

หลักสูตร: ปลดล็อกกำไรที่ซ่อนอยู่ในโรงงาน

(Cross-Functional Cost Optimization for Executives)

รหัสหลักสูตร: F04-CCO

บทนำ (Introduction)

โรงงานส่วนใหญ่ไม่ได้ขาดความพยายามในการลดต้นทุน ทุกแผนกต่างมีเป้าหมายของตัวเองและทำได้ดีตามเป้าหมายนั้น จัดซื้อวัตถุดิบได้ ฝ่ายผลิตได้ประสิทธิภาพเครื่องจักรขึ้นไปได้ คลังสินค้าไม่ปล่อยให้ของขาด ฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อเข้ามาได้มากขึ้น แต่เมื่อรวมทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว กำไรของบริษัทกลับไม่ขยับตาม เพราะต้นทุนก้อนใหญ่ที่สุดไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกใดแผนกหนึ่ง แต่เกิดขึ้นตรงรอยต่อระหว่างแผนก และไม่มีใครเป็นเจ้าของ

หลักสูตรนี้ออกแบบสำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบผลกำไรของบริษัทหรือโรงงาน โดยไม่ลงรายละเอียดทางเทคนิคระดับหน้างาน แต่เน้นการมองต้นทุนให้ครบทุกมิติและเชื่อมโยงข้ามสายงาน เริ่มจากการอ่านงบกำไรขาดทุนให้เห็นว่าเงินรั่วอยู่ที่หน้างานจุดใด ไล่ต่อไปยังต้นทุนแฝงที่เกิดจากการตัดสินใจข้ามแผนก ต้นทุนในกระบวนการผลิตและคุณภาพ เงินทุนหมุนเวียนที่จมอยู่ในสต็อก และปิดท้ายด้วยการวางแผนลดต้นทุนที่วัดผลได้ พร้อมการออกแบบตัวชี้วัดที่ไม่ทำให้แผนกขัดขากันเอง ทั้งหมดเรียนผ่านโรงงานจำลองที่ใช้ข้อมูลชุดเดียวกันต่อเนื่องตลอดทั้งวัน ผู้เข้าอบรมจะกลับไปพร้อมกรอบการทำงานที่นำไปจัดทำแผนลดต้นทุนของบริษัทฯ ตนเองได้ทันที

วัตถุประสงค์ (Learning Objectives)

- **Cost Visibility:** เพื่อให้มองเห็นต้นทุนของบริษัทฯ ได้ครบทุกมิติ ทั้งที่ปรากฏในงบการเงิน และที่ซ่อนอยู่ในกระบวนการทำงานประจำวัน
- **Financial Literacy for Executives:** เพื่อให้อ่านงบกำไรขาดทุนและโครงสร้างต้นทุนได้ และเชื่อมโยงตัวเลขกลับไปยังสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานของตน
- **Cross-Functional Cost:** เพื่อให้เห็นต้นทุนแฝงที่เกิดจากการตัดสินใจข้ามสายงาน และเข้าใจว่าทำไมการลดต้นทุนโดยแผนกใดแผนกหนึ่งเพียงลำพังจึงไม่สำเร็จ

- **Cost Reduction Planning:** เพื่อให้วางแผนและจัดลำดับมาตรการลดต้นทุนตามผลกระทบและระยะเวลาต้นทุน
แผนการสั่งตั้งงบประมาณทั้งกระดาน
- **Measurement and Saving Validation:** เพื่อให้ตั้งตัวชี้วัดที่ไม่ทำให้แผนกขัดขวางกันเอง
และวัดผลประหยัดในแบบที่ฝ่ายบัญชียอมรับ
- **Application:** เพื่อนำกรอบการทำงานกลับไปจัดทำแผนลดต้นทุนของบริษัทฯ ตนเองได้ทันทีหลังจบหลักสูตร

กลุ่มเป้าหมาย (Target Participants)

ผู้จัดการโรงงานและผู้บริหารสายปฏิบัติการ, ผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าสายงานที่มีต้นทุนผ่านมือ ได้แก่ ฝ่ายผลิต
ฝ่ายควบคุมและประกันคุณภาพ ฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายคลังสินค้าและโลจิสติกส์ ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง
ฝ่ายจัดซื้อและซัพพลายเชน ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขายและการตลาด
ตลอดจนเจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบผลกำไรของบริษัทฯ โดยตรง

เหมาะกับผู้เรียนจากอุตสาหกรรม: ยานยนต์และชิ้นส่วน, อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า, อาหารและเกษตรแปรรูป,
บรรจุภัณฑ์, พลาสติกและยาง, สิ่งทอ, วัสดุก่อสร้าง, เคมีภัณฑ์ รวมถึงธุรกิจบริการและการค้าที่ต้องการลดต้นทุนอย่างเป็นระบบ
โดยกรณีศึกษาในหลักสูตรใช้โรงงานผลิตเป็นแกนหลัก เพราะเป็นธุรกิจที่เห็นต้นทุนแต่ละมิติเป็นตัวเงินได้ชัดที่สุด
แต่วิธีคิดนำไปใช้กับธุรกิจประเภทอื่นได้เช่นกัน

ความรู้พื้นฐานที่ควรมี: ไม่จำเป็นต้องมีพื้นฐานทางบัญชีหรือวิศวกรรม
แต่ควรอยู่ในระดับที่มีส่วนตัดสินใจเรื่องงบประมาณหรือแผนงานของหน่วยงาน องค์กรที่ส่งผู้เรียนมาเป็นทีมข้ามสายงาน 2-4 คน
จะได้ประโยชน์จากหลักสูตรนี้มากที่สุด เพราะมาตรการลดต้นทุนที่ให้ผลมากที่สุดล้วนต้องอาศัยมากกว่าหนึ่งแผนกจึงจะสำเร็จ

บรรยายโดย (Lead Instructor)

อ.ศุภโชค โชติสถิตกุล

ประสบการณ์กว่า 20 ปี ในงาน Procurement, Supply Chain และ Business Management ครอบคลุมอุตสาหกรรมการผลิต
ก่อสร้าง อาหาร และอสังหาริมทรัพย์ เชี่ยวชาญการพัฒนาระบบจัดซื้อ การบริหารซัพพลายเชน และการประยุกต์ใช้ AI
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้จากประสบการณ์การทำงานจริงในภาคธุรกิจ

รูปแบบการอบรม (Training Format)

จัดอบรมในรูปแบบ Onsite (ในห้องอบรม) เน้นการบรรยาย กรณีศึกษา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ Workshop
เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง

ใช้วิธีการเรียนแบบ Concept + Case Study + Workshop + Group Discussion โดยแบ่งกลุ่มแบบคละสายงาน
ให้ผู้เรียนจากคนละแผนกได้ถกกันบนโจทย์เดียวกัน ซึ่งเป็นสถานการณ์เดียวกับการประชุมลดต้นทุนจริงในองค์กร

หัวข้อการสัมมนา (Course Topics) 09.00 - 16.00 น.

Module 1: ต้นทุนของบริษัทและโรงงาน มองจากที่นั่งผู้บริหาร

- **โครงสร้างต้นทุนของบริษัท:** วัตถุดิบ แรงงาน โสหุ่ยการผลิต และค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ก้อนใดใหญ่จริง ก้อนใดแตะได้ และก้อนใดแตะแล้วเสียหายมากกว่าได้
- **อ่านงบกำไรขาดทุนแบบผู้บริหาร:** แต่ละบรรทัดในงบสะท้อนหน้างานของใคร และวิธีไล่จากตัวเลขในงบกลับไปหาต้นเหตุที่หน้างาน
- **Cost Behavior:** พฤติกรรมต้นทุนแบบ Fixed, Variable, Semi-Variable และ Step Cost รวมถึงต้นทุนที่ไม่ลดลงตามยอดผลิตที่ลดลง
- **Capacity Cost:** ต้นทุนของกำลังการผลิตที่จ่ายเงินไปแล้วแต่ไม่ได้ใช้ และราคาที่แท้จริงของการเพิ่มกำลังการผลิตไว้เกินความจำเป็น
- **Contribution Margin และจุดคุ้มทุน:** เหตุผลทางตัวเลขที่ทำให้การลดต้นทุน 1 บาท มีค่ากับกำไรมากกว่าการเพิ่มยอดขาย 1 บาท และการใช้จุดคุ้มทุนประกอบการตัดสินใจ
- **กับดักต้นทุนต่อหน่วย:** การผลิตลืดยิ่งใหญ่ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในรายงานลดลง แต่กำไรไม่เพิ่มและเงินสดกลับไปจมอยู่ในสต็อก
- **กำไรบนกระดาษกับเงินสดในบัญชี:** เหตุผลที่งบแสดงกำไรแต่บริษัทกลับตั้งเรื่องเงินสด และจุดที่เงินสดถูกกักไว้โดยงบไม่พ้อง
- **ทำไม Cost Cutting แบบเดิมจึงล้มเหลว:** ความแตกต่างระหว่างการสั่งตั้งงบประมาณ กับการปรับระบบงาน และปรากฏการณ์ Cost Shifting ที่ต้นทุนเพียงย้ายที่ ไม่ได้หายไป

Module 2: ต้นทุนที่ไม่มีใครเป็นเจ้าของ

- **Cost Shifting Map:** การไล่ให้เห็นว่าการตัดสินใจของแผนกหนึ่ง ไปโผล่เป็นต้นทุนในงบของอีกแผนกอย่างไร
- **Bullwhip Effect:** ความผันผวนเล็กน้อยที่ปลายทาง ขยายตัวเป็นความปั่นป่วนขนาดใหญ่ในโรงงานและในสต็อก
- **ราคาจริงของคำสั่งซื้อเร่งด่วน:** ต้นทุนที่ตามมาจากรush Order ทั้งค่าเปลี่ยนรุ่น ค่าขนส่งด่วน ค่าล่วงเวลา ของเสียช่วงเริ่มเดินเครื่อง และงานอื่นที่ถูกเบียดคิว

- **ของด่วนที่ไม่ด่วนจริง:** ต้นทุนของการไม่มีเกณฑ์กลางว่าอะไรคืองานด่วน และวิธีตั้งเกณฑ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ
- **Sales and Operations Planning:** เวทีเดียวที่ฝ่ายขาย วางแผน ผลิต จัดซื้อ และการเงิน
ใช้ตัวเลขชุดเดียวกันในการตัดสินใจ และบทบาทของผู้บริหารในเวทีนี้
- **Forecast Accuracy:** ความแม่นยำของประมาณการความต้องการ กับต้นทุนที่ตามมาตลอดสายโซ่
- **Product Mix และ SKU Rationalization:** การมองกำไรต่อชั่วโมงเครื่องจักรแทนกำไรต่อชิ้น
และการจัดการสินค้าที่ขายได้น้อยแต่กินกำลังการผลิตและพื้นที่คลัง
- **Make-to-Stock และ Make-to-Order:** การเลือกนโยบายส่งมอบให้สอดคล้องกับต้นทุนสต็อกและระดับการบริการ
- **Engineering Change:** ต้นทุนของการเปลี่ยนสเปกกลางทาง ทั้งวัตถุดิบค้างสต็อก แม่พิมพ์ เอกสาร และการอบรมซ้ำ

Module 3: ต้นทุนในกระบวนการผลิตและคุณภาพ

- **แปลง OEE เป็นเงิน:** การอ่านค่า Availability, Performance และ Quality
ให้ออกมาเป็นต้นทุนต่อหน่วยและกำลังการผลิตที่สูญเสียไปเป็นตัวเงิน
- **Six Big Losses:** ความสูญเสียหลัก 6 ประเภทในกระบวนการผลิต และมูลค่าที่ติดอยู่ในแต่ละประเภท
- **Cost of Quality:** ต้นทุนคุณภาพ 4 กลุ่ม คือ Prevention, Appraisal, Internal Failure และ External Failure
พร้อมหลัก 1-10-100 ที่อธิบายว่าทำไมการปล่อยของเสียผ่านไปข้างหน้าจึงแพงขึ้นเป็นทวีคูณ
- **โรงงานที่มองไม่เห็น (Hidden Factory):** ของเสีย งานแก้ และงานทำซ้ำ ที่ไม่เคยถูกบันทึกเป็นต้นทุนในระบบ
- **Scrap, Rework และ Yield:** ต้นทุนวัตถุดิบที่หายไประหว่างทาง และวิธีตั้งคำถามกับตัวเลข Yield ที่รายงานขึ้นมา
- **ต้นทุนความล้มเหลวที่ถึงมือลูกค้า:** ค่าเคลม ค่าส่งคืน ค่าปรับส่งซ้ำ งานคัดแยกที่ปลายทาง
และต้นทุนที่ประเมินเป็นตัวเงินได้ยากอย่างความเชื่อมั่นของลูกค้า
- **ต้นทุนพลังงานและสาธารณูปโภคต่อหน่วยผลิต:** ค่าไฟฟ้า ลมอัด น้ำ และไอน้ำ
ก่อนต้นทุนที่โตขึ้นทุกปีแต่ไม่มีใครสนใจภาพชัดเจน
- **ต้นทุนแรงงานและค่าล่วงเวลา:** ผลิตภาพต่อคน การจัดกำลังคนไม่สอดคล้องกับภาระงาน
และค่าล่วงเวลาที่กลายเป็นค่าใช้จ่ายประจำโดยไม่รู้ตัว
- **ต้นทุนงานซ่อมบำรุง:** การเปรียบเทียบระหว่างการซ่อมเมื่อเสียกับการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
และการคิดราคาจริงของการหยุดเครื่องหนึ่งชั่วโมง

Module 4: เงินจมในสต็อกและเงินทุนหมุนเวียน

- **Inventory Turnover และ Days on Hand:** ตัวเลขสองตัวที่บอกว่าเงินของบริษัทกำลังหมุนหรือกำลังนอนอยู่ในคลัง
- **สต็อกสามกอง:** วัตถุดิบ งานระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูป ต่างมีสาเหตุคนละแบบและเจ้าภาพคนละแผนก
- **Slow-moving และ Aging Stock:** ของที่ยังปรากฏเป็นสินทรัพย์ในงบ แต่ในความเป็นจริงคือผลขาดทุนที่ยังไม่รู้
- **Carrying Cost ที่แท้จริง:** ต้นทุนการถือครองสต็อกที่มากกว่าดอกเบี้ย ทั้งพื้นที่ การดูแล ประกันภัย ความเสียหาย และความล้าสมัย
- **Obsolete และ Write-off:** ต้นทุนของการตัดสินใจช้า และเกณฑ์การตัดสินใจล้างสต็อกที่ผู้บริหารต้องกล้าเคาะ
- **Cash Conversion Cycle:** วงจรเงินสดจากวันเก็บสต็อก บวกวันเก็บหนี้ ลบวันจ่ายหนี้ จุดเดียวที่ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายคลัง มาบรรจบกันในตัวเลขเดียว
- **ระดับการบริการที่ตั้งสูงเกินจำเป็น:** ต้นทุนของการไม่กล้าให้ของขาด และวิธีตั้งระดับการบริการให้ต่างกันตามกลุ่มสินค้า
- **Working Capital Released:** วิธีคำนวณเงินทุนหมุนเวียนที่จะดึงกลับมาได้จากแต่ละมาตรการ และวิธีนำเสนอตัวเลขนี้ให้ผู้บริหารและฝ่ายการเงินเห็นภาพตรงกัน

Module 5: วางแผน ลงมือ และวัดผล

- **Cost Optimization Matrix:** การจัดลำดับมาตรการลดต้นทุนด้วยสามแกน คือ ผลกระทบเป็นตัวเงิน ความยากในการทำ และระยะเวลาที่จะเห็นเงินจริง
- **Quick Win และ Structural Change:** สัดส่วนระหว่างมาตรการที่เห็นผลเร็วกับมาตรการที่แก้ไขโครงสร้าง ซึ่งเป็นตัวชี้ว่าโครงการลดต้นทุนจะอยู่รอดข้ามไตรมาสหรือไม่
- **Cross-KPI Conflict Map:** การไล่หาคู่ตัวชี้วัดที่ขัดกันเองในองค์กร เช่น ราคาต่อหน่วยกับอัตราของเสีย ประสิทธิภาพเครื่องจักรกับระดับสต็อก และระดับการบริการกับเงินทุนหมุนเวียน
- **Paired Metrics:** การตั้งเป้าหมายเป็นคู่ เพื่อไม่ให้แผนกหนึ่งทำสำเร็จบนความเสียหายของอีกแผนกหนึ่ง
- **Decision Rights และ Governance:** การกำหนดล่วงหน้าว่าใครมีอำนาจตัดสินใจเรื่องใดในวงเงินเท่าใด และเหตุผลที่คณะทำงานลดต้นทุนส่วนใหญ่หยุดเดินภายในสามเดือน
- **Saving ที่ฝ่ายบัญชียอมรับ:** ความแตกต่างระหว่าง Hard Saving, Soft Saving, Cost Avoidance และ Working Capital Released ในสายตาของฝ่ายการเงิน

- **Payback และผลตอบแทนอย่างง่าย:** ตัวเลขชุดที่ต้องมีก่อนเสนอขออนุมัติ และระดับความละเอียดที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ
- **Roadmap 90 วัน:** การวางแผนว่า 30 วันแรกลงมือทำอะไร 60 วันวัดอะไร และ 90 วันรายงานอะไรต่อผู้บริหาร

กิจกรรมในหลักสูตร (Workshop)

หลักสูตรนี้ใช้โรงงานจำลอง The Turnaround Factory Challenge เป็นโจทย์เดียวต่อเนื่องตลอดทั้งวัน

แบ่งกลุ่มแบบคละสายงาน ให้แต่ละคนสวมบทบาทต่างแผนกกัน แล้วทำงานร่วมกัน 3 ช่วง

- Profit Leak Diagnosis (อ่านงบการเงินและรายงานหน้างานของโรงงานจำลอง แล้วชี้จุดที่เงินรั่วพร้อมมูลค่าเป็นตัวเงิน)
- Cross-Functional Cost Matrix (เลือกมาตรการลดต้นทุนอย่างน้อย 3 เรื่อง ที่ต้องอาศัยมากกว่าหนึ่งแผนกจึงจะสำเร็จ)
- Turnaround Proposal (คำนวณเงินทุนหมุนเวียนที่ปลดออกมาได้ ระยะเวลาคืนทุน และคู่ตัวชี้วัดที่ต้องแก้ พร้อมนำเสนอ)

กรณีศึกษาในหลักสูตร (Case Study)

- งบกำไรขาดทุนและโครงสร้างต้นทุนของโรงงานที่กำลังลดลงทั้งที่ยอดขายเพิ่มขึ้น
- รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักรและต้นทุนคุณภาพ ที่ตัวเลขดูดีแต่กำไรไม่ขึ้น
- รายงานอายุสต็อกและสินค้าค้างเก่า พร้อมเงินทุนหมุนเวียนที่จมอยู่
- ข้อร้องเรียนลูกค้าและประวัติการส่งมอบล่าช้า ที่ย้อนกลับไปหาต้นเหตุข้ามแผนก
- ตารางค่าล่วงเวลาและคำสั่งซื้อเร่งด่วน ที่สะท้อนต้นทุนของการวางแผนที่ไม่ตรงกัน

ข้อมูลในกรณีศึกษาทั้งหมดเป็นตัวเลขสมมติที่สร้างขึ้นเพื่อการอบรม ไม่ได้อ้างอิงผลประกอบการขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่ออกแบบให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวเลขสมเหตุสมผลเหมือนโรงงานจริง

ประโยชน์ที่ผู้เข้าอบรมจะได้รับ (Key Benefits)

- อ่านงบกำไรขาดทุนและโครงสร้างต้นทุนของบริษัทฯ ได้ และรู้ว่าตัวเลขแต่ละบรรทัดคือหน้างานของใคร
- มองเห็นต้นทุนแฝงข้ามสายงานที่ไม่มีใครเป็นเจ้าของ และรู้ว่าต้องเรียกใครมาร่วมแก้จึงจะสำเร็จ

- แปลงความสูญเสียหน้างาน ทั้งประสิทธิภาพเครื่องจักร ของเสีย และสต็อก ให้เป็นตัวเงินที่ใช้ตัดสินใจได้
- จัดลำดับมาตรการลดต้นทุนตามผลกระทบและระยะเวลาดำเนินการ แทนการสั่งตั้งงบประมาณทั้งกระดาน
- ตั้งตัวชี้วัดที่ไม่ทำให้แผนกขัดขวางกันเอง และวัดผลประหยัดในรูปแบบที่ฝ่ายบัญชียอมรับ
- ได้กรอบแผนลดต้นทุน 90 วัน ที่นำกลับไปใช้กับบริษัทฯ ตนเองได้ทันที