

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในยุคสังคมและเศรษฐกิจที่ไร้พรมแดน หรือ โลกาภิวัตน์ (Globalization) อันเป็นยุคที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการคมนาคมซึ่งทำให้ประเทศต่าง ๆ ได้เข้ามาใกล้ชิดกันและทำให้สามารถติดต่อถึงกันได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น จากภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูง อุปสงค์ของลูกค้าที่มีความไม่แน่นอน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นปัจจัยที่ทำให้หลายองค์กรชั้นนำทั้งค่ายรถยนต์และกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ ได้แสวงหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ นอกจากนี้การแข่งขันกันในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งด้วยการพัฒนาการผลิตและมุ่งลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดแล้ว การที่องค์กรมีความสามารถในการลดและจัดการความสูญเปล่าที่แฝงอยู่ในฝ่ายงานสนับสนุน หรืองานด้านบริการออกไปให้ได้มากที่สุด จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วหรือมีการไหลของงานเป็นไปอย่างราบเรียบและบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพด้านเวลา สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุก ๆ ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจระยะยาวให้กับลูกค้าได้

ในการดำเนินงานของฝ่ายสนับสนุนที่ทำงานในสำนักงานหรือออฟฟิศ (Office) ซึ่งลักษณะของงานสำนักงานมีรูปแบบการดำเนินงานไม่แน่นอนทั้งปริมาณงาน กระบวนการดำเนินงาน และเวลาที่ใช้ อีกทั้งยังไม่ก่อให้เกิดผลผลิตชัดเจนเช่นในฝ่ายผลิต แต่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากการดำเนินงานที่มีการไหล (Flow) ของข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ เชื่อมโยงกับทุกระดับของการจัดการ เพื่อให้บริการฝ่ายผลิตและขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรอยู่ตลอดเวลา แต่หากพิจารณาขั้นตอนการดำเนินงานที่กระทำอยู่เป็นปกติโดยละเอียดก็อาจพบว่ามีกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือเยิ่นเย้อไป อาจทำให้เกิดความไม่ถูกต้องของข้อมูล ส่งผลให้เกิดความล่าช้าเพราะต้องแก้ไข การรอคอย ความสูญเปล่า ด้านเอกสาร สิ้นเปลืองวัสดุสำนักงาน ทรัพยากรบุคคลเกิดความเมื่อยล้าและทำงานได้น้อยลง โดยสาเหตุของปัญหาอาจเกิดมาจากการที่พนักงานปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ถูกระบุตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือถูกปฏิบัติตาม ๆ กันมาแต่อาจไม่จำเป็นต้องทำ ซึ่งหากการดำเนินงานของสำนักงานขาดประสิทธิภาพและเกิดความผิดพลาดอยู่บ่อย ๆ ประกอบกับมีการแก้ไขปัญหามิเฉพาะหน้าด้วย

เทคนิควิธีการที่เกิดจากประสบการณ์และความเคยชิน ถึงแม้จะสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ แต่การไม่ทราบสาเหตุของปัญหาจากรากเหง้า (Root Cause) อย่างแท้จริงและมีการสะสมปัญหาเล็ก ๆ น้อยเหล่านั้นไปเรื่อย ๆ อาจก่อให้เกิดการติดขัดและเกิดความล้มเหลวทั้งระบบได้

ด้วยสภาวะปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารองค์กรของโรงงานตัวอย่าง ได้ให้ความสนใจเรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงานในส่วนของฝ่ายสนับสนุน ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้นำแนวคิดแบบลีนเข้ามาประยุกต์ใช้กับงานสำนักงานโดยใช้เครื่องมือการจัดการสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Management) ใช้ในการมองภาพกระบวนการดำเนินงานในปัจจุบันให้มองเห็นการไหลของงานทั้งที่มีคุณค่าและไม่มีคุณค่าได้อย่างชัดเจน เพื่อค้นหา ระบุ และลดหรือขจัดความสูญเปล่าที่เป็นอุปสรรคต่อการไหลของงานและสารสนเทศออกจากกระบวนการ นอกจากนี้ยังได้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) ด้วยการเขียนแผนภาพแสดงประเภทกิจกรรม (Process Activity Mapping) เพื่อแสดงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมในสายธารคุณค่าอีกด้วย ทั้งนี้ทางโรงงานได้เคารพความคิดเห็นและส่งเสริมให้พนักงานพยายามค้นหากิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าและปรับปรุงแก้ไขปัญหานี้ของงานของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างยั่งยืนและเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุดอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการสายธารคุณค่า (Value Stream Management) ในการศึกษากระบวนการไหลของคุณค่าในแต่ละกิจกรรมในส่วนงานสำนักงานของโรงงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา
2. เพื่อประยุกต์ใช้แนวทางการบริการจัดการแบบลีน (Lean Management) ในการระบุความสูญเปล่า พร้อมทั้งวิเคราะห์เพื่อลดและขจัดความสูญเปล่าและหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งเน้นศึกษาที่กระบวนการจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า การวางแผนการผลิต การสั่งซื้อวัตถุดิบและการจ้างซัพพลายเออร์ รวมไปถึงการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าและการจัดการเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานในสำนักงานเฉพาะฝ่ายการตลาด ฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายบัญชี ซึ่งเป็นส่วนงานที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับไหลของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนฝ่ายผลิต โดยในการศึกษากระบวนการดำเนินงานของโรงงานกรณีศึกษา มีขอบเขตดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเฉพาะการไหลของข้อมูลและสารสนเทศซึ่งครอบคลุมกระบวนการ ดังต่อไปนี้
 - 1.1 กระบวนการจัดการคำสั่งซื้อ (Purchase Order) ของลูกค้า เริ่มตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ แล้วป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบควบคุมการผลิตของโรงงาน และการจัดการเอกสารที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 การวางแผนการผลิต ซึ่งจะครอบคลุมไปถึงกระบวนการตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลังและปริมาณวัตถุดิบคงเหลือเพื่อสร้างแผนการผลิตและแจ้งฝ่ายผลิตให้ผลิตสินค้าต่อไป
 - 1.3 กระบวนการสั่งซื้อวัตถุดิบหรือการจ้างซัพพลายเออร์ ซึ่งจะหมายถึงการเตรียมข้อมูลจากแผนการผลิตและการออกเอกสารสั่งซื้อไปยังผู้ส่งมอบ (Supplier) หรือผู้รับจ้างซัพพลายเออร์ (Maker) ไปจนถึงการติดตามผู้ส่งมอบให้มาส่งงาน และการจัดการเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ จะไม่รวมถึงขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การตรวจสอบคุณภาพสินค้า การบรรจุผลิตภัณฑ์และการจัดเก็บสินค้า
 - 1.4 กระบวนการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะหมายถึงการเตรียมแผนการจัดส่งสินค้าตามข้อมูลคำสั่งซื้อของลูกค้า รวมไปถึงการจัดทำเอกสารเรียกเก็บเงิน (Invoice) ที่จะต้องแนบส่งไปกับบรรทุกส่งของทุกครั้งด้วย ทั้งนี้จะไม่รวมถึงการจัดเตรียมสินค้าและการขนย้ายสินค้าขึ้นรถบรรทุก
2. สร้างแผนผังการไหลของงานที่ศึกษา วิเคราะห์ และเปรียบเทียบผลการปรับปรุงโดยประยุกต์ใช้แผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) กับการแสดงรายละเอียดกิจกรรมด้วยแผนภาพแสดงประเภทกิจกรรม (Process Activity Mapping)
3. ข้อมูลในการทำงานวิจัยนี้ ศึกษาขั้นตอนกระบวนการทำงานในสำนักงานของโรงงานการศึกษา XYZ และจัดเก็บข้อมูลในช่วงเวลา เริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ.2556

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น
2. ช่วยให้พนักงานเข้าใจแนวคิดการปรับปรุงการดำเนินงานด้วยแนวคิดแบบลีน สามารถค้นหาความสูญเปล่าและปรับปรุงงานด้วยตนเองได้ซึ่งเป็นแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
3. ช่วยให้ผู้ประกอบการลดต้นทุนการดำเนินงานได้จากการขจัดความสูญเปล่า ซึ่งตัวชี้วัดอาจอยู่ในรูปของเวลาที่ลดลง ปริมาณงานที่ทำได้มากขึ้น ใช้เอกสารลดลงใช้จำนวนพนักงานน้อยลงหรือพนักงานหนึ่งคนมีทักษะการทำงานได้หลายด้าน
4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการอื่นต่อไป