



# 100

## วิธีลดต้นทุน

### นำไปใช้ได้ทันที

กลั่นกรองจากประสบการณ์จริง  
ในการให้คำปรึกษาและบรรยาย  
กับบริษัทชั้นนำในประเทศไทย  
กว่า 100 บริษัท



**ดร.ทองพันชิ่ง พงษ์วารินทร์**

วิทยากร นักเขียน และที่ปรึกษาด้านการบริหารงานอุตสาหกรรม

## PART 1 ลดต้นทุน ดันกำไรให้โตได้อย่างไร ?

### CHAPTER

# 1

#### ทำไมต้องลดต้นทุน ?

1.1	ต้นทุน...เรื่องสำคัญที่พนักงานต้องรู้	14
1.2	กรณีศึกษา...ลดต้นทุนสร้างกำไร	15
1.3	เหตุผลที่ต้องลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	16
1.4	ประเมินความสามารถลดต้นทุน และปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน	17

### CHAPTER

# 2

#### แนวทางลดต้นทุนให้เห็นผลจริง

2.1	สามหัวใจสำคัญลดต้นทุน	20
2.2	เหตุผลที่การลดต้นทุนล้มเหลว	21
2.3	แนวทางลดต้นทุนให้เห็นผลจริง	22
2.4	ผลจากการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	30

### CHAPTER

# 3

#### เครื่องมือพื้นฐานที่จำเป็นในการลดต้นทุน

3.1	ลักษณะการปฏิบัติงาน 3 ประเภท	32
3.2	วิเคราะห์ความสูญเปล่า 8 ประการ (8 WASTES)	34
3.3	วิเคราะห์ 3 MU	51
3.4	วิเคราะห์ความสูญเปล่าจากเครื่องจักร 6 ประการ (6 Big Losses)	54
3.5	เครื่องมือลดต้นทุน ECRS	61
3.6	กิจกรรมไคเซ็น (KAIZEN)	62

## PART 2 100 แนวทางลดต้นทุนจากงานที่ปฏิบัติ

CHAPTER

# 4

### แนวทางลดต้นทุนฝ่ายบริหาร หัวหน้างาน และสภาพแวดล้อมปฏิบัติงาน

- |      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.1  | มีความสุขแปล่าเกิดขึ้น แต่ไม่รู้และไม่ให้ความสำคัญ                                    | 66  |
| 4.2  | ทัศนคติของพนักงานที่ไม่อยากทำงาน  | 68  |
| 4.3  | คู่มือปฏิบัติงานเข้าใจยาก ทำให้พนักงานปฏิบัติงานผิดพลาด                               | 70  |
| 4.4  | พนักงานเจตนาไม่ปฏิบัติตามเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงาน<br>ทำให้เกิดความเสียหายและผิดพลาด | 72  |
| 4.5  | อุปกรณ์ปฏิบัติงานไม่พร้อมใช้งาน   | 74  |
| 4.6  | พื้นที่ปฏิบัติงานหรือทางเดินไม่สะอาด และมีสิ่งของตกกระเจาย                            | 76  |
| 4.7  | พื้นที่ปฏิบัติงานอากาศร้อนและไม่ถ่ายเท  | 78  |
| 4.8  | บริเวณพื้นที่ปฏิบัติงานมีกลิ่นสารเคมีหรือสารระเหย                                     | 80  |
| 4.9  | ทิ้งขยะ เศษวัสดุ และของเหลือใช้ปนกัน  | 82  |
| 4.10 | สายยาง สายสูบลม สายไฟฟ้า ลวด หรือโซ่<br>วางบนพื้นทางเดินหรือพื้นที่ปฏิบัติงาน         | 84  |
| 4.11 | อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล (PPE)<br>ไม่จัดเก็บเป็นระเบียบหลังใช้                      | 86  |
| 4.12 | พนักงานผัดวันประกันพรงจนทำงานไม่ทัน   | 88  |
| 4.13 | หัวหน้าพูดจาไม่สุภาพหรือไม่ให้เกียรติ<br>ทำให้พนักงานหมดกำลังใจ                       | 90  |
| 4.14 | องค์กรขาดความสามัคคี ทำให้เกิดความเสียหายและต้นทุนสูง                                 | 92  |
| 4.15 | หัวหน้าใช้อารมณ์ทำงาน ทำให้ลูกน้องไม่กล้าปรึกษา<br>และปฏิบัติงานผิดพลาด               | 94  |
| 4.16 | ปัญหาเก่าเกิดซ้ำ ๆ รายละเอียดในการตอบ CAR แบบเดิม ๆ                                   | 96  |
| 4.17 | สื่อสารด้วยคำพูด ทำให้เสียเวลา และเกิดความเข้าใจผิดพลาด                               | 98  |
| 4.18 | หัวหน้าไม่มอบหมายงานให้ลูกน้องทำ<br>ทำให้ทำงานไม่ทันและผลงานออกมาไม่ดี                | 100 |
| 4.19 | ขั้นตอนปฏิบัติงานมีจำนวนมากและใช้เอกสารหลายฉบับ                                       | 102 |
| 4.20 | เอกสารหลายฉบับมีความเหมือนกัน ทำให้เสียเวลาบันทึก                                     | 104 |

## แนวทางลดต้นทุนฝ่ายผลิต

- |      |  |     |
|------|--|-----|
| 5.1  | เขียนสมุดต่อกะอ่านยากและข้อมูลไม่ครบถ้วน<br>ทำให้เสียเวลาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล | 108 |
| 5.2  | ปริมาณงานไหลไม่สม่ำเสมอ  | 110 |
| 5.3  | มีสิ่งของ อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุดิบ หรือบรรจุภัณฑ์วางบนพื้น                        | 112 |
| 5.4  | บริเวณพื้นที่หรือจุดปฏิบัติงานแสงสว่างไม่เพียงพอ                                     | 114 |
| 5.5  | เครื่องจักร เครื่องมือ หรืออุปกรณ์มีเสียงดัง   | 116 |
| 5.6  | พื้นที่ทำงานมีวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น                  | 118 |
| 5.7  | อุปกรณ์หรือบรรจุภัณฑ์ในการปฏิบัติงานไม่พร้อมใช้<br>แต่ยังใช้งานตามปกติ               | 120 |
| 5.8  | ไม่ระบุสถานะสิ่งของที่จัดวาง ทำให้เสียเวลาค้นหา                                      | 122 |
| 5.9  | ป้ายชี้บ่งชนิดน้ำมันไม่ชัดเจน ทำให้เสียเวลา<br>และอาจเกิดความผิดพลาด                 | 124 |
| 5.10 | สินค้าเสียหายจากการขนส่งด้วยรถเข็น   | 126 |
| 5.11 | ใช้วัสดุดิบไม่หมดและเหลือค้างในบรรจุภัณฑ์ ทำให้เสียต้นทุน                            | 128 |
| 5.12 | ไม่มีสเปกสินค้าชัดเจน ทำให้พนักงานตัดสินใจผิดพลาด<br>จนเกิดของเสียและค่าใช้จ่าย      | 130 |
| 5.13 | พนักงานปวดหลัง เนื่องจากต้องก้มหยิบชิ้นงาน   | 132 |
| 5.14 | พนักงานปวดหลังจากการเอื้อมหยิบชิ้นงาน  | 134 |
| 5.15 | พนักงานเมื่อยล้าจากการยกของไปส่งให้แผนกต่อไป   | 136 |
| 5.16 | พนักงานทำงานได้แค่แผนกเดียว  | 138 |
| 5.17 | ทำงานเป็นล็อตใหญ่ งานไม่ไหลลื่น  | 140 |
| 5.18 | เปิดเครื่องจักรทิ้งไว้ขณะที่ไม่มีการผลิตสินค้า                                       | 142 |
| 5.19 | เปลี่ยนแผนการผลิตบ่อยมากเกินไป   | 144 |
| 5.20 | ใช้เครื่องจักรไม่เหมาะสม ทำให้สิ้นเปลืองและเกิดความเสียหาย                           | 146 |
| 5.21 | พนักงานปล่อยงานเสียเข้าสู่กระบวนการต่อไป   | 148 |
| 5.22 | พนักงานผลิตสินค้ามากกว่าคำสั่งการผลิต  | 150 |
| 5.23 | พนักงานไม่วางสินค้าในตำแหน่งที่กำหนด ทำให้เสียเวลาค้นหา                              | 152 |

5.24	พนักงานมีความสามารถทำงานต่างกัน	154
5.25	พนักงานว่างงานช่วงเริ่มต้นการผลิต	156
5.26	พนักงานพูดคุยกันที่โต๊ะทำงาน	158
5.27	พนักงานเสียเวลานับจำนวนด้วยมือ	160
5.28	พนักงานเอื่อมส่งงานระหว่างกัน ทำให้เสียเวลา	162
5.29	เครื่องจักรอยู่ห่างกัน ทำให้เสียเวลาเดิน	164
5.30	มีงานกองบนโต๊ะทำงานมากเกินไป	166
5.31	พนักงานสับสนเมื่อเกิดปัญหา ทำให้เสียเวลาแก้ไขปัญหา	168
5.32	เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานแต่พนักงานไม่ทราบ	170
5.33	การทำงานซ้ำซ้อน เนื่องจากเครื่องจักรทำงานผิดพลาด	172
5.34	เครื่องจักรไม่มีคู่มืออธิบาย ทำให้เกิดความสับสนและผิดพลาด	174
5.35	พนักงานทำงานโดยไม่มีอุปกรณ์ป้องกันภัย ทำให้เกิดอุบัติเหตุ	176
5.36	พนักงานทั้งชิ้นงานที่รอการตัดสินใจปนกับชิ้นงานที่เสีย	178
5.37	ใช้เครื่องมือวัดเกินกำหนดการสอบเทียบ ทำให้เกิดของเสีย	180
5.38	เครื่องมือวัดไม่มีป้ายเตือนการใช้งาน ทำให้เครื่องจักรเสียหาย	182
5.39	พนักงานขาดข้อมูลก่อนเริ่มงานจนปฏิบัติงานผิดพลาด	184
5.40	หัวหน้างานสั่งงานโดยไม่อธิบาย ทำให้เกิดความผิดพลาด	186
5.41	พนักงานไม่ตรวจสอบเครื่องจักรตามสภาพจริง ทำให้เครื่องจักรเสียหาย	188
5.42	ปรับแต่งเครื่องจักรเป็นเวลานาน ทำให้เสียเวลา	190
5.43	พนักงานเข่ง ทำให้เกิดความเมื่อยล้าและเสียเวลาการผลิต	192
5.44	พนักงานยืนรอชิ้นงานออกจากเครื่องจักร ทำให้สูญเสียเวลา	194
5.45	พนักงานเปิดวาล์วผิดจนเกิดความเสียหาย	196
5.46	ป้ายติดเครื่องจักรมีรอยถลอกหรือสีลอกไม่ชัดเจนจนอ่านไม่ออก ทำให้ใช้เครื่องจักรผิดพลาด	198
5.47	ไม่มีรายละเอียดการใช้เครื่องจักร ทำให้เกิดความสับสนและผิดพลาด	200
5.48	พนักงานละทิ้งหน้าที่ ทำให้เกิดความผิดพลาด	202

5.49	พนักงานพูดคุยกันระหว่างทำงาน	204
5.50	พนักงานทิ้งงานจนกระทบต่อการปฏิบัติงาน	206
5.51	พนักงานมาทำงานสาย ทำให้เสียเวลาปฏิบัติงาน	208
5.52	พนักงานพักเกินเวลาที่กำหนด ทำให้เสียค่าแรงเพิ่ม	210
5.53	พนักงานหยุดปฏิบัติงานก่อนเวลาเลิกงาน ทำให้กระทบต่อการปฏิบัติงาน	212
5.54	การทำงานที่ใช้พนักงานจำนวนมาก ทำให้เสียค่าแรงจำนวนมาก	214
5.55	เครื่องจักรผิดปกติ แต่คิดว่าเป็นเรื่องปกติ จนเกิดความเสียหายหนัก	216
5.56	ไม่แสดงข้อมูลการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องหยุดทำงาน เพื่อรายงานผล	218

CHAPTER

# 6

## แนวทางลดต้นทุนฝ่ายวิศวกรรม ออกแบบ และซ่อมบำรุง

6.1	เครื่องจักรไม่มีการ์ดป้องกัน เสี่ยงเกิดอุบัติเหตุและความสูญเสีย	222
6.2	ปัญหาเครื่องจักรผิดปกติไม่มีใครรู้	224
6.3	พนักงานปรับเครื่องจักรเร็วกว่ามาตรฐาน ทำให้เกิดความเสียหาย	226
6.4	ท่อบรรจุของเหลวรั่ว แต่พนักงานไม่รู้จะทำอย่างไร	228
6.5	ตู้อบ-ตู้แช่ปิดไม่สนิท ทำให้สินค้าเสียหาย	230
6.6	ใช้เวลาซ่อมเครื่องจักรนาน ทำให้เสียโอกาสการผลิต	232
6.7	แม่พิมพ์ไม่มีประวัติการใช้งาน ทำให้เสียเวลาดันหาค่อนนำไปใช้	234
6.8	ตู้ควบคุมไฟฟ้าทึบ เมื่อเกิดปัญหาทำให้เสียเวลาแก้ไขนาน	236
6.9	เครื่องจักรสูญเสียความเร็ว ทำให้ปริมาณงานลดน้อยลง	238
6.10	เครื่องจักร เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาการรอคอย	240
6.11	ใช้วัตถุดิบมากเกินไปจนความจำเป็น ทำให้เสียค่าใช้จ่ายจำนวนมาก	242

## แนวทางลดต้นทุนฝ่ายคลังสินค้า จัดส่ง และจัดซื้อ

- |      |  |     |
|------|--|-----|
| 7.1  | เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือวัตถุดิบ วางปะปนกันบนพื้น<br>ไม่เป็นระเบียบ                                 | 246 |
| 7.2  | พื้นที่ปฏิบัติงานจัดวางวัตถุดิบไม่เป็นระเบียบ ไม่เรียงลำดับ<br>ความสำคัญก่อนนำเข้าสู่กระบวนการผลิต | 248 |
| 7.3  | อุปกรณ์ประกอบการทำงานไม่จัดเก็บให้เป็นระเบียบ  | 250 |
| 7.4  | จัดวางสิ่งของในคลังสินค้าไม่เป็นระเบียบ<br>ทำให้เกิดความสับสน                                      | 252 |
| 7.5  | จัดวางสิ่งของล้ำไปในเส้นทางสัญจร   | 254 |
| 7.6  | สินค้ามีปริมาณไม่พอต่อการผลิต  | 256 |
| 7.7  | เก็บสต็อกสินค้ามากเกินไปกว่าปริมาณที่ต้องใช้จริง   | 258 |
| 7.8  | ไม่ควบคุมการเบิกจ่ายสินค้า ทำให้เบิกจ่ายเกินความจำเป็น   | 260 |
| 7.9  | สั่งซื้อวัตถุดิบคุณภาพต่ำมาใช้ในกระบวนการผลิต  | 262 |
| 7.10 | วางสารเคมีและวัตถุดิบอันตรายใกล้กันหรือปะปนกัน   | 264 |
| 7.11 | รถส่งของมาไม่ตรงเวลา   | 266 |
| 7.12 | ขาดการวางแผนจัดส่งสินค้า ทำให้ค่าใช้จ่ายขนส่งสูง   | 268 |
| 7.13 | สั่งซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบราคาแพง ทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูง   | 270 |

## ท่านเคยประสบปัญหาเหล่านี้หรือไม่ ?

- อยากลดต้นทุน และสร้างกำไรให้องค์กร แต่ไม่รู้ทำอะไร ?
- มีความสูญเสียเปล่าแต่ไม่มีใครสนใจ
- พนักงานพบความสูญเสียเปล่าแต่ไม่สนใจแก้ไข
- พนักงานรู้ว่าเกิดความสูญเสียเปล่าแต่ไม่รู้แก้ไขอย่างไร ?
- มีกิจกรรมปรับปรุงงานแต่พนักงานบางคน/ส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญ
- การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงงานไม่คืบหน้า
- พนักงานไม่รู้จะเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงอย่างไร ?

“ ถ้าท่านมีปัญหาเหล่านี้  
หนังสือเล่มนี้จะช่วยท่าน  
แก้ไขปัญหานั้น  
ให้หมดไปได้อย่างแน่นอน ”

วิธีใช้หนังสือเล่มนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- ศึกษาแต่ละบท
- ปฏิบัติตามแนวทางการลดต้นทุนไปที่ละขั้นตอน
- ติดตามและประเมินผล



# 1.1 ต้นทุน...เรื่องสำคัญ ที่พนักงานต้องรู้

นิยามสั้น ๆ ของต้นทุน (Cost) คือ “ค่าใช้จ่าย (Expense)” ที่ใช้ดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือ “รายได้ (Income)” นั้นเอง โดยทั่วไปต้นทุนที่เราหมกมุ่นถึงก็มีค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า และค่าขนส่ง เป็นต้น แต่ถ้าให้เจาะลึกจะเป็นตามภาพ ดังนี้



## >> รูปแสดงรายละเอียดส่วนประกอบของต้นทุน

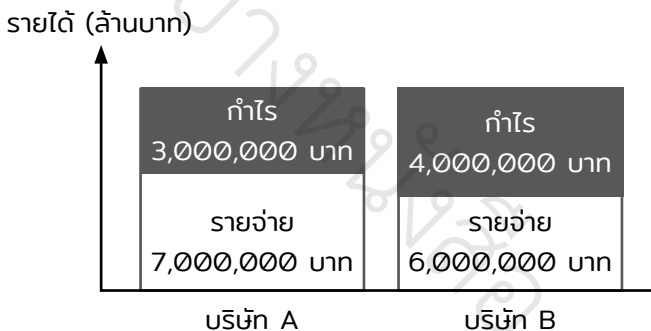
จากภาพจะเห็นว่าต้นทุนนั้นมีมากมาย แต่ละหัวข้อก็สำคัญแตกต่างกันออกไป ถือเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและหัวหน้างานควรทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคน เพื่อให้เกิดความตระหนักและมีส่วนร่วมลดต้นทุน ให้บริษัทเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## 1.2 กรณีศึกษา... ลดต้นทุนสร้างกำไร

เราลองมาเรียนรู้กรณีศึกษาบริษัทที่เป็นคู่แข่งกัน โดยเปรียบเทียบรายได้กับรายจ่ายของสองบริษัท ซึ่งดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อให้เห็นภาพและเล็งเห็นความสำคัญของการลดต้นทุนมากยิ่งขึ้น

บริษัท	รายได้ (บาท/เดือน)	รายจ่าย (บาท/เดือน)	กำไร (บาท/เดือน)
A	10,000,000	7,000,000	3,000,000
B	10,000,000	6,000,000	4,000,000

>> ตารางแสดงรายได้ รายจ่าย และผลกำไรของบริษัท A กับ B



จากตารางและรูปด้านบนพบว่า

- **บริษัท A** มีรายได้ 10,000,000 บาท แต่รายจ่ายก็สูงถึง 7,000,000 บาท ทำให้มีกำไรแค่ 3,000,000 บาท
- **บริษัท B** มีรายได้เท่าบริษัท A คือ 10,000,000 บาท แต่มีรายจ่ายเพียง 6,000,000 บาท เลยมีกำไรถึง 4,000,000 บาท

สาเหตุที่บริษัท B มีกำไรมากกว่าบริษัท A ถึง 1,000,000 บาท นั้นเพราะผู้บริหารบริษัท B ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนและปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดย

CHAPTER

# 2

## แนวทางลด ต้นทุนให้เห็น ผลจริง

ค้นหาสาเหตุการลดต้นทุนล้มเหลว พร้อมเรียนรู้  
แนวทางลดต้นทุนที่ให้เห็นผลจริง



# 2.1 สามหัวใจสำคัญ ลดต้นทุน

สามหัวใจสำคัญที่ทำให้กิจกรรมลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ คือ

- **หนึ่ง** เจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง
- **สอง** ผู้จัดการและหัวหน้างาน
- **สาม** พนักงาน

แต่ละฝ่ายต้องมีส่วนร่วมดำเนินงาน ปฏิบัติงานส่งเสริม พร้อมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งอธิบายได้ดังรูปด้านล่าง ดังนี้



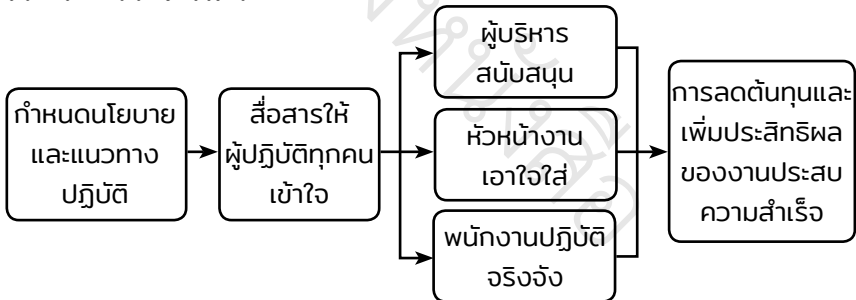
## 1. กำหนดนโยบายและจัดทำแผนงาน

จุดเริ่มต้นปฏิบัติงานหรือโครงการต่าง ๆ อันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดในองค์กร เปรียบเสมือนเข็มทิศชี้แนะแนวทางปฏิบัติให้พนักงานเดินไปถูกทิศ ไม่หลงทาง และเสียเวลา ผู้ปฏิบัติงานจะรู้ว่ากิจกรรมที่กำลังทำนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และต้องปฏิบัติอย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้



นโยบาย คือ เข็มทิศชี้แนวทางการปฏิบัติ

เมื่อเตรียมความพร้อมเรียบร้อย ผู้บริหารควรนำนโยบายไปสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบ (ทุกระดับ) โดยอาจนัดประชุมพนักงานทั้งหมด แล้วนำนโยบายที่จัดทำใส่กรอบสวยงามแจกจ่ายไปแผนกต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความตั้งใจจริงในการดำเนินกิจกรรมนี้



>> แนวทางนำนโยบายลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของงานไปปฏิบัติ

### ตัวอย่างนโยบายลดต้นทุน

เราลองมาดูตัวอย่างนโยบายดำเนินกิจกรรมลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานในบริษัทชั้นนำแห่งหนึ่งกันดีกว่าครับ โดยตัวอย่างนโยบายนี้ผมคิดสรรมาเป็นอย่างดี เพื่อความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากที่สุด ท่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เลย

CHAPTER

# 3

## เครื่องมือ พื้นฐานที่จำเป็น ในการลดต้นทุน

วิเคราะห์หาสาเหตุความสูญเปล่าผ่านเครื่องมือต่าง ๆ  
เพื่อลดต้นทุนไม่จำเป็น และเพิ่มประสิทธิผลของงาน  
ให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น

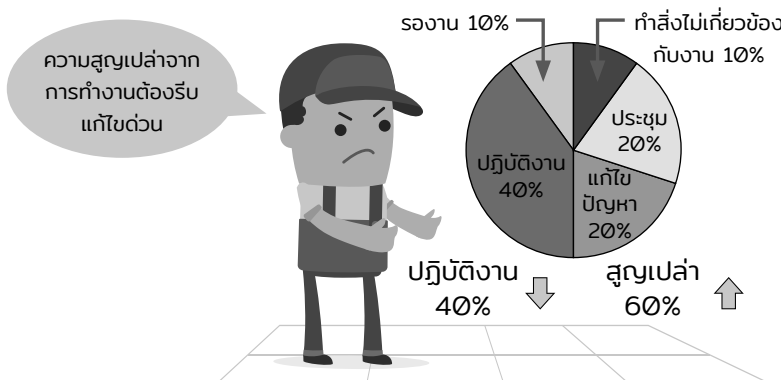


# 3.1 ลักษณะการปฏิบัติงาน

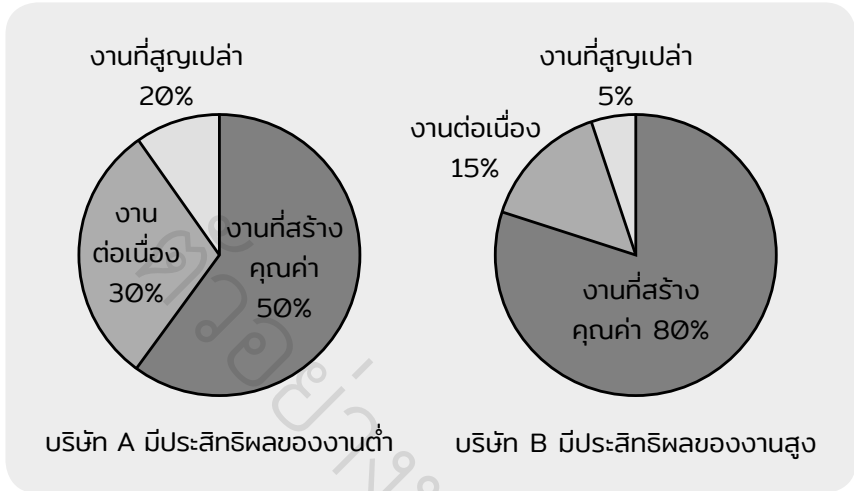
## 3 ประเภท

หากเราสังเกตผู้ปฏิบัติงานในองค์กร จะพบว่ามึลักษณะการปฏิบัติงานหลัก ๆ 3 ประเภท คือ

- **งานที่สร้างคุณค่า** การทำงานแล้วเกิดประโยชน์ เช่น ประกอบ เชื่อม การเย็บ การพิมพ์ ประกอบอาหาร ฯลฯ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะแปรสภาพวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการที่เราต้องการ งานสุทธิถือเป็นสิ่งสำคัญ และควรมีมากที่สุดเมื่อเทียบกับงานทั้งสามกลุ่ม
- **งานต่อเนื่อง** การปฏิบัติงานที่ไม่ได้สร้างคุณค่าหรือเกิดประโยชน์ แต่จำเป็นต้องทำ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องกัน เช่น การยก เคลื่อนย้าย เอื้อม ขยับ ก้ม เขย่ง ผลัก ฯลฯ งานประเภทนี้เป็นความสูญเปล่าที่สอดแทรกระหว่างทำงาน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง และปัญหาอื่น ๆ ตามมามาก เราจึงควรกำจัดงานประเภทนี้ให้หมดไปมากที่สุด
- **ความสูญเปล่าจากการทำงาน** การทำงานที่ไม่เกิดประโยชน์ต่องานใด ๆ เช่น รอกาน ว่างงาน ปฏิบัติงานผิดพลาด แก้ไขงาน ฯลฯ ทำให้เสียต้นทุนมากเกินความจำเป็น เราจึงต้องรีบกำจัดงานดังกล่าวให้หมดไปจากการปฏิบัติงานโดยด่วน



จากแนวคิดดังกล่าวเราลองมาเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสองบริษัทดูกัน  
 ครั้น โดยรูปตัวอย่างจะเห็นว่าบริษัท B มีปริมาณงานที่สร้างคุณค่าสูงกว่า ส่งผลให้  
 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงกว่าและต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่าบริษัท A



- คำถามชวนคิด ?
- องค์กรของท่านมีงานแต่ละประเภทจำนวนเท่าไร ?
- งานที่สร้างคุณค่า ..... %
  - งานที่ต่อเนื่อง ..... %
  - งานที่สูญเปล่า ..... %



# 3.6 กิจกรรมไคเซ็น (KAIZEN)

กิจกรรมการบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น อีกหนึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ผ่านกรอบแนวคิดดำเนินกิจกรรม 5 ขั้นตอน



พนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่ช่วยปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานภายในแผนกตัวเองและนอกแผนก เพื่อยกระดับคุณภาพ ต้นทุนต่ำลง ความปลอดภัยมากขึ้น ส่งมอบตรงเวลา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

จุดสำคัญที่ใช้พิจารณาว่าจะดำเนินกิจกรรมไคเซ็นหรือไม่ อยู่ที่ ต้องสามารถดำเนินงานได้เอง ค่าใช้จ่ายไม่มากเกินไป และผลที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่า

## ตัวอย่างดำเนินกิจกรรมไคเซ็น

บริษัทชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง ต้องการลดปัญหาปริมาณงานไม่สม่ำเสมอที่แผนกล้าง (Washing) โดยช่วงผลิตเริ่มต้น (ชั่วโมงที่ 1-4) ปริมาณงานที่ผลิตได้ 15 กล่อง/ชั่วโมง แต่ช่วงท้าย (ชั่วโมงที่ 5-8) ปริมาณผลิตเหลือเพียง 13 กล่อง/ชั่วโมง

### **ขั้นตอนที่ 1** สำรวจสภาพการปฏิบัติงานปัจจุบัน

ลงไปสำรวจการปฏิบัติงานของพนักงานที่หน้าเครื่องล้าง



## ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์หาสาเหตุ

ดูว่าเหตุใดปริมาณงานจึงไม่สม่ำเสมอ ซึ่งพบว่า พนักงานเกิดความเมื่อยล้า เพราะต้องก้มหยิบชิ้นงาน จากกล่อง IN ที่วางอยู่บนโต๊ะด้านข้างในระดับต่ำ

>> สภาพก่อนดำเนินการกิจกรรมไคเซ็น

## ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีการปรับปรุง

1. ออกแบบโต๊ะวางชิ้นงานให้อยู่ในระดับเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของ พนักงาน โดยเพิ่มความสูงด้าน IN 20 เซนติเมตร และเพิ่มความสูงด้าน OUT 15 เซนติเมตร จากระดับเดิม
2. ร้องขอให้พนักงานแผนกซ่อมบำรุงสร้างโต๊ะตามแบบที่กำหนด



## ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการปรับปรุง

1. ฝ่ายซ่อมบำรุงสร้างโต๊ะวางชิ้นงานตามแบบ
2. นำโต๊ะวางชิ้นงานตัวใหม่ไปทดลองใช้

>> สภาพหลังการดำเนินการกิจกรรมไคเซ็น

## ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบผลลัพธ์และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ก่อนปรับปรุงปริมาณการผลิต 112 กล่อง/วัน หลังปรับปรุงปริมาณการผลิต เท่ากับ 120 กล่อง/วัน ผลลัพธ์ทางตรงปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น 8 กล่อง/วัน ส่วน ผลลัพธ์ทางอ้อม ช่วยลดอาการปวดหลังของพนักงาน และให้พนักงานปฏิบัติงาน สะดวกสบายขึ้น เมื่อแก้ปัญหาเรียบร้อยแล้ว ควรขยายผลด้วยการสร้างโต๊ะวางชิ้นงาน สำหรับเครื่องจักรที่มีลักษณะการปฏิบัติงานเดียวกัน

PART

2

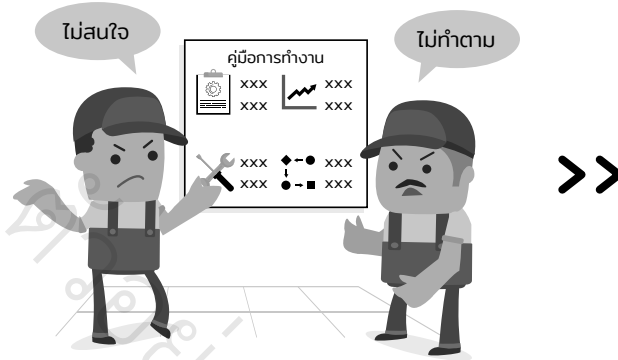


100 แนวทางลดต้นทุน  
จากงานที่ปฏิบัติ



# 4.4 พนักงานเจตนาไม่ปฏิบัติตามเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเสียหายและผิดพลาด

สภาพที่ทำให้เกิดปัญหาด้านทุนสูง



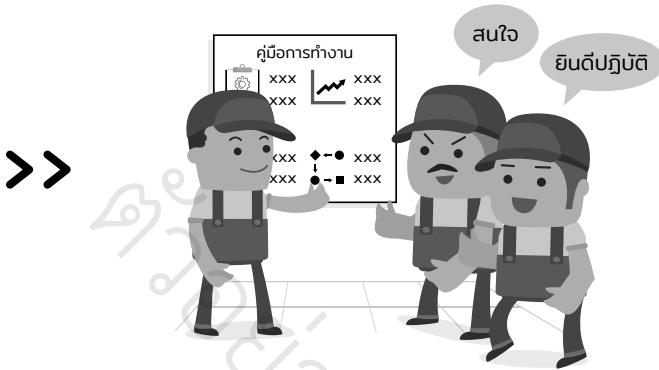
## สภาพการปฏิบัติงานที่ทำให้ต้นทุนสูง

1. พนักงานเจตนาไม่ปฏิบัติตามเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงาน
2. ขั้นตอนปฏิบัติงานที่ระบุในเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงานยุ่งยาก และในบางขั้นตอนไม่สามารถปฏิบัติตามได้
3. หัวหน้างานไม่ตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้ไม่รู้ว่าพนักงานไม่ปฏิบัติตามเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงาน

## ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น

1. ปฏิบัติงานผิดพลาด
2. อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น สินค้าไม่ได้คุณภาพ เครื่องจักรเสียหาย เสี่ยงเกิดอุบัติเหตุ

### แนวทางการปรับปรุงเพื่อลดต้นทุน



### แก้ปัญหาลดต้นทุน

1. หัวหน้างานควรเข้าไปศึกษาและลงมือทำตามวิธีปฏิบัติงานจริง ก่อนจัดทำเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง
2. ทบทวนขั้นตอนปฏิบัติงานในเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน
3. จัดทำเอกสารที่ถูกต้อง แล้วนำไปอบรมให้ความรู้พนักงาน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องที่สุด
4. หัวหน้างานหมั่นเข้าไปตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงาน
5. ตรวจสอบขั้นตอนและเอกสารปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อยืนยันความถูกต้องอย่างน้อยปีละครั้ง

### ผลที่ได้จากการแก้ไข

1. ปฏิบัติงานถูกต้องตามเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน
2. ลดโอกาสเกิดความผิดพลาดและสูญเสียให้น้อยลง

# 5.12 ไม่มีสเปกสินค้าชัดเจน ทำให้พนักงาน ตัดสินใจผิดพลาดจนเกิดของเสียและ ค่าใช้จ่าย



## สภาพการปฏิบัติงานที่ทำให้ต้นทุนสูง

1. ไม่กำหนดสเปกหรือข้อกำหนดของสินค้าให้ชัดเจน
2. สเปกหรือข้อกำหนดสินค้าเปลี่ยนแปลง แต่พนักงานไม่รู้
3. เปลี่ยนแปลงสเปกหรือข้อกำหนดบ่อย ๆ จนพนักงานสับสน

## ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น

1. เกิดของเสียและสินค้ารอการตัดสินใจจำนวนมาก
2. กระทบต่อกระบวนการผลิตและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า
3. สิ้นเปลืองพื้นที่จัดวางสินค้าที่รอแก้ไขหรือสินค้าต้องทิ้ง
4. พนักงานทิ้งสินค้าดี เพราะคิดว่าเป็นสินค้าเสีย ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น
5. ส่งชิ้นงานเสียให้ลูกค้า เพราะพนักงานคิดว่าเป็นชิ้นงานดี



### แก้ปัญหาลดต้นทุน

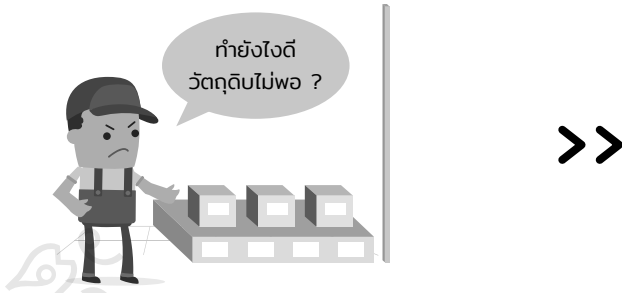
1. กำหนดผู้จัดทำ แจกจ่าย ควบคุม สเปก หรือข้อกำหนดของลูกค้าไว้อย่างชัดเจน
2. เมื่อเปลี่ยนแปลงสเปกหรือข้อกำหนด ต้องรีบแจ้งและอบรมให้ความรู้ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานนั้นทันที

### ผลที่ได้จากการแก้ไข

1. ลดโอกาสเกิดความผิดพลาดจากการเข้าใจผิด จนเกิดของเสียหรือการแก้ไขงานของพนักงาน
2. สร้างมาตรฐานปฏิบัติงานเกี่ยวกับสเปกหรือข้อกำหนดของลูกค้าให้สูงขึ้น

# 7.6 สินค้ามีปริมาณไม่พอต่อการผลิต

สภาพที่ทำให้เกิดปัญหาด้านทุนสูง



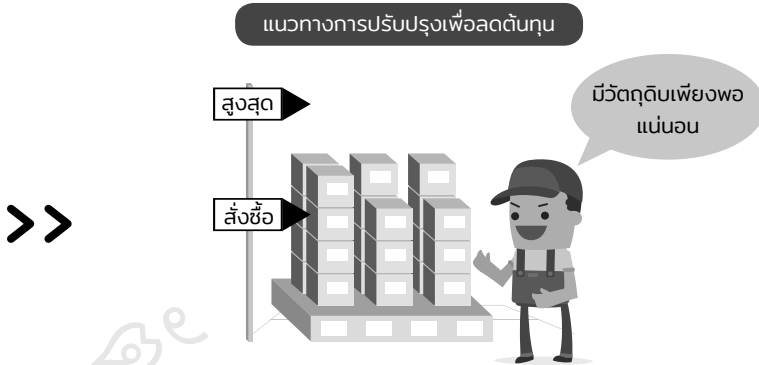
## สภาพการปฏิบัติงานที่ทำให้ต้นทุนสูง

1. สินค้าไม่เพียงพอต่อการผลิต
2. จำนวนสินค้าที่มีในระบบคลังต่ำกว่าจำนวนที่มีอยู่จริง
3. พนักงานไม่ตรวจสอบจำนวนสินค้าที่มีอยู่จริงก่อนสั่งซื้อสินค้าใหม่
4. สินค้าสูญหายหรือเกิดความเสียหาย แต่พนักงานไม่ทราบ

## ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น

1. สั่งซื้อสินค้าผิดพลาด ทำให้สินค้าไม่เพียงพอต่อการใช้งาน
2. เสียค่าใช้จ่ายนำวัตถุดิบเข้ามาโดยด่วน (Urgent) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่ขนส่งทางเครื่องบิน
3. ส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าไม่ตรงตามแผนหรือล่าช้า
4. บริษัทเสียความน่าเชื่อถือ
5. อาจเสียค่าปรับในกรณีที่ส่งสินค้าไม่ได้ตามแผน และกระทบต่อกระบวนการผลิตของลูกค้า





### แก้ปัญหาลดต้นทุน

1. กำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการสินค้าคงคลังทั้งหมด ทั้งการพยากรณ์ความต้องการ เบิกจ่าย จัดเก็บ ดูแลรักษาสินค้าในคลัง ควบคุมปริมาณ และจัดการเมื่อพบสินค้าสูญหายหรือเสียหาย
2. กำหนดให้นับสต็อกสินค้าในคลัง เพื่อตรวจสอบจำนวนสินค้าที่มีอยู่จริงเทียบกับข้อมูลในระบบอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง
3. จัดทำป้ายควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) เพื่อระบุจุดสูงสุด (Max) จุดต่ำสุด (Min) หรือจุดสั่งซื้อ (Reorder Point) เพื่อใช้ตรวจสอบปริมาณสินค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
4. กำหนดผู้รับผิดชอบตรวจสอบ ควบคุม เบิกจ่าย ติดตามการสั่งซื้อ กำหนดการรับ สินค้า และวัตถุดิบ

### ผลที่ได้จากการแก้ไข

1. สินค้า วัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ มีพอต่อการผลิตหรือนำไปใช้
2. ลดปัญหาสินค้าขาดมือ
3. ลดค่าใช้จ่ายกรณีที่ต้องสั่งซื้อสินค้าด่วน
4. ป้องกันปัญหาส่งมอบสินค้าล่าช้าจนส่งผลกระทบต่อลูกค้า
5. ลดโอกาสเกิดสินค้าสูญหายหรือช่วยให้เสียหายน้อยลง