

## กรณีศึกษาการเพิ่มผลิตภาพในอุตสาหกรรม

บริษัท/วิสาหกิจ : บริษัท ไอ.ที.ฟู้ดส์ อินดัสทรีส์ จำกัด

ที่ปรึกษา: ดร. อัสม์เดช วานิชชินชัย

---

ประเภทธุรกิจ : ผลิตสัตว์น้ำ และผลไม้แช่แข็งเพื่อการส่งออก

ประธานบริษัท : นายสินธุ์ ล้อสีทอง

กรรมการผู้จัดการ : นายวิเชียร บำเรอรักษ์

ที่อยู่ : นิคมอุตสาหกรรมสมุทรสาคร เลขที่ 39/108 หมู่ 2 ตำบลบางกระเจ้า  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร 74000

โทรศัพท์ : 034-490461-4

โทรสาร : 034-490046

E-mail : humanresource@hotmail.com

ด้านที่ให้คำปรึกษาแนะนำ : บริหารการผลิต

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตด้วยการพัฒนาทักษะ และความร่วมมือ  
ส่วนร่วมของพนักงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่าง  
ยั่งยืน

**ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของกิจการ :**

คณะทำงานขาดประสบการณ์ในการทำกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพ

**แนวทางการดำเนินงานและให้คำปรึกษา :**

แต่งตั้งคณะทำงาน และจัดการฝึกอบรมหลักสูตรที่จำเป็นในการปรับปรุงงานให้กับ  
คณะทำงานเพื่อพัฒนาทักษะ และความร่วมมือส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน จากนั้นจึงมอบหมายงานให้  
คณะทำงานทำการปรับปรุงด้วยตนเอง พร้อมทั้งนำมาตรการปรับปรุงต่าง ๆ มากำหนดเป็นมาตรฐาน  
เพื่อความยั่งยืน

**ผลสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (ทางตรงและทางอ้อม) :**

1. ลดความสูญเสีย Yield วัตถุดิบจากการชั่งน้ำหนักสินค้าเพื่อในขั้นตอนการผลิต และชั่งน้ำหนักสินค้าเกินในการบรรจุจาก 3.39% เหลือ 0.99% (ลดลง 70.8%) คิดเป็นค่าวัตถุดิบที่ลดได้ 2.36 ล้านบาท/ปี
2. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตปาล์มซึ่งเป็นสินค้าหลักได้ด้วยเทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม และการจัดสมดุลการผลิตในกระบวนการผลิต ช่วยให้กำลังการผลิตเพิ่มจาก 10 ตัน/วัน เป็น 14.342 ตัน/วัน (เพิ่มขึ้น 43.42%) คิดเป็นค่าแรงและโซหุ้ยได้ 2.34 ล้านบาท/ปี หรือหากคิดเป็นโอกาสในการขายจะสามารถเพิ่มโอกาสในการขายได้ 71.6 ล้านบาท/ปี
3. ลดปริมาณสินค้าคงคลังด้วยการวัด Inventory Day หรือจำนวนวันที่สินค้าจะต้องถูกเก็บอยู่ในห้องเย็นของสินค้าทุกชนิด จากนั้นจึงจัดทำรายงานสินค้าคงคลังเคลื่อนไหวช้า (Aging Report) และประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายขาย ในการลดปริมาณสินค้าคงคลัง ทำให้สามารถลด Inventory Day จาก 30.83 วัน เหลือ 24.97 วัน (ลดลง 19.1%) ช่วยให้ลดต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลัง (ไม่รวมค่าฝากแช่) ได้ 668,040 บาท/ปี
4. ปรับปรุงระบบการจัดการคลังสินค้า โดยวัดความหนาแน่นของสินค้าต่อพาเลต (Pallet Density) จากนั้นจึงย้ายสินค้าที่มีน้ำหนักน้อยไปแช่กับห้องเย็นเช่าภายนอกบริษัท และนำสินค้าที่มีน้ำหนักมากมาเก็บในห้องเย็นของบริษัท โดยมีการวางแผนความต้องการกระจายสินค้า (Distribution Requirement Planning: DRP) ระหว่างห้องเย็นของบริษัท และห้องเย็นเช่าประกอบเพื่อลดต้นทุนในการฝากแช่กับห้องเย็นภายนอก รวมถึงมีการเรียกตู้คอนเทนเนอร์ห้องเย็นเข้ามาล่วงหน้าเพื่อใช้เก็บสินค้าที่เตรียมจัดส่งภายในสัปดาห์นั้น และลดปริมาณสินค้าคงคลัง มาตรการต่าง ๆ ข้างต้นช่วยให้ลดค่าใช้จ่ายในการฝากเก็บแช่สินค้าได้จาก 325,115 บาท/เดือน เหลือ 173,431 บาท/เดือน หรือลดลง 1.8 ล้านบาท/ปี (ลดลง 46.67%)
5. ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานห้องเย็น โดยการจัดลำดับการทำงาน และวางแผนการปฏิบัติงานของพนักงานห้องเย็นให้มีความสม่ำเสมอมากขึ้น ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานห้องเย็นเพิ่มได้จาก 236 ก.ก./คน/ชม. เป็น 312.87 ก.ก./คน/ชม. (เพิ่มขึ้น 32.6%) และสามารถลดพนักงานคลังสินค้าลงได้จาก 20 คน เหลือ 16 คน คิดเป็นค่าแรงที่ลดได้ 300,000 บาท/ปี (ลดพนักงานได้ 20% และพนักงานทำงานเบาลง 12.6%)
6. พัฒนากิจกรรมไคเซ็นและข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มทักษะและความมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้มีข้อเสนอแนะที่สามารถลดต้นทุนได้ 1.2 ล้านบาท/ปี (ไม่รวมเพิ่มโอกาสการในการขาย)
7. พัฒนากิจกรรมการประชุมก่อนเริ่มงาน (Morning Talk) เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารงานประจำวัน (Daily Management) ผ่านการวางแผน และติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยความมีส่วนร่วมของพนักงานทุกวัน

จากมาตรการปรับปรุงทั้งหมดในข้างต้นบริษัทสามารถลดต้นทุนได้รวม 8.7 ล้านบาท/ปี

หลังการปรับปรุงที่ปรึกษาและคณะทำงานได้นำผลการปรับปรุงไปกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อความยั่งยืน โดยวางแผนงานและแจ้งผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบผ่านการประชุมก่อนเริ่มงานทุกวัน เพื่อความมีส่วนร่วมและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว (Quick Action) มีการประชุมประจำ สัปดาห์ร่วมระหว่างฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย และฝ่ายผลิต เรียกว่าการประชุมซื้อ-ขาย-ผลิต เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดซื้อ ขาย และผลิต แบบบูรณาการร่วมกัน พร้อมทั้งกำหนดผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงในโครงการเป็นเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI) ของแต่ละฝ่าย และมีการติดตามและรายงานผล ให้ผู้บริหารระดับสูงทราบในที่ประชุมผู้บริหารประจำเดือนทุกเดือน

ผลจากการปรับปรุงด้วยการพัฒนาทักษะ ความมีส่วนร่วมของพนักงาน ก่อปรกกับการกำหนด มาตรฐาน ทำให้ในปีที่ดำเนินโครงการ (ปี 2550) แม้ว่ายอดขายและส่วนต่างกำไรของบริษัทจะลดลง เนื่องจากค่าเงินบาทที่แข็งขึ้นและยอดขายเกือบทั้งหมดของบริษัทมาจากการส่งออก แต่บริษัทกลับมี กำไรมากกว่าปีที่ผ่านมาจากต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง และยังสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ใน โครงการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนมาจนถึงปัจจุบัน (ปี 2553)

**ข้อเสนอแนะ :**

หลังจบโครงการแล้วบริษัทควรทบทวนคำปรึกษาแนะนำด้านต่าง ๆ ที่ที่ปรึกษาให้ไว้และ นำมาปฏิบัติให้สม่ำเสมอ และต่อเนื่องอยู่ตลอด พร้อมทั้งขยายผลการปรับปรุงไปยังพื้นที่ปฏิบัติงาน หรือผลิตภัณฑ์อื่น