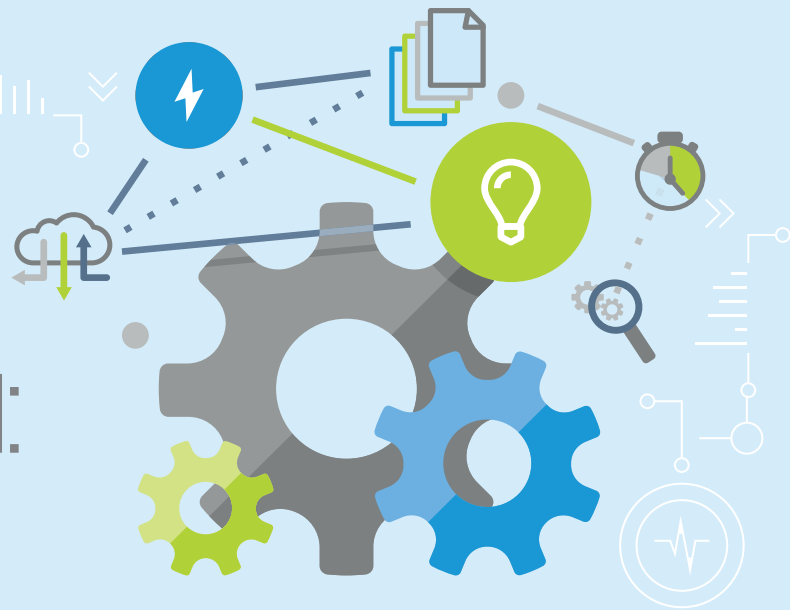


ยกระดับผลผลิตภาพด้วย TPM: บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)



ข้อมูลเบื้องต้น

บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)

มีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร และมีโรงงานใน 5 จังหวัด ได้แก่
ปทุมธานี นครสวรรค์ นครราชสีมา ชลบุรี และสุราษฎร์ธานี
เริ่มดำเนินธุรกิจน้ำอัดลมภายใต้เครื่องหมายการค้า "pepsi" (เป๊ปซี่) ตั้งแต่ปี 2496
ขยายธุรกิจสู่การผลิต และจำหน่ายเครื่องดื่มไม่อัดลม อาทิ
น้ำดื่มคริสตัล เครื่องดื่มเกลือแร่ และชาพร้อมดื่มโออิชิ
ซึ่งเป็นบริษัทเครื่องดื่มไร้แอลกอฮอล์ครบวงจรรายแรกของประเทศ

ต่อมาในปี 2554 ได้มีการยกเลิกสัญญาการผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มน้ำอัดลมภายใต้เครื่องหมายการค้า "pepsi" เนื่องจากมีการเปลี่ยนผู้บริหารของบริษัทแม่ในต่างประเทศ บริษัทฯ จึงได้ร่วมเป็นพันธมิตรกับ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ โกลด์สตาร์ จำกัด ในปี 2555 ซึ่งก่อนเกิดการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้มีการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าใหม่ "est" (เอส) โดยมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็น "ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มและอาหารครบวงจรที่มีคุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศ รวมถึงผลตอบแทนที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง"

ปัจจุบัน บริษัท เสริมสุข ดำเนินการผลิตและจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มคุณภาพในกลุ่มธุรกิจหลัก 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มน้ำอัดลม กลุ่มน้ำดื่ม กลุ่มเครื่องดื่มไม่อัดลม และกลุ่มการจัดจำหน่าย

เสริมสุข

TPM เสริมแกร่งให้เสริมสุข

ตลอดระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมายาวนานกว่า 60 ปี ผลิตภัณธ์ของบริษัท เสริมสุข ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคด้วยยอดขายที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ต้องผลิตให้ทันกับความต้องการของลูกค้า จึงทำให้องค์กรไม่ได้ดำเนินการในเรื่องของการพัฒนาการผลิตอย่างจริงจัง แต่ยังคงมีการควบคุมมาตรฐานการผลิตโดยใช้ระบบการตรวจติดตามคุณภาพ (Audit) และประเมินผลซึ่งมีต้นแบบมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ (เป๊ปซี่) ที่มีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตาม เพื่อตรวจสอบกระบวนการผลิตให้ผลิตภัณธ์นั้นมีคุณภาพ

ก่อนที่ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการผลิต (Efficiency) และได้ นำแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับจากการศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม TPM (Total Productive Maintenance) มาทบทวนองค์กรตนเอง ซึ่งพบว่าทรัพยากรภายในทั้งด้านคน อุปกรณ์ เครื่องจักร อายุองค์กรที่มากขึ้น และต้องการให้พนักงานที่ทำงานกับเครื่องจักรโดยตรงได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการบำรุงรักษาเครื่องจักร จึงควรมีการดำเนินกิจกรรม TPM ภายในองค์กรเพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ด้านการผลิตให้สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ

บริษัท เสริมสุขเริ่มดำเนินการกิจกรรม TPM หรือการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม ตั้งแต่ปี 2555 จนถึงปัจจุบัน โดยผู้บริหารกำหนดเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 2) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการแก้ไขปัญหา และ 3) การลดความสูญเสียในกระบวนการผลิต (Production Loss) เพื่อให้เครื่องจักรทำงานได้เต็มประสิทธิภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

TPM

คือการบำรุงรักษาวิผล
ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย
และทุกคนในองค์กรมีเป้าหมาย
ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ
ขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพ
ของเครื่องจักรให้ได้สูงสุด
โดยมีองค์ประกอบสำคัญ
8 เสาหลัก คือ

1. การปรับปรุงเพื่อลดความสูญเสีย (Focus Improvement-FI) คือ การนำหัวข้อปัญหาที่ก่อให้เกิดความสูญเสียและอุปสรรคในการบำรุงรักษาเครื่องจักรมาทำการแก้ไขโดยสมาชิกกลุ่มย่อย และการจัดตั้งทีม
2. การบำรุงรักษาด้วยตนเอง (Autonomous Maintenance-AM) คือ การบำรุงรักษาโดยให้พนักงานที่ใช้เครื่องจักรนั้นๆ ลดความขัดข้องของเครื่องมือให้เป็นศูนย์ ด้วยการทำความสะอาด หล่อลื่น ชันแน่น และตรวจเช็ครายวัน และพัฒนาทักษะไปสู่การเป็นผู้ชำนาญในกระบวนการของตน
3. การบำรุงรักษาเชิงวางแผน (Planned Maintenance-PM) คือ การสร้างระบบบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพตลอดช่วงอายุการใช้งานของเครื่องจักร เพื่อให้เครื่องจักรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Education and Training-ET) คือ การสร้างระบบการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตร เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้สอดคล้องกับคุณสมบัติที่ต้องมีตามท้องถ้งที่กำหนดไว้
5. การจัดการช่วงเริ่มต้น (Initial Phase Management-PM) คือ การควบคุมขั้นต้นที่เป็นการนำปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตหรือจากการใช้เครื่องจักรก่อนหน้านี้มาประกอบปรับปรุง เพื่อให้สามารถเดินเครื่องจักรได้ประสิทธิภาพสูงสุด และความสูญเสียน้อยที่สุด
6. การบำรุงรักษาเชิงคุณภาพ (Quality Maintenance-QM) คือ การกำหนดมาตรฐานป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย (Defect) ซึ่งมีสาเหตุมาจาก วัตถุดิบ เครื่องจักร วิธีการ คน
7. กิจกรรม TPM สำหรับฝ่ายบริหารและสนับสนุน (Office Improvement-OI) คือ การทำ TPM ในหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรงแต่มีผลทางอ้อมต่อการผลิตหรือการทำงานสนับสนุนการผลิต โดยมุ่งเน้นการกำจัดความสูญเสียจากการทำงาน ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น
8. การบริหารความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม (Safety and Environment Management-EM) คือ การสร้างระบบอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในโรงงานที่ต้องการให้อุบัติเหตุเป็นศูนย์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รวมถึงการลดมลภาวะ

เสริมสุข

Master Plan เชื้อโรค Implement

การดำเนินกิจกรรม TPM ของบริษัท เสริมสุขนั้น ส่วนงานกลาง (สำนักงานใหญ่) จะเป็นผู้กำหนดแผนงาน (Master Plan) โดยผู้บริหารระบุถึงรายละเอียดของกิจกรรม (Activity) รายเดือนของเสาหลักทั้ง 8 เสา พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมาย (Target) ตัวชี้วัด (KPI) จำแนกตามแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแผนงานในแต่ละปีจะมีการตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความท้าทายและกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นพัฒนากระบวนการทำงานของตน

เมื่อกำหนดแผนงานแล้ว จึงทำการกำหนดโครงสร้างคณะทำงาน TPM ในแต่ละโรงงาน ประกอบด้วย

1. คณะอำนวยการบริหาร (Steering Committee) ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้างาน จำนวน 5-7 คน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

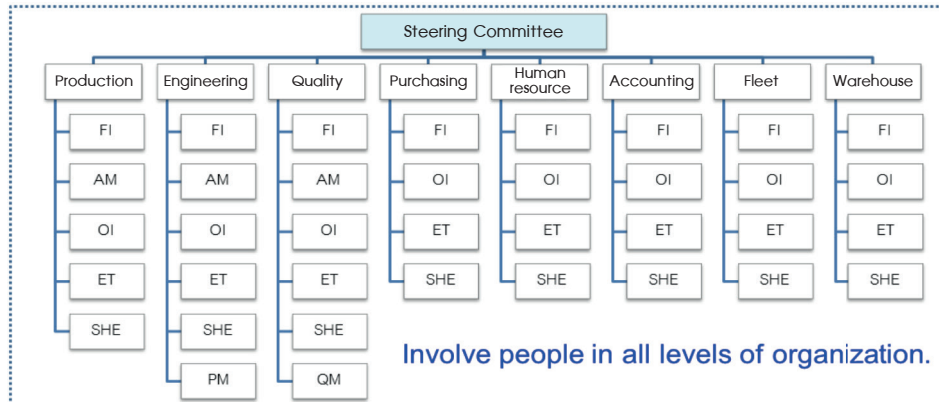
- วางนโยบาย ตัวชี้วัด และเป้าหมายหลักของ TPM ที่สอดคล้องกับนโยบายทางธุรกิจ
- พิจารณารายงานความคืบหน้า ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการตัดสินใจต่างๆ เช่นงบประมาณในการประชาสัมพันธ์ TPM เป็นต้น
- แสดงเจตนาจริงและความมุ่งมั่นในการทำ TPM

2. คณะกรรมการส่งเสริม (TPM Center) ประกอบด้วย ตัวแทนจากแต่ละหน่วยงาน/แผนก และหัวหน้างาน จำนวน 5-7 คน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- ผลักดันกิจกรรม TPM ให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยการกระตุ้น จูงใจ รวมการรณรงค์ การประชาสัมพันธ์กิจกรรม TPM
- ประสานงานกับเสาหลักกิจกรรมและผู้เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดวันและสนับสนุนในการทำ Big cleaning จัดทำ TPM Master Plan ของบริษัท และประสานงานกับเสาหลักกิจกรรมแต่ละเสาหลักในกิจกรรมเพื่อนำ Master plan ไปสู่แผนกิจกรรมของแต่ละเสาหลัก เป็นต้น
- ติดตามผลความคืบหน้า TPM ในภาพรวมของบริษัท รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำเสนอต่อคณะผู้บริหาร
- ให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเอกสารที่จำเป็นเช่นบอร์ดกิจกรรม ป้ายขาว/ป้ายแดง เป็นต้น

3. หัวหน้าเสาหลักกิจกรรม (TPM Pillars Head) มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- ประสานงานกับคณะกรรมการส่งเสริมงาน TPM (TPM Center) ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องเช่นกำหนดแผนในแต่ละเสาหลักที่สอดคล้องกับ Master Plan การรณรงค์ส่งเสริมกิจกรรมงาน TPM
- ประสานงานกับหัวหน้าทีมต่างๆ เพื่อนำแผนแต่ละเสาหลักไปสู่แผนในระดับกิจกรรมกลุ่ม
- ติดตามผลความคืบหน้าในภาพรวมของเสาหลักที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของแต่ละทีมเพื่อนำเสนอต่อคณะอำนวยการบริหารงาน TPM
- สามารถให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมกลุ่มย่อย



ภาพที่ 1: TPM Organization

ในช่วงของการเริ่มต้น บริษัทฯ ได้ตัดสินใจดำเนินการ 2 เสาหลักแรกก่อน ได้แก่ Focus Improvement และ Autonomous Maintenance โดยเลือกโรงงานปทุมธานี และ โรงงานชลบุรี เป็นพื้นที่นำร่อง ก่อนที่จะต่อยอดไปยัง 8 เสาหลักที่เหลือและขยายผลไปสู่ โรงงานอื่นๆ ทั้งหมด

กิจกรรม **TPM** ของ บริษัท เสริมสุข มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงเพื่อลดความสูญเสีย (Focus Improvement) มุ่งเน้นลดความสูญเสียให้เป็นศูนย์ โดยเริ่มจากการลดความสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรด้วยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ OEE หรือการวัดประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรอุปกรณ์ หลังจากนั้นจึงดำเนินการลดความสูญเสียอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตด้วยการใช้ QC Story ผ่านโครงการกิจกรรมกลุ่มย่อยต่างๆ อาทิ การลดจำนวนฝาที่สูญเสีย หรือการลดจำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีปริมาณน้ำผิวดระดับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการผลิตให้มากยิ่งขึ้น

ทุกเดือนจะมีการติดตามผลของกิจกรรมที่ได้ดำเนินการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทำให้ทราบถึงเปอร์เซ็นต์ความคืบหน้าของแต่ละโรงงาน นอกจากนี้ยังมีการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างโรงงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดโอกาสในการปรับปรุงสำหรับโรงงานอื่นๆ เช่น กรณีชิ้นส่วนเครื่องจักรที่สั่งซื้อจากต่างประเทศราคาใน 60,000 บาท หากพัฒนาหรือสั่งทำภายในประเทศจะมีต้นทุนเพียงขึ้นละ 3,000 บาท หน่วยงานซ่อมบำรุงจึงสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงได้

สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้มีการจัดกิจกรรมกระตุ้นให้คิดปรับปรุงงานด้วยกิจกรรมไคเซ็น โดยมีการกำหนดเป้าหมายจำนวนเรื่องข้อเสนอแนะต่อเดือน และมีหลักเกณฑ์การพิจารณาขอรางวัล เช่น ข้อเสนอแนะด้านไคเซ็นต้องสามารถลดค่าใช้จ่ายไม่ต่ำกว่า 500 บาท หากข้อเสนอแนะได้นำไปปฏิบัติแล้วได้ผล จะได้รับเสื้อเป็นรางวัล ถ้าโรงงานใดคณะทำงานได้เลื้อมครบทุกคนก่อน จะได้คะแนนเพิ่มในส่วนงานของตน สำหรับงบประมาณในส่วนดังกล่าว ได้มีการจัดสรรไว้ประมาณ 200,000-300,000 บาทต่อปี

2. การบำรุงรักษาด้วยตนเอง (Autonomous Maintenance: AM) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานประจำเครื่องจักรมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ตนรับผิดชอบ เช่น การใช้เครื่องจักรได้อย่างถูกต้องและเต็มประสิทธิภาพ การเติมน้ำมันหล่อลื่น รวมถึงการเปลี่ยนชิ้นส่วนและซ่อมแซมเครื่องจักรด้วยตนเอง โดยเสาหลัก AM นั้นต้องประกอบด้วย การดำเนินการทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ได้แก่ การทำความสะอาด การแก้ไขจุดที่ก่อให้เกิดความสกปรกและจุดที่เข้าถึงได้ยาก การจัดท่ามาตรฐานชั่วคราว การตรวจสอบโดยรวม การตรวจสอบด้วยตนเอง การเขียนมาตรฐาน และการควบคุมดูแลด้วยตนเอง

โดยแต่ละขั้นตอนจะมีกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการประเมินผล ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ครั้ง คือ

- โรงงานประเมินตนเอง ตามเนื้อหาในแต่ละขั้นตอน เช่น ขั้นตอนที่ 1 การทำความสะอาดเชิงตรวจสอบ-ต้องตรวจสอบในเรื่องของสิ่งผิดปกติ ขั้นตอนที่ 2 จุดยากลำบาก แหล่งกำเนิดปัญหา-ในแต่ละพื้นที่ต้องมีการทำ Visual Control ขั้นตอนที่ 3 มาตรฐานทำความสะอาด-ต้องมีการทำมาตรฐานการตรวจสอบหล่อลื่น พนักงานมีการทำใบ Check Sheet เป็นต้น

- ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยองค์กรมีการตั้งเป้าหมายว่า 6 เดือนแรกต้องผ่านจากขั้นตอนที่ 1 ไปยังขั้นตอนที่ 2 โดยพื้นที่ที่ผ่านการประเมินจะเป็นพื้นที่นำร่องในการขยายผลต่อไป

เมื่อดำเนินการตามแผนงานใน 2 เสาหลักแรกกับพื้นที่นำร่องเป็นเวลา 6 เดือน จนได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายแล้ว ผู้บริหารได้มีนโยบายให้ขยายผลไปยังโรงงานนครสวรรค์ โรงงานนครราชสีมา และโรงงานสุราษฎร์ธานี ซึ่งลักษณะการขยายผลเริ่มต้นที่ 2 เสาหลักแรกเช่นกัน

สำหรับโรงงานที่เป็นพื้นที่นำร่อง ยังคงมีการทบทวนแผนงานทุก 6 เดือน ตามวงจร **PDCA** ใน 2 เสาหลัก และดำเนินการต่อยอดในอีก 6 เสาหลักที่เหลือ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การบำรุงรักษาเชิงวางแผน (Planned Maintenance) เป็นการวางระบบการบำรุงรักษาเครื่องจักรทั้งโรงงาน เพื่อรักษาสภาพของเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุด ตลอดอายุการใช้งาน โดยใช้ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษาตามแผนเป็นกิจกรรมที่ทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายซ่อมบำรุง ซึ่งฝ่ายผลิตจะรับผิดชอบเกี่ยวกับการบำรุงรักษาด้วยตนเอง ส่วนฝ่ายซ่อมบำรุงจะรับผิดชอบเกี่ยวกับการบำรุงรักษาแบบที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่มีการพัฒนาอุปกรณ์และทักษะความรู้ในการบำรุงรักษา

2. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Education and Training) มีการฝึกอบรมทักษะในการทำงาน และทักษะในการบำรุงรักษา ด้วยวิธีการฝึกอบรมในชั้นเรียน การฝึกอบรมแบบ On the job training และการพัฒนาตนเอง โดยมีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ความรู้พื้นฐานที่พนักงานทุกระดับต้องอบรม คือ Bolt and nut, การหล่อลื่น, ระบบการส่งกำลัง, พื้นฐานไฮดรอลิก, พื้นฐานนิวแมติก และไฟฟ้าเบื้องต้น ซึ่งบริษัท เสริมสุข ใช้วิธีเพิ่มระดับความรู้ให้แก่พนักงานทีละเสาหลัก นอกจากนี้ หลังจากอบรมจะมีการประเมินผลวัดความรู้ทุกครั้ง เพื่อทราบถึงระดับทักษะของผู้เข้าอบรม และนำไปกำหนดแผนยกระดับความรู้ให้แก่พนักงานแต่ละโรงงานว่าควรมีทักษะในด้านใดเพิ่มเติม

3. การจัดการช่วงเริ่มต้น (Initial Phase Management) เพื่อแก้ปัญหาในช่วงเริ่มต้นเครื่องจักรใหม่ และการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งมาจากความบกพร่องในช่วงการออกแบบหรือการกำหนดเงื่อนไขในการผลิตผิดพลาด การจัดการช่วงเริ่มต้นจะเป็นการทำงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดเวลาระหว่างการออกแบบจนถึงเริ่มการผลิตจริง มีการควบคุมเงื่อนไขในการผลิตได้อย่างถูกต้องเพื่อลดความผิดพลาดและของเสียที่อาจเกิดขึ้น

4. การบำรุงรักษาเชิงคุณภาพ (Quality Maintenance) เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องคุณภาพซึ่งเกิดจากความผิดปกติของเครื่องจักร อุปกรณ์ และกระบวนการผลิต โดยการรวมกิจกรรมการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และกิจกรรมการจัดการอุปกรณ์ (Equipment Management) ที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของสินค้ากับเงื่อนไขของการผลิต ความเที่ยงตรงของอุปกรณ์และวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นการควบคุมที่ต้นเหตุเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาด้านคุณภาพของสินค้า

5. กิจกรรม TPM สำหรับฝ่ายบริหารและสนับสนุน (Office Improvement) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานสนับสนุน อาทิ ฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายบริหาร เช่น เมื่อมีการวิเคราะห์การทำงานแล้วพบว่า แบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ภายในองค์กรมีรายละเอียดและความยาวมากเกินไปไม่สะดวกต่อผู้ปฏิบัติงาน จึงมีการปรับปรุงแบบฟอร์มให้เนื้อหากระชับมากขึ้น มีขนาดที่สั้นลง เมื่อคิดเป็นมูลค่าแล้วพบว่า สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของเอกสารได้ 2,000 บาทต่อปี ซึ่งนอกจากเรื่องการปรับปรุงเอกสารแล้วยังรวมถึงการปรับปรุงสภาพพื้นที่ในสำนักงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยด้วย

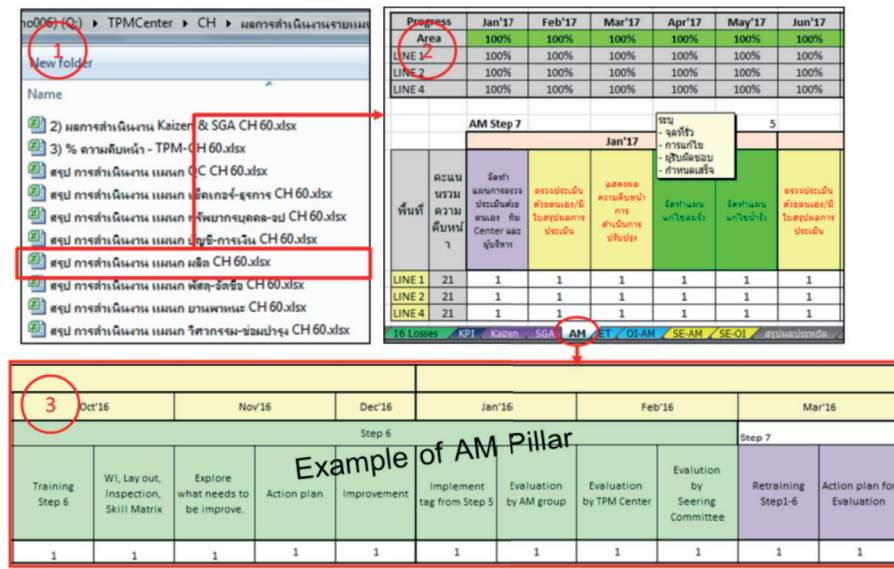
6. การบริหารความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม (Safety and Environment Management) เพื่อกำจัดพื้นที่และสิ่งที่จะทำให้เกิดความไม่ปลอดภัย พัฒนามาตรฐานและกฎระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีกิจกรรมหลัก อาทิ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ในพื้นที่การปฏิบัติงาน การจัดการด้านความปลอดภัย (Safety Management) ตามมาตรฐานทางกฎหมาย การตรวจความปลอดภัย (Safety Audit) เป็นต้น

เสริมสุข

Drive Q: เชื่อมโยงการติดตามและประเมินผล

บริษัท เสริมสุขมีการวางระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินการ TPM ที่เรียกว่า 'Drive Q' โดยมีหน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลผลการดำเนินงานของแต่ละโรงงานให้เป็นไปตาม Master Plan และรายงานสรุปผลความคืบหน้าของกิจกรรม TPM เพื่อเข้าประชุมผู้บริหารเดือนละ 1 ครั้ง

เมื่อถึงรอบระยะเวลาการติดตามผลแต่ละโรงงานมีหน้าที่ในการเข้าระบบเพื่อรายงานความคืบหน้าในแต่ละกิจกรรม โดยระบบ Drive Q นั้นจะมีเงื่อนไขสำคัญคือไม่สามารถกรอกข้อมูลย้อนหลังได้ จึงเป็นวิธีการกระตุ้นให้แต่ละโรงงานมีการรายงานผลที่ตรงตามรอบเวลาที่กำหนด



ภาพที่ 2: การรายงานความคืบหน้า TPM ผ่านระบบ Drive Q

สำหรับรายละเอียดใน Drive Q จะเป็นไปตาม Master Plan ที่กำหนด โดยบริษัท เสริมสุขใช้วิธีการกระตุ้นด้วยการกำหนดแต้มคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน พร้อมทั้งกำหนด KPI และการถ่วงน้ำหนักการให้คะแนน จากเป้าหมายและนโยบายของผู้บริหารที่ระบุไว้ทั้ง ในด้านประสิทธิภาพของเครื่องจักร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และ Production Loss เมื่อถึงสิ้นปีจะมีการรวมคะแนนแต่ละโรงงานเพื่อมอบรางวัล The Best ในแต่ละด้านให้แก่หน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีที่สุด

1. สรุปยอดโรงงานเสริมสุข ประจำปี 2559		
หัวข้อให้คะแนน	คะแนน	คำอธิบาย
1) การบริหารงาน TPM ของโรงงาน	100	จัดการประชุม ติดตาม สนับสนุนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง, รายละเอียดการประชุมมีความสอดคล้อง
- การประชุมคณะกรรมการบริหาร TPM	30	กันระหว่างปัญหาและการแก้ไขเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย
- การประชุมคณะกรรมการเลขา TPM	40	
- แผนรณรงค์ส่งเสริม TPM	30	แผนงานรณรงค์ส่งเสริม TPM และการดำเนินงานตามแผน
2) ความคืบหน้าการดำเนินงาน TPM	200	ดำเนินงานได้ตามแผน TPM Master Plan (100%)
3) ผลการดำเนินงาน TPM	700	-
- ผลการลดต้นทุนการผลิต	100	ลดต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย
% ลดลงของต้นทุนสินค้าที่ผลิต	150	% ลดลงของต้นทุนสินค้าที่โรงงานผลิต (SSC: Crystal, est) (SSB: Oishi)
ลดการใช้พลังงาน	100	ลดการใช้พลังงานได้ตามเป้าหมาย
ความปลอดภัยในการทำงาน	50	อัตราการบาดเจ็บและสูญหาย LTA ต่อชั่วโมงการทำงานของพนักงาน
ข้อร้องเรียนคุณภาพสินค้า	100	ข้อร้องเรียนคุณภาพสินค้าตามเป้าหมายที่กำหนด (PPM)
- การมีส่วนร่วมของพนักงาน		-
- ซึ่งเสนอแนะข้อเสนอ	40	จำนวนพนักงานที่เสนอแนะข้อเสนอแนะตามเกณฑ์อย่างน้อย 2 เรื่องเทียบกับจำนวนพนักงาน
- SGA กลุ่มย่อย	60	จำนวนเรื่องที่ได้รับการแก้ไขครบทั้ง 7 ขั้นตอน เทียบกับเป้าหมาย 2 เรื่อง/กลุ่มปี
- สภาพพื้นที่ในโรงงาน	100	ค่าเฉลี่ยผลการประเมินพื้นที่ในโรงงาน 2 ครั้ง (มีย., พย.) โดยอาจารย์ที่ปรึกษา TPM และ TPM Center- HO, โรงงานอื่น
คะแนนรวม	1,000	

นอกจากนี้ ผลจากการติดตามใน Drive Q ยังมีการนำไปทบทวนเปรียบเทียบกับ Master Plan ปีละ 1 ครั้งในที่ประชุมระดับบริหาร เมื่อพบประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรจะทำการเพิ่มเติมและผนวกกิจกรรมเข้ากับแผน TPM อาทิ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งนำกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมผนวกเข้ากับกิจกรรมตามเสาหลัก TPM ที่ดำเนินอยู่ทั้ง 8 เสาหลัก เพื่อการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ในการดำเนินงานซึ่งกันและกัน ด้วยกิจกรรมต่างๆ อาทิ ตลาดนัดความคิดในรูปแบบ (CoP : Community of Practice) กิจกรรมเสริมสุข The Star การมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี (ให้คะแนนโดยหัวหน้าแผน, TPM Center และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร TPM) หัวหน้างานยอดเยี่ยมประจำปี (ให้คะแนนโดยหัวหน้าแผนก และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร TPM)



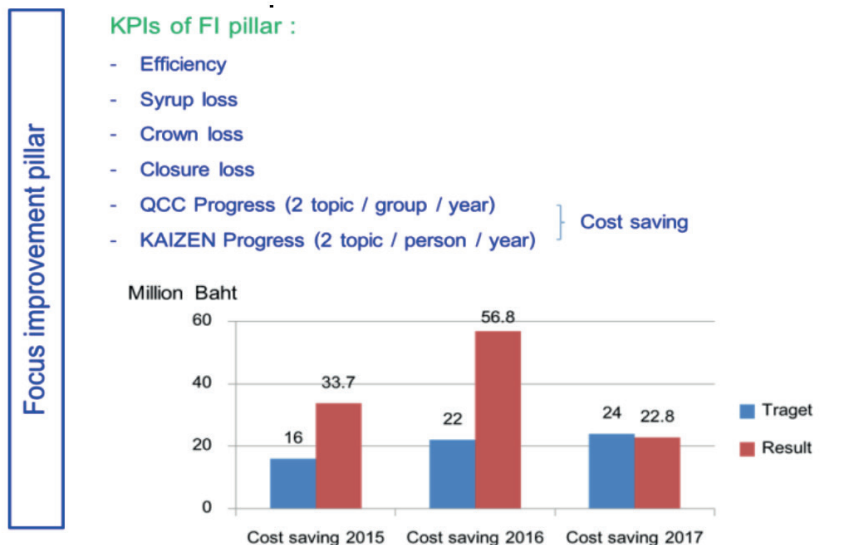
ภาพที่ 4: TPM Day มอบรางวัลประจำปี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการ

TPM

- ประสิทธิภาพของเครื่องจักรดีขึ้น แม้มีการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ในการผลิต อาทิ การเปลี่ยนขนาดขวดที่บางขึ้น ฝาขวดแบบจิบ ในอดีตต้องใช้ระยะเวลาการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมาก จนส่งผลให้ประสิทธิภาพของเครื่องจักรลดลง เมื่อดำเนินกิจกรรม TPM สามารถดำเนินการได้รวดเร็วขึ้น และประสิทธิภาพของเครื่องจักรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

- การลดต้นทุน ทั้งด้าน Hard Saving หมายถึง การลดต้นทุนที่มีผลต่อตัวเลขทางบัญชี การลดความเสี่ยงด้านวัตถุดิบ และด้าน Soft Saving หมายถึง การปรับปรุงเกี่ยวกับเวลา คน โดยทำการวัดผลเป็นรายปี ซึ่งแต่ละโรงงานสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย การลดต้นทุนที่กำหนดไว้ เช่น ปัญหาสารเคมีที่ใช้ในแลปหมดอายุ มีสาเหตุจากการสั่งซื้อแต่ละครั้งต้องสั่งเป็นจำนวนมาก จึงทำการปรับปรุงโดยการสำรวจความต้องการสารเคมีดังกล่าวในหน่วยงานที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อสั่งซื้อร่วมกัน จนกลายเป็นประเด็นสำหรับโรงงานอื่นๆ ในการตรวจสอบเพื่อลดต้นทุนต่อไป



ภาพที่ 5: ผลการปรับปรุงเพื่อลดความสูญเสีย (Focus Improvement)

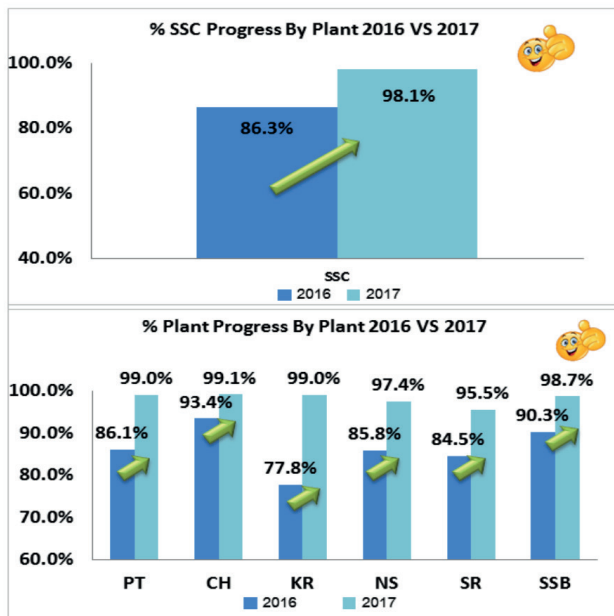
- พนักงานมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาเครื่องจักร โดยพนักงานได้ร่วมคิดและลงมือปฏิบัติในการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตของตนเอง จำนวนทั้งสิ้น 4,503 เรื่อง นอกจากนี้ ด้วยกิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม CoPs ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน เกิดการทบทวนผลการปฏิบัติ จนพัฒนาเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์กร



ภาพที่ 6: ผลการปรับปรุงพื้นที่การทำงาน

- ระบบการปรับปรุงการบริหารการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และเกิดการปรับปรุงในเชิงระบบได้อย่างต่อเนื่อง สำหรับผลลัพธ์ในส่วนของโรงงานนั้น หลังจากดำเนินการพบว่า มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ทั้งประสิทธิภาพด้านการผลิต การมีส่วนร่วมของพนักงานในการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรที่กำหนดไว้

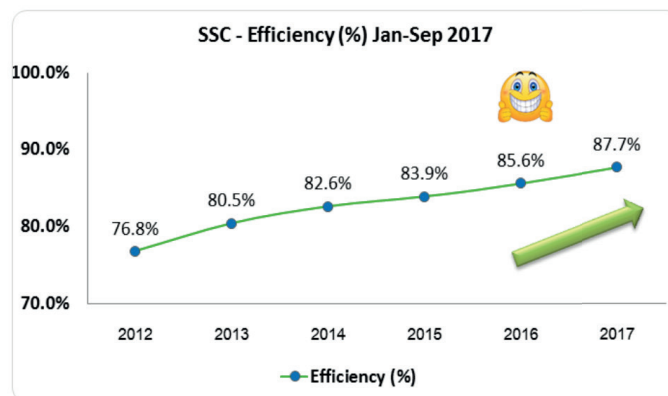
2017 SSC Operation System (TPM) Progress



- % 2017 progress is (98.7%) increase than 2016 (86.3%)
- Score KR, PT, NS, SR are high progress in 2017
- Great maintain performance for CH and SSB
- New Key Challenge 2018
 - All plant need close gap as new criteria and KPI challenging.
 - WRY is first year for benchmarking

“Cheer everyone for new challenge 2018”

2017 SSC Key Result



KPI	2017 Key Opportunity	2017 Key Challenge
Efficiency (%)	- SR 81.80, SSB 84.40 Should to find big action.	- KR 89.39, PT 88.37, CH 88.16, NS 87.05, Good performance, keep sustainable.

ภาพที่ 7: เปรียบเทียบผลลัพธ์ทางธุรกิจปี 2016 - 2017

เสริมสุข

ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม TPM

เนื่องจากแต่ละโรงงานมีปัญหาที่แตกต่างกัน เช่น โรงงานชลบุรี มีอัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง โรงงานปทุมธานี พนักงานมีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมาก พื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งเป็นสาเหตุให้พนักงานขาดพื้นฐาน แนวคิด วิธีการปรับปรุงงานตามแนวคิด Productivity โดยเบื้องต้นบริษัท เสริมสุขได้ทำการแก้ไขปัญหาด้วยการฝึกอบรม และมีการวางแผนการจัดทำคู่มือการทำงานแต่ละสายหลักเพื่อลดผลกระทบและช่วยลดระยะเวลาที่ต้องสูญเสียไปในการสอนงานใหม่

ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม TPM คือ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรที่สำคัญ 2 ด้าน คือ 1) พนักงาน และ 2) เทคโนโลยีเครื่องจักร ให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น ด้วยการเสริมสร้างความรู้ และทักษะของพนักงาน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ ส่งผลให้พนักงานเกิดการคิดค้นวิธีการปรับปรุงงานด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ นำมาซึ่งการเพิ่มผลิตภาพสูงสุดให้แก่องค์กร

ขอขอบคุณ

ผู้ให้ข้อมูล : บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)

และ คุณชาญชัย พรศิริรุ่ง

ผู้เชี่ยวชาญ ส่วนบริหารการผลิต

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ