

## มาทำความรู้จักกับ

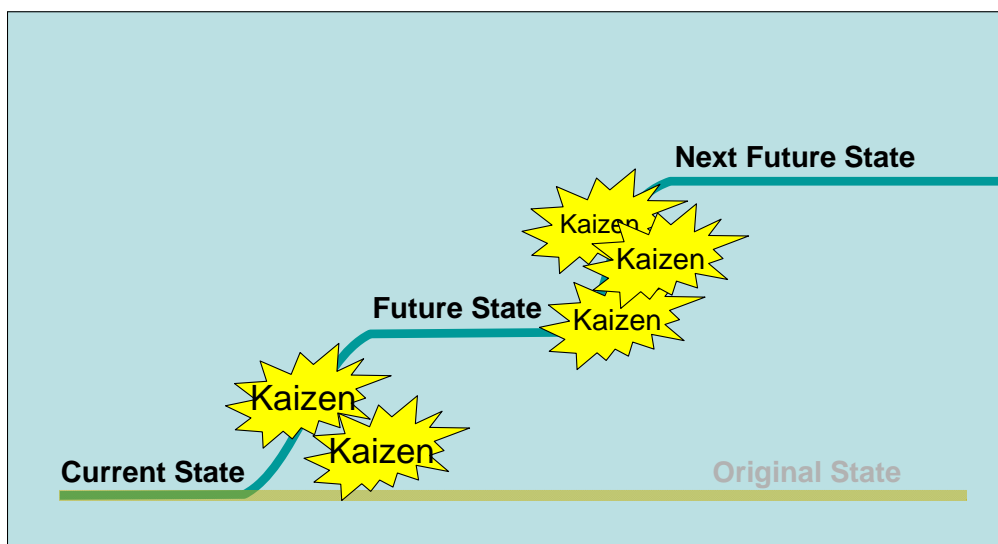
## Value Stream Mapping

## Part 2

โดย อ.ธันวา วรรณโกมล

**ส**วัสดีครับ ช่วงนี้อากาศก็เปลี่ยนแปลงมากมายในแต่ละวัน ผู้อ่านหลายท่านคงจะมีอาการครั่นเนื้อครั่นตัวกันบ้าง ทางผู้เขียนเองก็รู้สึกว่าเป็นช่วงที่ต้องดูแลสุขภาพมากเป็นพิเศษเช่นกัน เชื่อว่าผู้อ่านหลายท่านคงกำลังขมกเข้มนกับงานที่เริ่มยุ่งเข้ามาเพราะสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศเริ่มส่อเค้าว่าจะดีขึ้น ผู้เขียนจึงคิดว่าน่าเป็นการดีที่เราจะได้ทำการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยการเริ่มทำการศึกษาวเคราะห์ถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการในกระบวนการที่เราดูแลโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสูญเปล่าที่กำลังก่อตัวขึ้นอย่างไม่รู้ตัวพร้อมกับการขยายตัวของธุรกิจ แน่แน่นอนว่าหากองค์กรของท่านขาดมาตรฐานงานที่ดี (Standard Work) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

แน่อนว่า Value Stream Map ย่อมเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการเริ่มบ่งชี้ความสูญเปล่าที่ดีอีกเครื่องมือหนึ่งที่กำลังกลายเป็นเครื่องมือมาตรฐานใหม่สำหรับองค์กรที่จะได้นำหลักปรัชญาของสินค้ามาใช้อย่างเป็นจริงเป็นจัง โดยเริ่มต้นจากการทำการสร้าง Value Stream Map ในสภาพปัจจุบันที่เราเรียกกันว่า Current-state map เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงภาพการไหลของคุณค่าผ่านกิจกรรม กระบวนการต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน หลังจากนั้นจึงทำการประยุกต์ใช้หลักแนวคิด และเครื่องมือของสินค้าต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น 5ส การปรับตั้งเครื่องจักรอย่างรวดเร็ว การบริหารงานซ่อมบำรุงแบบทวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม การปรับปรุงผังโรงงาน การปรับเรียบการผลิต หรือการพัฒนากระบวนการผลิตแบบดึงเป็นต้น เพื่อที่จะทำการสร้างรูปแบบการไหลของคุณค่าที่ท่านอยากให้เห็นให้เกิดขึ้นในอนาคตที่เราเรียกกันว่า Future-state map ซึ่งการจะนำพาองค์กรของท่านไปสู่สภาพที่วาดไว้จะต้องอาศัยพาหนะที่สำคัญในการปรับปรุงอีกอย่างคือการทำ "ไคเซ็น" ซึ่งนับเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะช่วยพาท่านข้ามผ่านปัญหาการขาดประสิทธิภาพจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง โดยขณะที่บริหารการเปลี่ยนแปลงไปด้วยในตัวเพราะการมีส่วนร่วมของคนนั่นเอง โดย Future-state map จำต้องมีการพัฒนาต่อเนื่องไปเรื่อยๆ เช่นเวอร์ชันปี 2009 ปี 2010 ปี 2011 เป็นต้นเพื่อขจัดหรือลดกิจกรรมที่สูญเปล่า สูญเสีย หรือกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อสิ่งที่ท่านกำลังเสนอให้กับลูกค้าของท่านนั่นเอง ซึ่งอาจจะอธิบายได้ด้วยภาพ ดังภาพที่ 1 ข้างล่างได้



ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาที่ไม่มีสิ้นสุดจาก Future State ไปยัง Future State ถัดไป

# Value Stream Mapping

22 October, 2009

โดย อ.ธันวา วรรณโกมล

โดยจากตอนที่แล้ว “มาทำความรู้จักกับ Value Stream Map กันเถอะ (Part 1)” หลังจากที่เรามาได้ทราบถึงขั้นตอนหลักไปแล้ว 4 ขั้นตอนได้แก่

1. การจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการที่จะจัดทำ Value Stream
2. การเขียน Process Flow
3. การเขียน material flow
4. การเขียน Information flow

มาในตอนนี้จะได้พูดถึงขั้นตอนที่ 5 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 7 ซึ่งขั้นตอนทั้งสามจะถือว่ามีคามสำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำ Value Stream Map

## ขั้นตอนที่ 5 : ใส่ข้อมูลของกระบวนการ Process Data

Process:
# Shifts: _____
_____
C/T=
L/T=
V/T =
C/O =
Uptime= _____ %
Yield= _____ %
EPE/Batch=

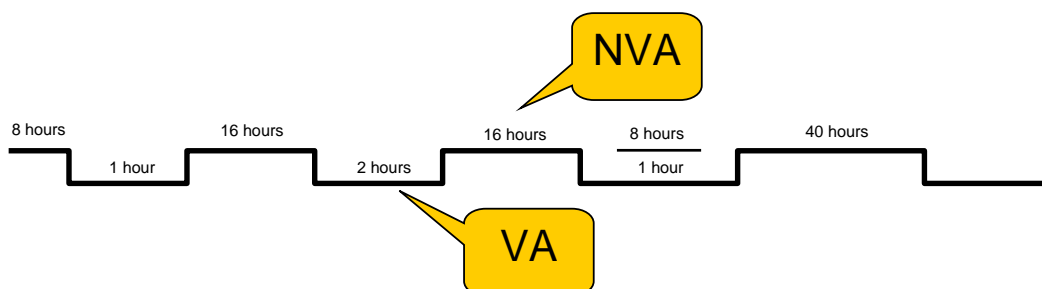
โดยผู้จัดทำต้องทำความเข้าใจให้ชัดถึงความหมายของแต่ละชุดข้อมูลที่เรากำลังจัดเก็บมาใส่ใน Process Data Box ดังตัวอย่างที่แสดงในรูปภาพที่ 2 ตัวอย่างเช่น C/T คือ Cycle Time ที่บ่งบอกถึง ความสามารถในการผลิต โดยมีนิยามความหมายที่ระบุถึง (Rother, M., & Shook, J., p.21) “ชิ้นส่วนหรืองานของเราถูกผลิตออกมาในอัตราความถี่ขนาดไหน โดยวัดจากเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำจนครบองค์ประกอบของงานที่ต้องทำทั้งหมดต่อหนึ่งรอบการผลิตงานหนึ่งชิ้นก่อนที่จะทำซ้ำในขั้นถัดไป” หรือเวลาที่วัดจากงานชิ้นก่อนหน้าออกมา จนถึงงานชิ้นถัดไปออกมา ในขณะที่ L/T คือ Lead Time ที่บ่งบอกถึงเวลาที่งานแต่ละชิ้นใช้ในสถานีนงานดังกล่าวนับตั้งแต่เริ่มเข้าจนออกจากสถานีนงาน ซึ่งบ่งชี้ถึงความยาวของกระบวนการเป็นสำคัญ

◁ ภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของข้อมูลต่างๆ

## ขั้นตอนที่ 6 : ใส่ข้อมูลของกระบวนการ Process Data

แน่นอนว่าหลักแนวคิดปรัชญาของลีนจะมุ่งเน้นเรื่องคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้าเป็นสำคัญโดยระบุในรูปแบบของเวลาที่ใช้ในกิจกรรมเป็นหลัก ดังนั้นข้อมูลเวลาจึงถือเป็นข้อมูลที่สำคัญยิ่งที่ผู้จัดทำจำเป็นต้องให้ความสำคัญ โดยเวลาที่ปรากฏใน Value Stream Map จะสามารถแบ่งได้เป็นสองชนิดหากแบ่งตามหลักการมองเห็นถึงคุณค่า คือ

- 1) เวลาที่สร้างมูลค่า (value-added time) หรือ (value-creating time) และ
- 2) คือเวลาที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าต่องานหรือบริการ (non-value added time) โดยจะทำการแสดงอยู่บนแผนภาพเวลาบนแถบด้านบนของ Value Stream Map ดังแสดงในรูปภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงการใส่ข้อมูลเวลาที่ปรากฏอยู่บนแผนภาพเวลา

## Value Stream Mapping

22 October, 2009

โดย อ.ธันวา วรรณโกมล

### ขั้นตอนที่ 7 : ตรวจสอบ VSM

และก็มาถึงขั้นตอนที่สำคัญของการจัดทำ VSM ก็คือการตรวจสอบ Value Stream Map ที่ได้จัดทำขึ้น ซึ่งถือว่าจำเป็นที่จะต้องอาศัยคนที่อยู่หน้างาน (จะดียิ่งขึ้นหากเป็นทีมที่ไม่ได้มาจัดทำ) มาช่วยตรวจสอบว่าขาดตกบกพร่องประการใดหรือไม่ ซึ่งผู้จัดทำจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขในทันทีหากพบว่าไม่ถูกต้อง ข้อดีของการทำเช่นนี้คือการใช้โอกาสนี้ในการสื่อสารถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นอยู่และชี้ให้เห็นงานที่เกี่ยวข้องค้นพบแหล่งของความสูญเปล่าที่อาจจะมีในรูปแบบของการผลิตมากเกินไป การขนย้าย ของเสีย หรือกระบวนการที่มีความซับซ้อนมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่าการสื่อสาร หรือการระดมสมองในลักษณะนี้ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ที่ยังไม่เข้าใจ หรือไม่มีความตระหนักถึงปัญหาได้เข้าใจร่วมกันได้ชัดเจนขึ้นเพื่อการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่อไป

สุดท้ายอยากจะขอทบทวนให้ทุกท่านได้เข้าใจอีกครั้งว่า Value Stream Map ไม่ใช่เครื่องมือที่ใช้ปรับปรุงงานแต่อย่างใด เพราะ Value Stream Map นั้นเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการทำความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในภาพที่ใหญ่ เปรียบเสมือนมาตรฐานงาน (Standard work) ขององค์กรในภาพขนาดใหญ่มาก ๆ ที่องค์กรของท่านกำหนดไว้โดยตั้งใจหรือไม่ก็ตามเท่านั้น การจัดทำจะไม่ก่อประโยชน์หากขาดการนำข้อมูลดังกล่าวไปทำการวิเคราะห์ต่อถึงปัญหา และวางแผนกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุง เพราะการเปลี่ยนแปลงโดยมากจำเป็นต้องจัดทำแผนงานระยะยาว พร้อมทั้งดำเนินการบริหารกิจกรรมปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

อ.ธันวา วรรณโกมล  
Lean Manufacturing Consultant  
Intelific Innovation Center