงานทดแทนแรงงานคน 4. ติดต่อซัพพลายเออร์ สอบถามราคา และเตรียมงบประมาณ 5. วิเคราะห์และคำนวณหาจุดคุ้มทุน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน 6. ขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากผู้บริหาร 7. ดำเนินการจัดสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ตามแบบ

หัวข้อ	สภาพปัญหา	ข้อเสนอแนะการปรับปรุง
3.	กระบวนการผลิตยังต้องพึ่งพาแรงงานคนจำนวนมาก เช่นงานปิดฉลาก และงานปิดฝา	1. ปรับปรุงเครื่องจักรให้สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ 2. เก็บข้อมูลเวลาที่ใช้ในการผลิตของแต่ละกระบวนการย่อย 3. วิเคราะห์และค้นหากระบวนการที่ใช้เวลาในการทำงานมากที่สุด เพื่อกำหนดให้เป็นกระบวนการที่ควรได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก 4. ออกแบบการปรับปรุงเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ช่วยการทำงานแทนคน 5. สอบถามซัพพลายเออร์ หาอุปกรณ์ ราคา และค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง 6. วิเคราะห์และคำนวณหาจุดคุ้มทุน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน 7. ขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากผู้บริหาร 8. ดำเนินการจัดสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ตามแบบ
4.	การกวนผสมยาหนู ต้องใช้พนักงาน 2 คนกวนด้วยใบพายในพื้นที่ใกล้เตาแก๊สซึ่งมีอากาศร้อนเป็นเวลานาน	1. เก็บข้อมูลเวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิตยาหนู 2. เก็บข้อมูลขนาดและระดับความสูงของอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานกวนยาหนู 3. จัดทำแบบแปลนแสดงรูปแบบของการจัดทำใบพัดกวนโดยใช้มอเตอร์ไฟฟ้าและชุดเกียร์ทดรอบ 4. เตรียมรายการอุปกรณ์ที่ใช้ในการปรับปรุงและราคาของอุปกรณ์ 5. วิเคราะห์และคำนวณหาจุดคุ้มทุน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน 6. ขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากผู้บริหาร 7. ดำเนินการจัดสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ตามแบบ
5.	การนับจำนวนยาทรายในถุงบรรจุ ยังต้องใช้พนักงานเปลี่ยนถุงเมื่อได้ยินสัญญาณเสียงเตือนจากเครื่องเมื่อครบจำนวน	1. ศึกษาแบบแปลนของระบบควบคุมของเครื่องบรรจุซองยาทราย 2. จัดทำแบบแปลนการปรับปรุงกลไกการแยกชุดซองยาทราย เมื่อครบจำนวน 3. เตรียมรายการอุปกรณ์และตรวจสอบราคา

หัวข้อ	สภาพปัญหา	ข้อเสนอแนะการปรับปรุง
		4. วิเคราะห์และคำนวณหาจุดคุ้มทุน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน 5. ขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากผู้บริหาร 6. ดำเนินการจัดสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ตามแบบ
6.	น้ำหนักบรรจุของเครื่องบรรจุยาน้ำมีความคลาดเคลื่อนสูง	1. เก็บข้อมูลความคลาดเคลื่อนของการบรรจุยาน้ำ 2. เตรียมถังเก็บขนาด 1 ตัน และปั๊มไดอะแฟรม ซึ่งมีใช้งานอยู่แล้วภายในโรงงาน เพื่อทดลองการดูดน้ำยาจากถัง 200 ลิตร เพื่อลดความต่างระดับของน้ำยาในการเดินเครื่องบรรจุและลดปัญหาการดูดอากาศเข้าไปภายในเครื่องบรรจุ 3. เก็บข้อมูลความคลาดเคลื่อนภายหลังจากการปรับปรุง 4. วิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้จากค่าความคลาดเคลื่อนที่ลดลง และลดเวลาในการไล่อากาศออกจากเครื่องบรรจุ 5. ดำเนินการจัดหาอุปกรณ์ ปั๊มไดอะเฟรม ตามขนาดที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้งานในระยะยาว
7.	น้ำหนักบรรจุของเครื่องบรรจุผงเคมีมีความคลาดเคลื่อนสูง	1. เก็บข้อมูลความคลาดเคลื่อนของการบรรจุผงเคมีของเครื่องบรรจุที่ควบคุมด้วยสวิทช์เปิด-ปิด และเครื่องบรรจุที่ควบคุมได้ไทเมอร์ 2. ศึกษาแนวทางการนำเอาอุปกรณ์นับจำนวนรอบอิเล็กทรอนิกส์ (Counter) เพื่อนำมาใช้ในการตั้งค่าการเดินของเครื่องบรรจุผงเคมี ด้วยการกำหนดจำนวนรอบของการเดินเครื่องบรรจุผงเคมี 3. จัดทำแบบแปลนระบบควบคุมของอุปกรณ์นับจำนวนรอบอิเล็กทรอนิกส์ และจัดหาอุปกรณ์และประมาณค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการปรับปรุง 4. ประเมินความคลาดเคลื่อนของการบรรจุผงเคมีภายหลังจากการปรับปรุง 5. วิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้จากค่าความคลาดเคลื่อนที่ลดลง การลดค่าแรงงานที่ใช้ในการตักผงเคมี

หัวข้อ	สภาพปัญหา	ข้อเสนอแนะการปรับปรุง
		เติมและตักออก รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายในการบรรจุผงเคมีเกินจากค่าปริมาณบรรจุ 6. ติดตั้งอุปกรณ์นับจำนวนรอบ และอุปกรณ์ควบคุมการทำงานของเครื่องบรรจุ

เพื่อให้แนวทางดังกล่าวได้ถูกดำเนินการในลักษณะการมีส่วนร่วม จึงได้กำหนดให้มีคณะทำงานทั้งสิ้น 5 กลุ่ม ซึ่งจะมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน โดยได้สรุปว่าจะนำแนวทางการลดต้นทุนแบบ Lean Machinery มาใช้ในปรับปรุงงานผลิตที่มีอยู่ 4 รูปแบบ ดังนี้

- ไลน์บรรจุยาน้ำ
- ไลน์บรรจุยาผง
- ไลน์ผลิตยาหนู
- ไลน์ผลิตยาทราย



ไลน์บรรจุยาน้ำ



ไลน์บรรจุยาผง

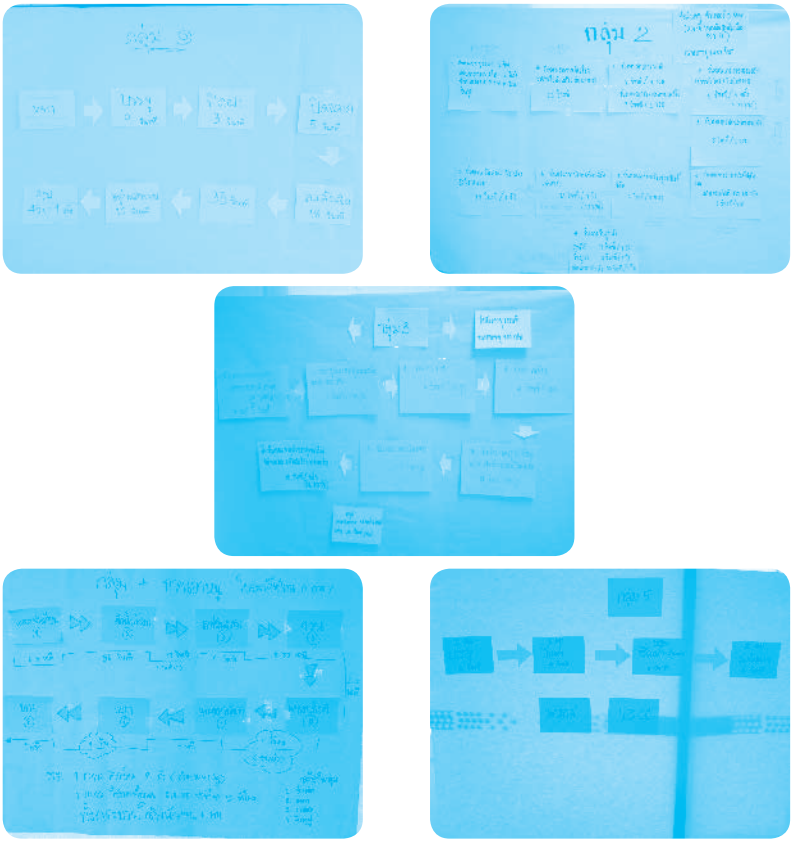


ไลน์ผลิตยาหนู



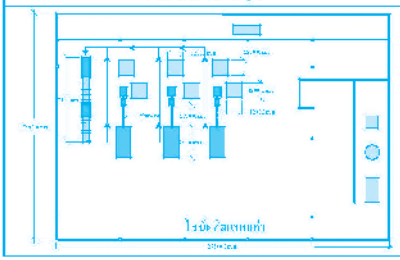
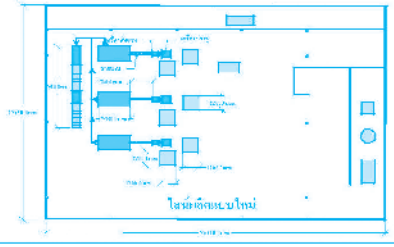
ไลน์ผลิตยาทราย

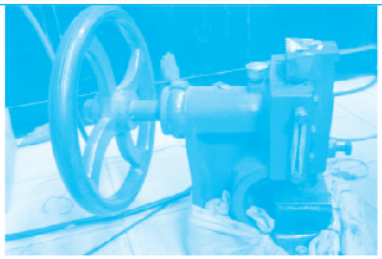
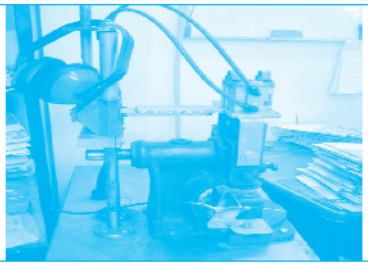
มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานของคนและเครื่องจักรโดยการจับเวลา พิจารณาคอขวดตามหลักของ VSM (Value Stream Mapping)

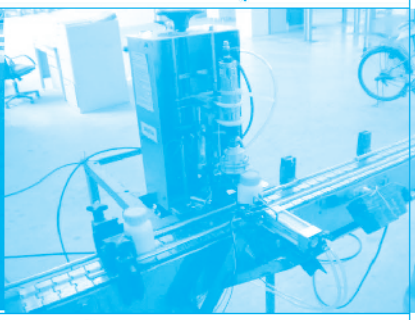


การเก็บข้อมูลเวลาในการทำงานของกระบวนการ

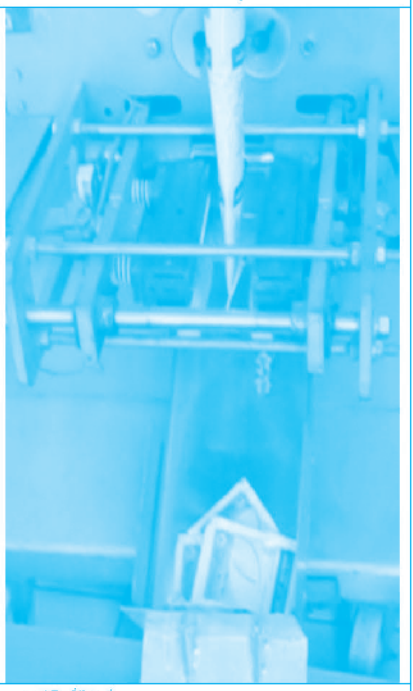
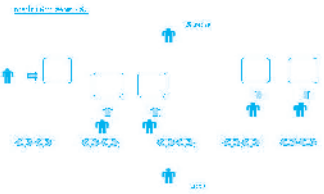
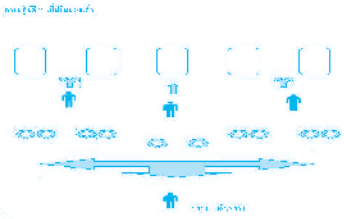
ผลการดำเนินงานปรับปรุงของทีมงานขององค์กรเองโดยมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ สามารถปรับปรุงเครื่องจักรได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การปรับปรุงผังกระบวนการผลิตยาน้ำ	
เปลี่ยนทิศทางการวางของไลน์บรรจุยาน้ำ เพื่อลดระยะทางและลดการใช้รถเข็น	
ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
	

กลุ่มที่ 2 การปรับปรุงเครื่องปั๊มฉลาก	
ติดตั้งกระบอกลม เพื่อทำหน้าที่ปัดเศษฉลากแทนปั๊ม	
ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
	

กลุ่มที่ 3 การปรับปรุงเครื่องหมุนฝา	
ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
	
สร้างเครื่องหมุนฝา ขับเคลื่อนด้วยมอเตอร์ลมและกระบอกลม	

กลุ่มที่ 4 การปรับปรุงเครื่องกวนผสม	
สร้างเครื่องกวนผสม ขับเคลื่อนด้วยมอเตอร์และอินเวอร์เตอร์ปรับรอบความเร็ว	
ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
	

กลุ่มที่ 5 การปรับปรุงเครื่องบรรจุยาทราย	
ติดตั้งชุด Sleeper ที่ทำเครื่องด้วยกระจกรวมโดยสำเร็จรูปจากคุณโกรณ์ จำนวน	
ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
	
	

ผลที่ได้จากการปรับปรุงด้วยหลัก Lean Manchinary

กลุ่มที่	วิธีการดำเนินงาน	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง	ผลประหยัด	ประสิทธิภาพการผลิต
1. การปรับปรุงผังกระบวนการ	1. เก็บข้อมูลขนาดความกว้าง ความยาวของเครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต สายพานลำเลียงและขนาดของโต๊ะทำงานทั้งหมด 2. จัดทำแบบแปลนการจัดวางเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ตามสเกลตามจริง 3. เก็บข้อมูลเวลาที่ใช้ในการผลิตของแต่ละกระบวนการย่อย 4. วิเคราะห์กระบวนการที่เป็นความสูญเปล่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการขนย้ายและการเคลื่อนไหว 5. จัดทำแบบแปลนการจัดวางเครื่องจักรใหม่ เพื่อลดระยะทางการขนย้ายและการเคลื่อนไหวขอการทำงาน	พนักงานเรียง 3 คน	พนักงานเรียง 0 คน	270,000 บาท ต่อปี	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 33
2. ปรับปรุงงานปั๊มฉลากและกล่อง	1. เก็บข้อมูลเวลาและกลไกการทำงานของเครื่องปั๊มฉลากและกล่อง 2. ระดมสมองและวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุง 3. ออกแบบอุปกรณ์เพื่อทำงานทดแทนแรงงานคน 4. ติดต่อซัพพลายเออร์ สอบถามราคา และเตรียมงบประมาณ 5. วิเคราะห์และคำนวณหาจุดคุ้มทุน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน 6. ขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากผู้บริหาร 7. ดำเนินการจัดสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ตามแบบ	14,400 กล่อง ต่อวัน	19,200 กล่อง ต่อวัน	12,480 บาท ต่อปี	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 33
3. การปรับปรุงงานหมุนปิดฝา	1. ปรับปรุงเครื่องจักรให้สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ 2. เก็บข้อมูลเวลาที่ใช้ในการผลิตของแต่ละกระบวนการย่อย 3. วิเคราะห์และค้นหากระบวนการที่ใช้เวลาในการทำงานมากที่สุด เพื่อกำหนดให้เป็นกระบวนการที่ควรได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก 4. ออกแบบการปรับปรุงเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ช่วยการทำงานแทนคน 5. สอบถามซัพพลายเออร์ หาอุปกรณ์ ราคา และค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง 6. วิเคราะห์และคำนวณหาจุดคุ้มทุน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน 7. ขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากผู้บริหาร 8. ดำเนินการจัดสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ตามแบบ	14,400 กล่อง ต่อวัน	19,200 กล่อง ต่อวัน	12,480 บาท ต่อปี	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 33

กลุ่มที่	วิธีการดำเนินงาน	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง	ผลประหยัด	ประสิทธิภาพการผลิต
4.การปรับปรุงงานกวนผสม	1. เก็บข้อมูลเวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิตยาหนู 2. เก็บข้อมูลขนาดและระดับความสูงของอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานกวนยาหนู 3. จัดทำแบบแปลนแสดงรูปแบบของการจัดทำใบพัดกวนโดยใช้มอเตอร์ไฟฟ้าและชุดเกียร์ทดรอบ 4. เตรียมรายการอุปกรณ์ที่ใช้ในการปรับปรุงและราคาของอุปกรณ์ 5. วิเคราะห์และคำนวณหาจุดคุ้มทุน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน 6. ขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากผู้บริหาร 7. ดำเนินการจัดสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ตามแบบ	พนักงานกวนผสม 2 คน	พนักงานกวนผสม 1 คน	10,500 บาทต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 100
5.การปรับปรุงงานนับจำนวน	1. ศึกษาแบบแปลนของระบบควบคุมของเครื่องบรรจุซองยาทราย 2. จัดทำแบบแปลนการปรับปรุงกลไกการแยกชุดซองยาทราย เมื่อครบจำนวน 3. เตรียมรายการอุปกรณ์ และตรวจสอบราคา 4. วิเคราะห์และคำนวณหาจุดคุ้มทุน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุน 5. ขอคำแนะนำและความเห็นชอบจากผู้บริหาร 8. ดำเนินการจัดสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ตามแบบ	พนักงาน 7 คน	พนักงาน 4 คน	280,800 บาทต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 75
สรุปผลการดำเนินงาน				667,380 บาทต่อปี	เพิ่มขึ้นร้อยละ 52

จากการปรับปรุงองค์กรด้วย Lean Machinary ในครั้งนี้ ทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนและนำเงินที่ประหยัดได้มาเสริมสร้างความสุขให้กับองค์กร โดยจัดให้มีกิจกรรมด้านสุขภาวะใน 4 ด้าน

1. Happy Body

1.1 กิจกรรมออกกำลังกายด้วยการสนับสนุนให้มีการเล่นกีฬาตะกร้อแบดมินตัน แอโรบิคและ ฮูล่า ฮูป

1.2 การให้ความรู้อาหารเพื่อสุขภาพ ด้วยการจัดทำบอร์ดความรู้และการจัดหาเอกสารความรู้ต่างๆ



2. Happy Brain

จัดทำหลักสูตรการอบรมให้ความรู้ การใช้งานเครื่องชั่ง การล้างมืออย่างถูกวิธี วิดีโอและภาพแสดงขั้นตอนการผลิตสินค้า และการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมบริการเงินสมทบจ้างที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงการผลิต การจัดการ การตลาด และการบริการ ประจำปี พ.ศ. 2556



3. Happy Money

3.1 จัดตั้งกลุ่มสมาชิก

3.2 จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์

3.3 สนับสนุนให้มีการจัดทำบัญชีครัวเรือน

3.4 อำนวยความสะดวกในการติดต่อธนาคารหรือแหล่งเงินทุนที่มีภาระดอกเบี้ยต่ำ



กิจกรรมบริการเงินสมทบจ้างที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงการผลิต การจัดการ การตลาด และการบริการ ประจำปี พ.ศ. 2556

4. Happy Relax

4.1 จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ปีใหม่

4.2 จัดท่องเที่ยวประจำปี

4.3 จัดทำบุญ เลี้ยงพระ ฟังธรรม



ภาคผนวก

Network of Engineering Services

บริษัท _____

ผู้ประเมิน _____

ตำแหน่ง _____

วันที่ประเมิน _____

จงประเมินตนเองตามความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

0 ไม่มีการดำเนินกิจกรรมนี้เลยแต่ประการใด

1 มีการดำเนินกิจกรรมนี้บางครั้งประมาณ 25% ของการดำเนินการทั้งหมด

2 มีการดำเนินกิจกรรมนี้บางครั้งประมาณ 50% ของการดำเนินการทั้งหมด

3 มีการดำเนินกิจกรรมนี้บางครั้งประมาณ 75% ของการดำเนินการทั้งหมด

4 มีการดำเนินกิจกรรมนี้บางครั้งประมาณ 100% ของการดำเนินการทั้งหมด

	การประเมินความพร้อมของผู้ประกอบการด้วยตนเอง	Top Manager
	หมวดที่ 1 ความพร้อมของผู้บริหารระดับสูง	0 1 2 3 4
1	มีผู้รับผิดชอบโครงการในระดับบริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ	
2	มีผู้รับผิดชอบโครงการที่มีความมุ่งมั่นเอาใจใส่ในความสำเร็จของโครงการ	
3	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์	
4	มีการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบการจัดการ	
5	ผู้บริหารรับทราบและเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงาน	
	หมวดที่ 2 ความพร้อมของระบบการบริหารจัดการ	
6	โครงสร้างองค์กรมีความชัดเจน	
7	มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	
8	มีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นประจำทุกปี	
9	มีการดำเนินงานตามวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	
	หมวดที่ 3 ความพร้อมในด้านการผลิต	
10	มีการวางแผนการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตเป็นอย่างดี	
11	องค์กรมีระบบการดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ	
12	มีการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการผลิตอย่างต่อเนื่อง	
13	มีการจัดเก็บและสืบค้นข้อมูลเอกสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว	
	หมวดที่ 4 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	
14	มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและอุปกรณ์ให้ทันต่อการปรับปรุงอยู่เสมอ	
15	มีการตรวจสอบและรับรองคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ	
16	ความยืดหยุ่นขององค์กรในการปรับตัวเปลี่ยนแปลง	
17	โครงการที่เข้าร่วมสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต	
	หมวดที่ 5 ความพร้อมของทรัพยากร	
18	ความเพียงพอของเงินทุนในการลงทุนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	
19	มีการจัดสรรการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	
20	มีความต่างงานที่รับผิดชอบโครงการอย่างเป็นทางการ	
	หมวดที่ 6 ความพร้อมทั่วไปขององค์กร	
21	ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มผู้บริหาร	
22	องค์กรมีการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรให้เกิดความเข้าใจ	
23	ความพร้อมในการเปิดรับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา	
24	ความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ที่มีการปรับปรุง	
25	เคยเข้าร่วมโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตจากภาครัฐ หรือเอกชน	

รายการตรวจสอบความสูญเปล่า 9 ประการ

(DOWNTIMES CHECKLIST)

ความสูญเปล่าที่ 1 Defect : ของเสียมากเกินไป

ลำดับ	รายการ	ปรับปรุงได้	ปรับปรุงได้บ้าง	ปรับปรุงได้น้อย	ไม่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	มีการร้องเรียนจากกระบวนการผลิตที่ผ่านมา					
2	มีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต					
3	เกิดความผิดพลาดจากการทำงานของพนักงาน					
4	เกิดความบกพร่องจากชิ้นส่วนสูญหาย					
5	เกิดความบกพร่องของชิ้นงานเนื่องจากใส่ชิ้นงานผิดชิ้น					
6	วิธีการผลิตไม่เหมาะสม					
7	วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพ					
8	ไม่มีระบบป้องกันความผิดพลาด (Poka-Yoke)					
9	ต้นทุนวัตถุดิบ เครื่องจักร แรงงาน สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์					
10	สิ้นเปลืองสถานที่ในการจัดเก็บและกำจัดของเสีย					
11	เสียเวลาและแรงงานในการแก้ไขของเสีย					
12	ผลิตสินค้าไม่ทันตามกำหนด					
13	สัมพันธภาพระหว่างแผนกไม่ดี					
14	เกิดการทำงานซ้ำเพื่อแก้ไขงาน					
15	เกิดต้นทุนด้านเสียโอกาส					
16	การออกแบบการผลิตไม่ถูกต้อง					
17	เกิดความเสียหายระหว่างการขนย้าย					
18	ไม่มีการตรวจสอบภายในกระบวนการผลิต					
19	ไม่มีการทำกิจกรรมการบำรุงรักษาเพื่อการปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องของชิ้นงาน					
20	ไม่มีการนำเครื่องจักรหรืออุปกรณ์มาใช้แทนมนุษย์บางส่วนของกระบวนการผลิต					

ความสูญเปล่าที่ 2 Over Production : การผลิตมากเกินไป

ลำดับ	รายการ	ปรับปรุงได้	ปรับปรุงได้บ้าง	ปรับปรุงได้น้อย	ไม่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	ไม่มีการวางแผนการผลิต					
2	ไม่มีแผนการเตรียมเตรางการผลิต					
3	การผลิตไม่สอดคล้องกับตารางการผลิต					
4	ชิ้นงานสูญหายระหว่างการผลิต					
5	ใช้แรงงานคนช่วยมากเกินไป					
6	เครื่องจักรที่บำรุงการผลิตมากเกินไป					
7	เสียเวลาและแรงงานไปในการผลิตที่ยังไม่จำเป็น					
8	เสียพื้นที่ในการจัดเก็บ WIP					
9	เกิดการขนย้ายวัสดุที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น					
10	ของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตไม่ได้รับการแก้ไขทันที่					
11	ต้นทุนจม เนื่องจากต้องการพื้นที่เพื่อจัดเก็บมากขึ้น (More Storage Area) และเกิดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ เช่น การเช่าโกดัง เพื่อเก็บวัสดุและสินค้า					
12	มีการปิดบังปัญหาการผลิต เช่น เครื่องจักรเสีย และอุปกรณ์การผลิตเสีย					
13	ใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการมากขึ้น เช่น พนักงานในการควบคุมงาน งานเอกสาร เป็นต้น					
14	ความเสื่อมของสภาพสินค้า					
15						
16						
17						
18						
19						
20						

ความสูญเปล่าที่ 3 Waiting : การรอคอยมากเกินไป

ลำดับ	รายการ	ปรับปรุงได้	ปรับปรุงได้บ้าง	ปรับปรุงได้น้อย	ไม่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	มีการรอคอยวัสดุและชิ้นงานจากกระบวนการก่อนหน้า					
2	เครื่องจักรไม่ว่างงาน					
3	มีการรอซ่อมเครื่องจักร					
4	มีการรอตั้งเครื่องจักรใหม่					
5	ใช้เวลาในการตั้งเครื่องจักรนาน					
6	ชิ้นส่วนเสียหาย					
7	ขาดการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน					
8	คนงานลาหยุด					
9	ต้นทุนค่าเสียโอกาสที่สูญเปล่าของแรงงาน เครื่องจักร และค่าโสหุ้ย ที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม					
10	ทำให้เกิดความล่าช้าในการผลิตและส่งผลต่อปัญหาการส่งมอบ					
11	เกิดปัญหาเรื่องเวลาและกำลังใจ					
12	เสียเวลาในการรอคอย					
13	วิธีการทำงานของแต่ละกระบวนการที่ไม่สอดคล้องกัน					
14	ประสิทธิภาพของเครื่องจักรต่ำ					
15	มีคนงานบางคนมีความชำนาญ					
16						

ความสูญเปล่าที่ 4 Non Effective Process : มีขั้นตอนการผลิตมากเกินไป

ลำดับ	รายการ	ปรับปรุงได้	ปรับปรุงได้บ้าง	ปรับปรุงได้น้อย	ไม่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	การจัดลำดับการทำงานไม่เหมาะสม					
2	เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นของการทำงาน					
3	เกิดจุดที่เป็นคอขวด (Bottleneck) ของสายการผลิต					
4	ขาดความชัดเจนในข้อกำหนดของลูกค้า และข้อมูลความต้องการของลูกค้า					
5	นโยบาย และขั้นตอนการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ					
6	การใช้เครื่องมือในการทำงานไม่เหมาะสม (Improper Tools)					
7	มาตรฐานในการทำงานไม่เพียงพอ (Insufficient Standard) ทำให้พนักงานทำงานอย่างไม่เป็นระบบและอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้					
8	เกิดการทำงานซ้ำซ้อน					
9	ใช้วัสดุผิดประเภท (Incorrect Materials)					
10	การตรวจสอบมากเกินความจำเป็น (Excessive Checking)					
11	เสียเวลากับการเตรียมและการผลิตที่ไม่จำเป็น					
12	มีงานระหว่างทำในสายการผลิตมาก					
13	สูญเสียพื้นที่การทำงานสำหรับกระบวนการนั้นๆ					
14	ใช้เครื่องจักรและแรงงานโดยไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์					
15						
16						

ความสูญเปล่าที่ 5 Transportation : ขนส่งมากเกินไป

ลำดับ	รายการ	ปรับปรุงได้	ปรับปรุงได้บ้าง	ปรับปรุงได้น้อย	ไม่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	การวางผังโรงงานไม่เหมาะสม					
2	ขาดการจัดระเบียบในการจัดเก็บเข้าสู่งาน					
3	ระยะทางในการขนส่งไกลเกินไป					
4	ขาดการดำเนินงานกิจกรรม 5 ส					
5	เกิดความเสียหายและอุบัติเหตุระหว่างการขนย้าย					
6	สูญเสียแรงงานและเวลาในการขนส่ง					
7	ต้นทุนในการขนส่ง ได้แก่ เชื้อเพลิง แรงงาน อุปกรณ์การขนย้าย และค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์เหล่านั้น					
8	เสียเวลาในการขนส่ง เนื่องจากระยะทาง อุปกรณ์ เป็นต้น					
9	วัสดุเสียหายหากวิธีการขนส่งไม่เหมาะสม					
10	เกิดอุบัติเหตุหากขาดความระมัดระวังในการขนส่ง					
11	มีขั้นงานกองซ้อนกันระหว่างการขนส่ง					
12	มีการเปลี่ยนอุปกรณ์ในการขนส่งระหว่างช่วงกลางในการขนย้าย					
13	กระบวนการผลิตก่อนหน้าและกระบวนการผลิตต่อไปอยู่คนละชั้น					
14	มีการกำหนดกฎระเบียบหรือวิธีการขนส่งหรือไม่ เช่น เส้นทาง จังหวะเวลา รายละเอียด จำนวน สถานที่ ข้อบังคับ และคน					
15	มีการเลือกเครื่องมือในการขนส่งอย่างเหมาะสมหรือไม่ เช่น แบบ ขนาด เป็นต้น					
16	มีการค้นคว้า พัฒนาและปรับปรุง เครื่องมือที่ใช้ในการขนส่งให้เป็นเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องหรือไม่					
17						

ความสูญเปล่าที่ 6 Inventory : สินค้าคงคลังมากเกินไป

ลำดับ	รายการ	ปรับปรุงได้	ปรับปรุงได้บ้าง	ปรับปรุงได้น้อย	ไม่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	มีสินค้าคงคลังวางกองมากเป็นจำนวนมาก					
2	เสียพื้นที่ในการจัดเก็บมากขึ้นเช่น ชั้นวางของและพื้นที่ปฏิบัติงาน					
3	กองสินค้าขวางกระบวนการผลิตต่อไป					
4	กองสินค้าคงคลังขวางทางเดินเท้า					
5	มีสินค้าคงคลังอยู่ในจุดปฏิบัติงาน					
6	มีสินค้าคงคลังอยู่ที่พนักงาน					
7	มีสินค้าคงคลังอยู่ที่กระบวนการผลิต					
8	ต้นทุนจม อยู่ในกระบวนการนานเท่าที่วัสดุถูกสั่งมาจนกระทั่งทำการผลิตเสร็จและขายให้กับลูกค้า					
9	เมื่อเปลี่ยนคำสั่งการผลิต จะมีวัสดุตกค้างอยู่ในคลังสินค้ามากโดยไม่ทราบว่าจะมีความต้องการใช้อีกเมื่อไร					
10	วัสดุเสื่อมคุณภาพและล้าสมัย (หากระบบการควบคุมวัสดุคงคลังไม่ดีพอ)					
11	สั่งซื้อซ้ำซ้อน (หากระบบการควบคุมวัสดุคงคลังไม่เพียงพอ)					
12	ต้องการแรงงานและการจัดการมากในการจัดเก็บ					
13	ไม่สามารถคำนวณหาปริมาณสินค้าคงคลังระหว่างกระบวนการผลิตด้วยสายตาได้					
14	มีการวางแผนการผลิตเฉพาะสำหรับการขายและการส่งออกหรือไม่					
15	มีการเก็บวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตคลุ่หรือไม่ ถ้ามีมีการเก็บจำนวนน้อย					
16	มีผลิตภัณฑ์เก็บสำรองหรือไม่ ถ้ามี มีการเก็บจำนวนน้อย					
17	มีการเก็บสำรองจากซัพพลายเออร์หรือไม่ ถ้ามีมีการเก็บจำนวนน้อย					
18						

ความสูญเปล่าที่ 7 Motion : การเคลื่อนไหวมากเกินไป

ลำดับ	รายการ	ปรับปรุงได้	ปรับปรุงได้บ้าง	ปรับปรุงได้น้อย	ไม่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	มีการเดินไปรอบๆ					
2	มีการหมุนตัวไปรอบๆ					
3	มีการเอี้ยงตัวไปรอบๆ					
4	มีการโน้มตัวไปข้างหน้า					
5	มีการจัดลำดับการทำงานไม่ถูกต้อง					
6	ท่าทางการเคลื่อนไหวไม่เหมาะสม เนื่องจากมีการเคลื่อนไหวแต่ละครั้งต่างกันอาจเกิดความล้า ความเครียด และเกิดอุบัติเหตุ					
7	ไม่มีมาตรฐานการทำงานของพนักงาน					
8	เกิดระยะทางในการเคลื่อนที่ทำให้สูญเสียเวลาในการผลิต					
9	การจัดวางอุปกรณ์ และวางผังโรงงานไม่เหมาะสม					
10	ขาดการทำกิจกรรม 5 ส. และการควบคุมด้วยสายตา (Visual Control)					
11	เสียเวลาและแรงงานในการทำงานที่ไม่จำเป็น					
12						
13						
14						
15						
16						
17						

ความสูญเปล่าที่ 8 (Energy) : การใช้พลังงาน

ลำดับ	รายการ	ปรับปรุงได้	ปรับปรุงได้บ้าง	ปรับปรุงได้น้อย	ไม่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	ประกาศนโยบายด้านพลังงานให้ทุกคนทราบ					
2	การกำหนดเป้าหมายของการประหยัดพลังงาน					
3	การแต่งตั้งทีมอนุรักษ์พลังงานและกิจกรรม					
4	การรายงานพลังงานที่ใช้และเปรียบเทียบกับเป้าหมาย					
5	ระบบการรวบรวมข้อมูลการผลิตและพลังงานที่ใช้					
6	การประชาสัมพันธ์โครงการอนุรักษ์พลังงาน					
7	ช่วงเวลาการปิด-เปิดระบบปรับอากาศ					
8	ช่วงเวลาการปิด-เปิดระบบแสงสว่าง					
9	ช่วงเวลาการปิด-เปิดเครื่องใช้สำนักงาน					
10	การผ่ายเอกสารและการใช้กระดาษสองหน้า					
11	การใช้งานลิฟท์					
12	การใช้งานพัดลมระบายอากาศในห้องปรับอากาศ					
13	ระบบลมอัดและการรั่วของอุปกรณ์					
14	การตั้งค่าความคมชัดเครื่องถ่ายเอกสาร					
15	หม้อไอน้ำและการใช้เชื้อเพลิง					
16	ฉนวนของระบบท่อไอน้ำและเครื่องจักร					
17	การนำคอนเดนเสทกลับมาใช้					
18	เครื่องทำน้ำเย็น					
19	ฉนวนของเครื่องทำน้ำเย็น					
20	หูดลิ่งทาวเวอร์					
21	เครื่องสูบน้ำ					
22						
23						
24						
25						

ความคุณปล่าที่ 9 (Safety) : ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

ลำดับ	รายการ	ปรับปรุงได้	ปรับปรุงได้บ้าง	ปรับปรุงได้น้อย	ไม่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	การเลือกวัตถุดิบ					
2	การใช้วัตถุดิบ					
3	การใช้พลังงาน					
4	การใช้น้ำ					
5	การลดสารเคมีในน้ำเสีย					
6	การลดของเสีย					
7	การคัดแยกของเสีย					
8	การ Reuse วัตถุดิบ					
9	การ Recycle ของเสีย					
10	การกำจัดฝุ่นและกลิ่นในที่ทำงาน					
11	การกำจัดฝุ่นและกลิ่นภายนอกโรงงาน					
12	การจัดเก็บ-ผลิตภัณฑ์/วัตถุดิบ					
13	เสียงและแรงสั่นสะเทือนในที่ทำงาน					
14	เสียงและแรงสั่นสะเทือนภายนอกที่ทำงาน					
15	สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน					
16	การจูงใจพนักงานและผลิตภัณฑ์					
17	การป้องกันปัญหาสิ่งแวดล้อม					
18	แผนฉุกเฉิน					
19	การให้ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม					
20	การวางแผนเพื่อผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม					
21	การร่วมมือกับองค์กรอื่นในด้านการสื่อสาร					
22	การกระตุ้นองค์กรในระดับผู้บริหาร					
23	การสอดคล้องข้อกฎหมาย					
24	ความเชื่อมั่นของระบบการจัดการ					
25						



ศูนย์องค์กรสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace Center)

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
อาคารศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ เลขที่ 99/8 ซอยงามดูพลี
แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
โทรศัพท์ และ โทรสาร: 0 2617 0155

สมาคมเครือข่ายบริการวิศวการ

177 ซอยจรัญสนิทวงค์ 66/1 ถนนจรัญสนิทวงค์
แขวงบางพลัด เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 02-879-0829 โทรสาร 02-879-0829
www.HeHaworkplace.com