

แนวทางปฏิบัติที่ดี บริษัท ไทยฟอร์โมซาพลาสติกอินดัสทรี จำกัด

การศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีของ บริษัท ไทยฟอร์โมซาพลาสติกอินดัสทรี จำกัด เป็นการเรียนรู้แนวทางในการนำเครื่องมือผลิตภาพมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยบริษัทได้มีการนำหลักการของ Lean มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ปริมาณมากขึ้น และยังคงควบคุมต้นทุนการผลิตได้ด้วย สำหรับการศึกษาเรียนรู้ครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการ SME สามารถนำหลักการและแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตนเอง ซึ่งปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจ SME คือการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ดังนั้น การเรียนรู้จากองค์กรที่เป็นกิจการ SME จะช่วยให้เห็นแนวทางและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำเครื่องมือผลิตภาพมาใช้

ข้อมูลเบื้องต้นองค์กร

บริษัท ไทยฟอร์โมซาพลาสติกอินดัสทรี จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 173 หมู่ 9 ถ.มาลัยแมน ต.ทัพหลวง อ.เมือง จ.นครปฐม ดำเนินกิจการมาแล้วกว่า 24 ปี ปัจจุบันมีพนักงานจำนวน 190 คน บริษัทเป็นผู้ผลิตกระสอบพลาสติกบรรจุขนแกะเพื่อส่งออกไปยังประเทศออสเตรเลีย และผลิตตาข่ายกรองแสงในอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งผลิตภัณฑ์โดดเด่นของบริษัทคือถุงเพาะชำตราแสนดี ซึ่งมีคุณลักษณะพิเศษคือมีอายุการใช้งานถึง 5 ปี เทียบกับถุงเพาะชำทั่วไปที่ใช้งานได้เพียง 6 เดือน นวัตกรรมนี้สอดคล้องกับนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัท เนื่องจากช่วยลดการกลายเป็นไมโครพลาสติกและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบ นอกจากนี้บริษัทยังได้รับการรับรองคุณภาพ ISO9001 ISO14001 และ ISO 45001 ทั้งนี้ บริษัทมีความมุ่งมั่นในการผลิตสินค้าคุณภาพสูงในราคาที่สามารถแข่งขันได้ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและมีคุณสมบัติที่ดีขึ้นกว่าเดิม

การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

บริษัทต้องเผชิญกับปัญหาต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะค่าแรงงาน ค่าไฟฟ้า และค่าวัตถุดิบ ในขณะที่ไม่สามารถลดต้นทุนเหล่านี้ได้ จึงมองหาทางเลือกในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพการผลิต เพื่อให้สามารถควบคุมต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน หลังจากที่ยอดขายถุงเพาะชำ "แสนดี" เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่หลังช่วง COVID-19 บริษัทจึงเลือกสายการผลิตนี้เป็น Pilot Project เพื่อทดลองปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยมีเป้าหมายหลักคือเพิ่มผลผลิตโดยไม่เพิ่มทรัพยากรอย่างมีนัยสำคัญ

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

บริษัทได้ประยุกต์ใช้เทคนิคแผนผังกระบวนการ (Process Flow Chart) และการปรับสมดุลสายการผลิต (Line Balancing) ตามหลักการ Lean Manufacturing โดย Process Flowchart จะช่วยให้เห็นภาพรวมของกระบวนการผลิตทั้งหมด ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ทำให้สามารถระบุจุดที่เกิดความสูญเสียเปล่า หรือขั้นตอนที่ไม่จำเป็นได้ สำหรับ Line Balancing ช่วยให้การทำงานในแต่ละ Station ของสายการผลิตมีความสมดุลกัน ช่วยลดระยะเวลารอคอยและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยรวม ดังนั้น บริษัทจึงเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์กระบวนการผลิตเพื่อหาสาเหตุของปัญหา โดยกระบวนการผลิตถุงเพาะชำประกอบด้วย การเบิกม้วนผ้า การตัดผ้า การเย็บผ้า การตรวจสอบคุณภาพ การบรรจุผลิตภัณฑ์ และการรับเข้าคลังสินค้าสำเร็จรูป

กระบวนการผลิตถุงเพาะชำ



จากการวิเคราะห์พบปัญหาสำคัญในกระบวนการผลิต ดังนี้

- ปัญหาในกระบวนการตัดผ้า พบว่า มีพนักงานตัดจำนวน 6 คน (3 โต๊ะ โต๊ะละ 2 คน) โดย 1 คนทำหน้าที่ตัดและอีก 1 คนทำหน้าที่นับและบรรจุ โดยหลังจากตัดเสร็จจะนำผ้าใส่ถุงและรอให้คนมาขนส่งไปยังกระบวนการถัดไป ทำให้เกิดการสะสมงานระหว่างกระบวนการ เนื่องจากต้องรอการขนส่งไปยังกระบวนการถัดไป อีกทั้งการสูญเสียเวลาในการรอคอยและการขนย้าย
- ปัญหาในกระบวนการเย็บ พบว่า พนักงานแต่ละคนต้องเย็บทั้งกันและปากของถุง เมื่อเย็บกันเสร็จต้องปรับตั้งเครื่องจักรใหม่เพื่อเย็บปาก ทำให้เกิดการสะสม Work-in-Process ระหว่างการเย็บกันและรอเย็บปาก อีกทั้งพนักงานเก็บและบรรจุต้องรอให้กระบวนการเย็บเสร็จสมบูรณ์ ทำให้เกิดการรอคอยที่ไม่จำเป็น

จึงทำให้มี Lead time สั้นที่สุดและจำนวนชิ้นงานระหว่างกระบวนการน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังเพิ่มความยืดหยุ่นในการผลิต ทำให้ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนการผลิตตามความต้องการของลูกค้าหรือการเปลี่ยนแปลงของตลาด เนื่องจากการผลิตเป็นชิ้นเล็กๆ ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่าการผลิตเป็นล็อต รวมถึงง่ายต่อการควบคุมคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่

ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุง

หลังจากพบปัญหาที่ทำให้เกิดความสูญเสียในกระบวนการผลิตแล้ว จึงได้มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานในกระบวนการตัดผ้า และการเย็บผ้า

- การปรับปรุงกระบวนการตัดผ้า โดยยกเลิกการใส่ถุงหลังตัด และนำผ้าที่ตัดแล้วส่งต่อไปยังกระบวนการถัดไปทันที และมีการเพิ่มตำแหน่งพนักงานเก็บผ้า โดยจะทำหน้าที่ขนส่งผ้าจากโต๊ะตัดไปยังจุดเย็บ ดังนั้น กระบวนการตัดผ้าจะมีพนักงานประจำโต๊ะละ 1 คน ทำหน้าที่ตัดและตรวจสอบผ้า และกำหนดให้พนักงานอีก 2 คน ทำหน้าที่ส่งกระสอบที่ตัดเสร็จไปยังแผนกเย็บ ทำให้สามารถลดจำนวนพนักงานในแผนกตัดจาก 6 คน เหลือ 5 คน

การปรับปรุงกระบวนการตัดผ้า

กระบวนการเดิม



กระบวนการใหม่



- การปรับปรุงกระบวนการเย็บ ด้วยการแยกขั้นตอนการเย็บ จากเดิมที่พนักงานแต่ละคนต้องเย็บทั้งก้นและปากของถุง เปลี่ยนเป็นให้พนักงานเย็บก้นอย่างเดียว และเย็บปากอย่างเดียว ทำให้ใช้เวลา น้อยลงกว่าเดิมและได้จำนวนผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งในการปรับปรุงกระบวนการเย็บทำให้ต้องคำนวณ Line Balancing เนื่องจากการเย็บก้นง่ายกว่าการเย็บปากถุง ดังนั้นจึงต้องเพิ่มจำนวนคนเย็บปากถุงให้เพียงพอ ทำให้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งกัน โดยพนักงานเย็บก้นถุงจะเหลือเพียง 3 คน และพนักงานเย็บปากถุงเพิ่มเป็น 9 คน ซึ่งทำให้ลดขั้นตอนในการทำงานลงด้วย

ปรับการไหลของกระบวนการ



โดยหลังจากปรับปรุงกระบวนการทำงาน และจัดการ Line Balancing แล้ว ทำให้สามารถลดกิจกรรมลดได้จากเดิมมีกิจกรรมดำเนินงานจำนวน 30 กิจกรรม ลดเหลือ 26 กิจกรรม และพนักงานสามารถลดเวลาทำงานลงได้ 57 นาที และมีปริมาณงานเพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์กิจกรรมหลังปรับปรุง

วิเคราะห์กิจกรรมหลังปรับปรุง								
วันที่: 10-ม.ค.-68	แผนก:	จำนวนเครื่องจักรที่ใช้งาน						
กิจกรรม: การตัดเย็บกระสอบ	จำนวนผู้ปฏิบัติงานก่อน: 10	จำนวนที่ดำเนินการก่อน: 6800 ใบ						
รายการ:	ผู้บันทึก:	ผู้ตรวจสอบ:						
ลำดับ	คำอธิบายกระบวนการ	ระยะทาง(เมตร)	เวลา(นาที)	สัญลักษณ์				
				ผลิต	ย้าย	ตรวจ	พัก	เก็บ
1	วางแผนออกใบสั่งผลิต	0	40	○	⇒			▽
2	ส่งแผนการผลิตให้ผู้จัดการตรวจสอบ	1	30			■	D	▽
3	ผู้จัดการตรวจสอบเสร็จแล้ว ส่งคืนวางแผน	1	1	○	⇒	■	D	▽
4	แผนวางแผนเดิมมาส่งในถังผลิตที่แผนกตัด-เย็บ	60	3	○	⇒			▽
5	แผนกตัด-เย็บรับใบสั่งผลิต	0	0					
6	พนักงานตัดผ้าไปปักลูกหัววัด ที่พื้นที่เก็บลูกหัววัด	30	2	●	⇒		D	▽
7	พนักงานตัด 3 คน (3 ได้ะ ได้ะละ 1 คน) จะย้ายลูกหัววัดจากที่เก็บลูกหัววัดมาไว้ใต้โต๊ะ	30	3	○	⇒		D	▽
8	พนักงานตัดทั้ง 3 ได้ะ จะถูกลูกหัววัดในมือ	0	15	○	⇒			▽
9	พนักงานตัดทั้ง 3 ได้ะ จะถูกลูกหัววัดที่วางลูกหัววัด	0	6					
10	พนักงานตัดทั้ง 3 ได้ะ จะทำการตัดผ้าชิ้นตามความยาวที่กำหนด รวม 3 ได้ะ ให้ได้จำนวน 17100 (ยึดตามเป้าหมายพนักงานเย็บปาก)	0	470					▽
11	พนักงานตัดทั้ง 3 ได้ะ จะวางที่ตัดผ้าจะทำการตรวจสอบผ้า หากพบผ้าผิดต้องตัดส่วนที่มีตำหนิตั้ง	0	15	○	⇒	■	D	▽
12	พนักงานเก็บผ้า 2 คน จะคอยส่งกระสอบที่ตัดเสร็จแล้วจากทั้ง 3 ได้ะ ไปยังจักรเย็บกระสอบ	1	460	●	⇒		D	▽
13	พนักงานเย็บกระสอบ จำนวน 3 คน จะทำการเย็บกระสอบ ตามจำนวนที่ได้เย็บปากต้องการ 3700 ใบ / คน = 17100 ใบต่อวัน	0	460	○	⇒		D	▽
14	พนักงานเย็บปากจำนวน 1 คน จะส่ง กระสอบจากใต้เย็บปากกระสอบไปใต้เย็บปากกระสอบ โดยจะส่ง 9 กระสอบ รวม 17100 ใบ	150	460	○	⇒		D	▽
15	พนักงานเย็บปากกระสอบ จำนวน 9 คน เย็บปากกระสอบ ให้ได้ 1900 ใบ / คน = 17100 ใบต่อวัน	0	460	●	⇒		D	▽
16	พนักงานเก็บผ้าจำนวน 4 คน จะเก็บถุงผ้าที่เย็บเสร็จแล้ว จำนวน 1700 ถุง / คน โดยจะเดินวนเก็บที่ใต้ของ พนักงานเย็บปากกระสอบทั้ง 4 คน	75	150	○	⇒		D	▽
17	พนักงานเก็บผ้าจำนวน 4 คน จะนำจำนวนที่เก็บ 1 กิโลกรัม = บรรจุกระสอบ 1 กิโลกรัมใส่ถุงใส่ - นำถุงใส่ไปปักที่ปักถุงทั้งหมด 1700 ใบ	0	254	●	⇒		D	▽
18	พนักงานเก็บผ้าจำนวน 4 คน จะนำถุงที่ใส่จำนวน 10 ถุง ใส่ลงในถุงใส่ในใหญ่ และวางพักไว้บนพานเหล็ก	0	36	●	⇒		D	▽
19	พนักงานบรรจุสินค้าใส่ถุงสินค้าจากไม้พอกที่บรรจุถุงใส่ใหญ่ จำนวน 22 ถุง / 1 พาเลท (2 พาเลทวัน)	10	4	○	⇒		D	▽
20	พนักงานบรรจุสินค้าใส่ถุงสินค้าจากไม้พอกที่บรรจุถุงใส่ใหญ่ จำนวน 22 ถุง / 1 พาเลท (2 พาเลทวัน)	0	110	●	⇒		D	▽
21	พนักงานบรรจุสินค้าใส่ถุงสินค้าจากไม้พอกที่บรรจุถุงใส่ใหญ่ จำนวน 22 ถุง / 1 พาเลท (2 พาเลทวัน)	4	22	○	⇒		D	▽
22	พนักงานบรรจุสินค้าใส่ถุงสินค้าจากไม้พอกที่บรรจุถุงใส่ใหญ่ จำนวน 22 ถุง / 1 พาเลท (2 พาเลทวัน)	-	30	○	⇒			▽
23	เจ้าหน้าที่ FG เดินมาตรวจรับสินค้าเพื่อรับสินค้าจากระบบเส้น FG (เดินมาตรวจรับจาก ออฟฟิศ)	60	2	○	⇒			▽
24	ตรวจรับสินค้า	-	30	○	⇒	■	D	▽
25	เดินกลับสำนักงาน เพื่อบันทึกผลการรับสินค้าเข้าสต็อกสินค้า	60	2	○	⇒		D	▽
26	บันทึกผลการรับสินค้าเข้าสต็อกสินค้า	-	30	○	⇒		D	▽
รวม			482		3,135			

ผลจากการปรับปรุงกระบวนการผลิต แม้ว่าจำนวนเวลาที่ใช้ และจำนวนพนักงานจะไม่ได้ลดลง แต่ในส่วน
ของปริมาณชิ้นงานที่ผลิตได้มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากเดิมผลิตได้ 6,800 ใบ ค่าแรงงานจำนวน 7,260 บาท คิดเป็น
ต้นทุนต่อหน่วย 1.07 บาท หลังการปรับปรุงผลิตได้ 17,100 ใบ ค่าแรงงานจำนวน 8,712 บาท คิดเป็นต้นทุนต่อหน่วย
0.51 บาท แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยบริษัทสามารถผลิตชิ้นงานได้เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 151
 อีกทั้งยังส่งผลให้บริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้นด้วย

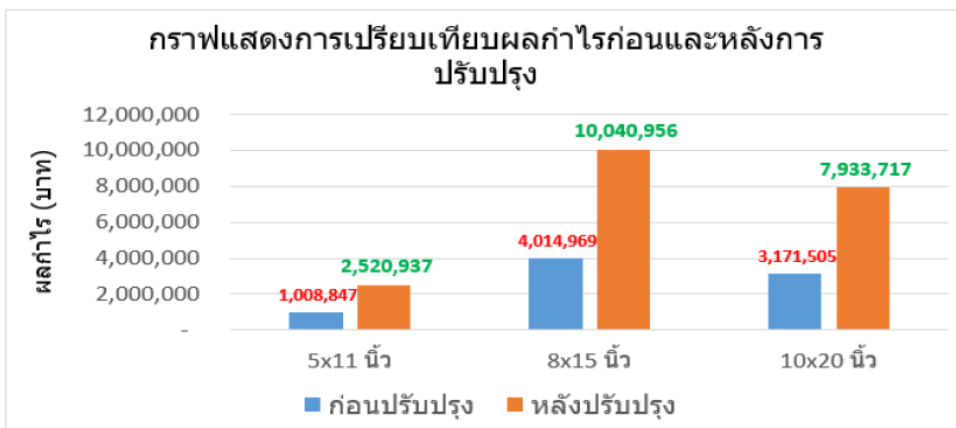
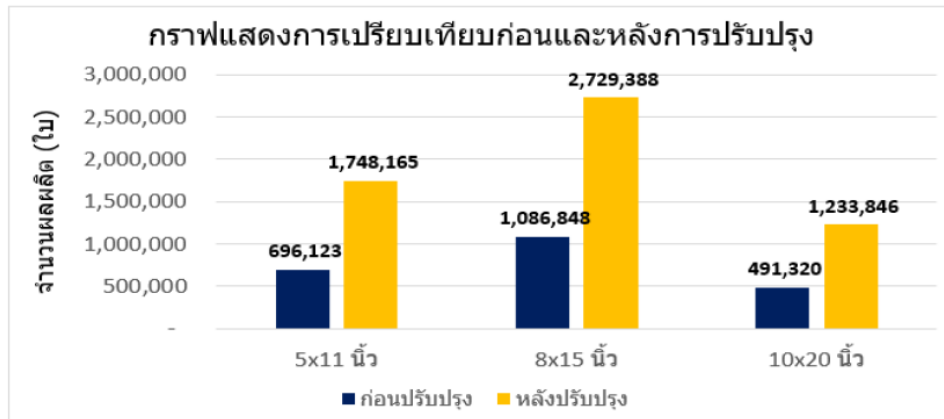
ผลดำเนินการหลังจากการปรับปรุง

แผนก	เวลาที่ใช้			จำนวนคนที่ใช้		จำนวนผลผลิต	
	Before	After	DIF	Before	After	Before	After
แผนกวางแผนผลิต	-	-	-				
ตัดผ้า	470	470	-	3	3	2,267	5,700
คนนับผ้า	470	-	470	3	-		
เพิ่มคนเก็บผ้า	-	460	-	-	2		
เย็บกันกระสอบ	460	460	-	4	3	1,700	5,700
เพิ่มคนแจกผ้าที่เย็บกันแล้ว	-	460	-	-	1		
เย็บปากกระสอบ	460	460	-	4	9	1,700	1,900
พับกระสอบ	460	460	-	4	4	1,700	4,275
บรรจุสินค้า	158	158	-	2	2		
รับเข้าคลัง	-	-	-				
	2,478	2,928	-450	20	24		

ผลผลิตรวมต่อวัน 6,800 ใบ
ค่าแรงตามจำนวนคน / วัน Before 7,260 บาท / วัน
ราคาขบนละ 1.07 บาท

ผลผลิตรวมต่อวัน 17,100 ใบ
ค่าแรงตามจำนวนคน / วัน After 8,712 บาท / วัน 1452
ราคาขึ้นละ 0.51 บาท

เวลาต่อใบ
ผลผลิตรวมต่อวัน ก่อนปรับปรุง 6,800 ใบ 0.36 นาที / ใบ
ผลผลิตรวมต่อวัน หลังปรับปรุง 17,100 ใบ 0.17 นาที / ใบ
ผลผลิตเพิ่มขึ้น 10,300 ต่อวัน
ระยะทางที่ลดลง 124 เมตร
กิจกรรมลดลง 10 รายการ



การที่บริษัทสามารถดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตได้ประสบผลสำเร็จนั้น ไม่เพียงแต่การนำแนวคิดและเครื่องมือผลิตภาพมาปรับใช้ในองค์กรเท่านั้น แต่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพก็จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งแนวทางการบริหารจัดการที่ดีที่บริษัทได้นำมาประยุกต์ใช้จนส่งผลให้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตประสบผลสำเร็จ มีรายละเอียดดังนี้

- **กำหนด KPI ที่ชัดเจนกระตุ้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ**

พนักงานของบริษัทส่วนใหญ่ทำงานมานาน และมีอายุค่อนข้างเยอะ จึงมีความชำนาญและทักษะในการทำงาน แต่ยังขาดความกระตือรือร้นและให้ความสำคัญเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานก็ไม่ได้มีความตระหนักในการป้องกันหรือพัฒนาตนเองเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งหัวหน้างานกับลูกน้องอยู่ด้วยกันมานานจึงมีความสนิทสนมกันเหมือนคนในครอบครัว ทำให้การประเมินผลงานไม่เป็นระบบ ดังนั้น บริษัทจึงได้มีการนำระบบ PMS (Performance Management System)

ซึ่งเป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยบริษัทใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติของพนักงาน บริษัทมีการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPIs) เพื่อให้เกิดการกระตุ้นแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยพนักงานแต่ละคนจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดของตนเองได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน สำหรับการให้ผลตอบแทนก็จะสอดคล้องตามตัวชี้วัดที่กำหนด โดยผู้ที่ตั้งเป้าตัวชี้วัดสูงก็จะได้รับผลตอบแทนและการประเมินผลงานที่ดีกว่า และหากไม่สามารถทำงานได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนด หรือมีการทำงานผิดพลาดทำให้เกิดความสูญเสียก็จะมีผลต่อการประเมินผลงานด้วยเช่นกัน

สำหรับการประเมินผลงานจะมีการพิจารณาทุกสิ้นเดือน หากพนักงานทำงานไม่ได้ตามเป้าที่กำหนดบ่อยๆ ก็จะมีฝ่ายบุคคลนำข้อมูลมาให้ผู้บริหารพิจารณาถึงความเหมาะสมของระดับทักษะพนักงานคนนั้นว่าอาจมีการกำหนดระดับทักษะที่ไม่เหมาะสม อาจต้องมีการปรับลดทักษะ ซึ่งระดับทักษะของพนักงานก็จะสอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับ โดยพนักงานจะได้ค่าแรงบวกกับค่าทักษะความชำนาญของแต่ละคน นอกจากกำหนดตัวชี้วัดการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายแล้ว พนักงานยังมีตัวชี้วัดในเรื่องชิ้นงานเสียด้วย โดยชิ้นงานจะแบ่งเป็น ชิ้นงานเสียและชิ้นงานที่ต้องแก้ไข (Rework) เช่น เย็บแล้วมีกระดอต เย็บไม่สมบูรณ์ ซึ่งบริษัทจะมีการกำหนดชิ้นงานผิดพลาด เช่น แผนกเย็บต้องมียานผิดพลาดไม่เกิน 1% เป็นต้น โดยข้อมูลผลประเมินทั้งหมดจะถูกรวบรวมและนำไปประเมินผลรวมตอนปลายปีอีกครั้งเพื่อพิจารณาโบนัสและการขึ้นเงินเดือนของแต่ละคน

- **สร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความร่วมมือ**

ความสำเร็จของโครงการนี้มีส่วนสำคัญมาจากการได้รับความร่วมมือจากพนักงาน ซึ่งบริษัทใช้แนวทางในการทำความเข้าใจกับพนักงานดังนี้

- **สร้างความเข้าใจและยอมรับ**

โดยชี้แจงให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เน้นย้ำว่าการเพิ่มผลผลิตจะทำให้พนักงานได้รายได้เพิ่มขึ้น มีการอธิบายระบบค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลผลิต และแสดงให้เห็นว่าการทำงานจะสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- **สร้างการมีส่วนร่วม**

เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไข รวมถึงรับฟังความกังวลและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศที่พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น ยกตัวอย่าง หลังจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยกำหนดให้พนักงานเย็บกันอย่างเดียว พบว่าการเย็บกันทำได้เร็วมาก แต่หลังจากเย็บแต่ละใบเสร็จ พนักงานต้องถือกรรไกรตัดด้ายตลอดเวลา 8 ชั่วโมง ทำให้เกิดอาการเมื่อยมือมาก พนักงานจึงรายงานให้หัวหน้าทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นทันที ซึ่งหัวหน้าก็รับดำเนินการหาทางแก้ไขปัญหา โดยปรับรูปแบบการทำงาน ให้คนเย็บกันกับคนส่งผ้าสลับหน้าที่กันทุกชั่วโมง เพื่อให้พนักงานได้เปลี่ยนอิริยาบถและลดความเมื่อยล้า ทั้งนี้จะเห็นว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างการใช้ Line Balancing จะใช้การจับเวลา

อย่างเดียวไม่ได้ เพราะว่าพอเวลาทำงานจริงแล้ว ไม่เหมาะกับพนักงาน พนักงานมีอาการปวดแขน จึงต้องมีการคำนึงถึงการยศาสตร์ (Ergonomics) เพื่อให้ออกแบบลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานด้วย

■ การสร้างความมั่นใจ

การริเริ่มโครงการหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ต้องสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าหากการปรับปรุงไม่ได้ทำให้การทำงานดีขึ้น หรือส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นจะสามารถเปลี่ยนกลับไปสู่วิธีการทำงานแบบเดิม และให้ความมั่นใจกับพนักงานว่าจะมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญคอยสนับสนุนระหว่างการทำงาน และในการปรับเปลี่ยนควรเริ่มต้นด้วย Pilot Project เพื่อลดความเสี่ยง ไม่ควรปรับใช้ทั่วทั้งองค์กรเลย

● การขยายผลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บริษัทได้มีการขยายผลการปรับปรุงกระบวนการผลิตไปยังผลิตภัณฑ์อื่น ๆ โดยหลังจากเกิดความสำเร็จในโครงการนำร่องนี้แล้ว บริษัทได้ขยายการปรับปรุงไปยังทุกขนาด มีทั้งหมด 4 ขนาด และประสบความสำเร็จในการปรับปรุง แม้ผลลัพธ์ที่ได้จะมีความแตกต่างเล็กน้อย แต่ในภาพรวมแล้วบริษัทได้รับประโยชน์และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ บริษัทยังได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ เป็นโครงการ Simulation ที่มีการใช้ซอฟต์แวร์ที่ได้พัฒนาร่วมกับที่ปรึกษาชื่อว่า FlexSim เพื่อจำลองกระบวนการผลิต ช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์และเพิ่มความแม่นยำ และการพัฒนาระบบเชื่อมต่อเครื่องจักรเข้ากับระบบ ERP เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการผลิต (OEE) แบบเรียลไทม์ ทั้งนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพราะมองว่า "ระบบ IoT ช่วยให้เราสามารถวัดประสิทธิภาพการผลิตได้อย่างแม่นยำ โดยสามารถจับเวลาการทำงานจริงของเครื่องจักร ไม่ใช่ข้อมูลที่อาจมีความคลาดเคลื่อนจากการบันทึกด้วยคน"

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

● ความเป็นผู้นำขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยมีหลักการพื้นฐานที่ว่า "การปรับปรุงใดๆ ต้องส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้สะดวกขึ้นและได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้น" โดยผู้บริหารเน้นย้ำว่า "ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก หากพนักงานไม่เห็นประโยชน์หรือไม่ให้ความร่วมมือ การปรับปรุงใดๆ ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ"

● ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Performance Management System)

บริษัทได้พัฒนาระบบการประเมินผลงานที่เชื่อมโยงกับผลตอบแทน ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ระบบ PMS ทำให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของการทำงานต่อผลตอบแทนของตนเอง และเริ่มมีส่วนร่วมในการเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไข

- บทบาทของหัวหน้างาน

หัวหน้าแผนกการผลิตที่มีประสบการณ์มากกว่า 30 ปี มีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของโครงการ เนื่องจากความสามารถในการสื่อสารกับพนักงานและการปรับแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที โดยหัวหน้าแผนกมีประสบการณ์ในการทำงานกับพนักงานหลากหลายรูปแบบ ทำให้สามารถปรับวิธีการสื่อสารและการจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้

การปรับปรุงผลิตภาพด้วย Process Flow Chart และ Line Balancing เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ความสำเร็จของการปรับปรุงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักคือการสนับสนุนจากผู้นำ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการมีระบบการติดตามที่มีประสิทธิภาพ จากตัวอย่างจากบริษัท ไทยฟอรัมเซาฟลาสติกอินดัสทรี จำกัด แสดงให้เห็นว่า การปรับปรุงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ทั้งองค์กร พนักงาน และลูกค้า การนำแนวปฏิบัติเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร แต่หลักการพื้นฐานยังคงเหมือนกัน คือการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในอนาคต จะเห็นว่าการปรับปรุงผลิตภาพเป็นการเดินทางที่ไม่มีจุดสิ้นสุด ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญ

ในท้ายที่สุด ความสำเร็จของการปรับปรุงผลิตภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือหรือเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับผู้ที่ต้องใช้เครื่องมือเหล่านั้น การสร้างทีมงานที่มีความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจในการปรับปรุงจึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุดสำหรับการพัฒนาองค์กรในระยะยาว