

LEAN

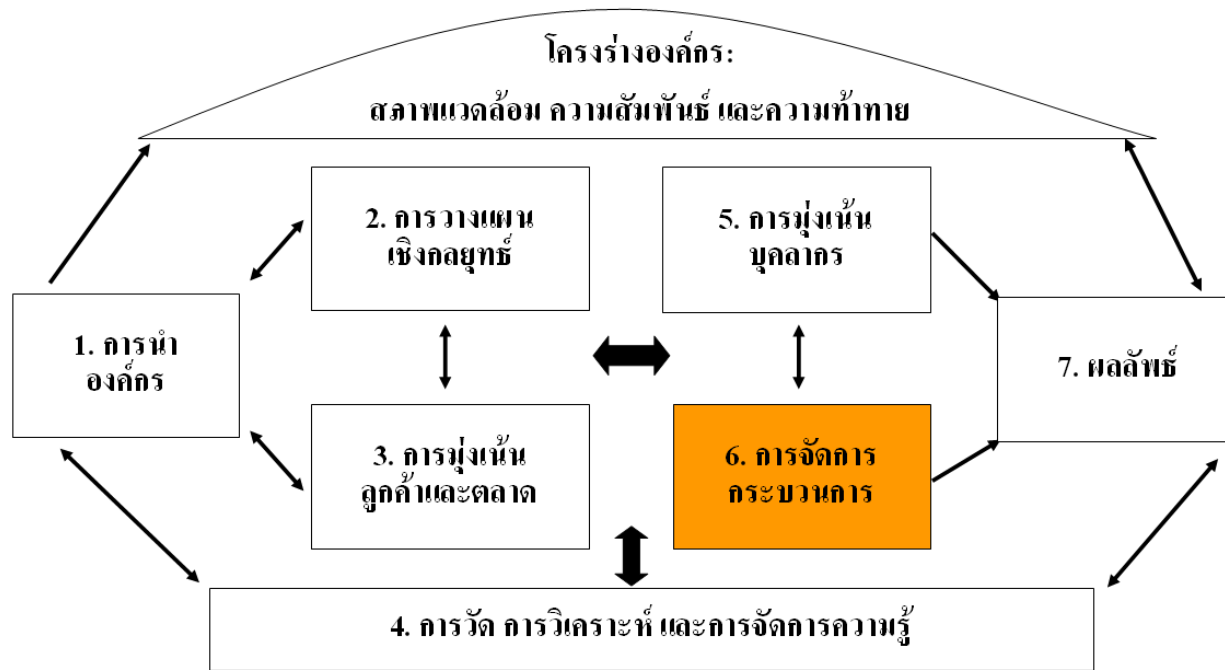
เครื่องมือเพื่อสร้างความ
เป็นเลิศของกระบวนการ



- แนวคิดพื้นฐานของ Lean (Lean Thinking)
- การวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการกระบวนการแบบ Lean
- เครื่องมือต่างๆ ของ Lean
 1. การพัฒนาบุคลากร
 2. การจัดการสถานที่ทำงาน
 3. การประกันคุณภาพ
 4. การจัดการเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ
 5. การควบคุมการผลิต

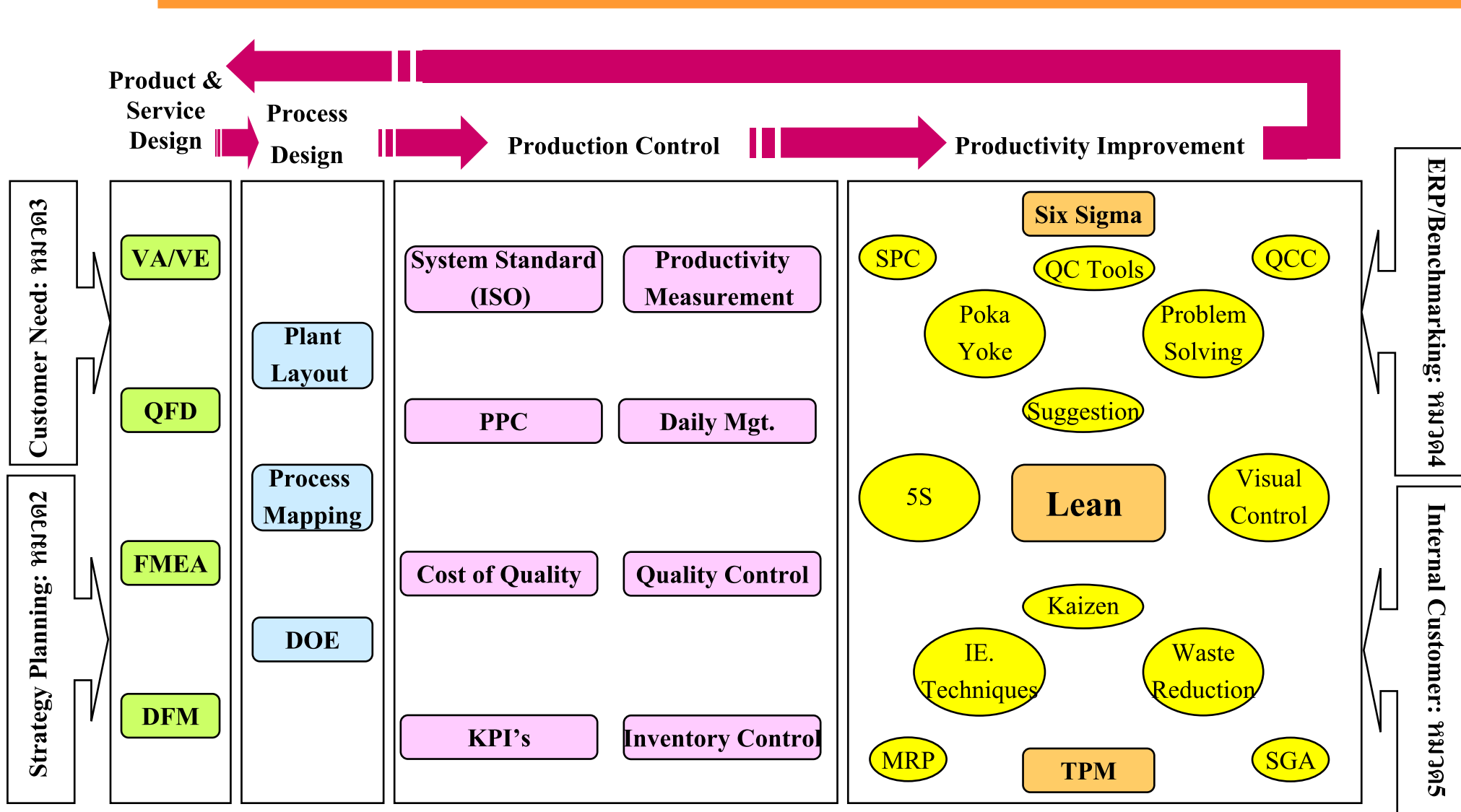


เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

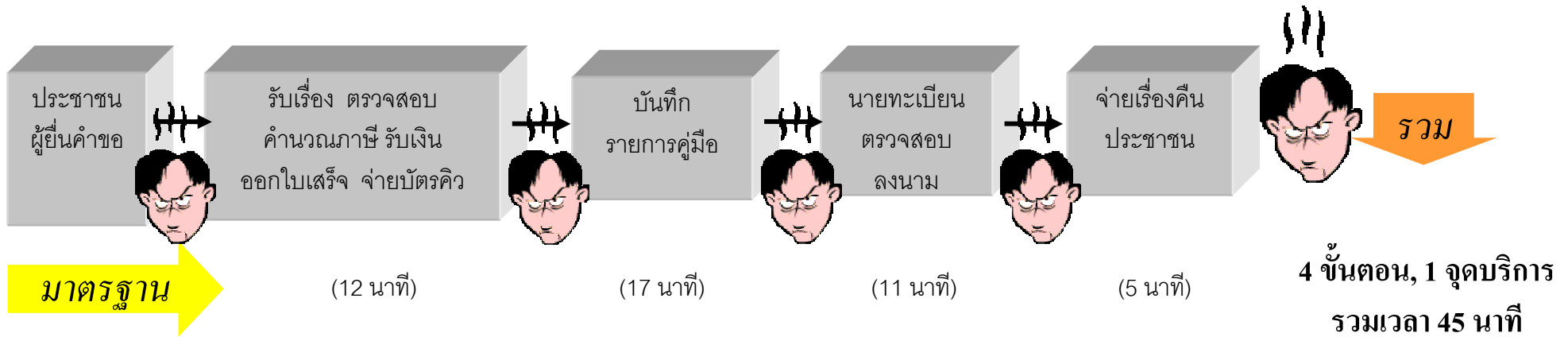


เป้าหมายของการจัดการกระบวนการ คือ ทำอย่างไรให้กระบวนการทั้งหมดปราศจากความสูญเสียดังกล่าว สามารถปรับตัวตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันที่ และมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

การบูรณาการแนวคิดและเครื่องมือต่างๆ



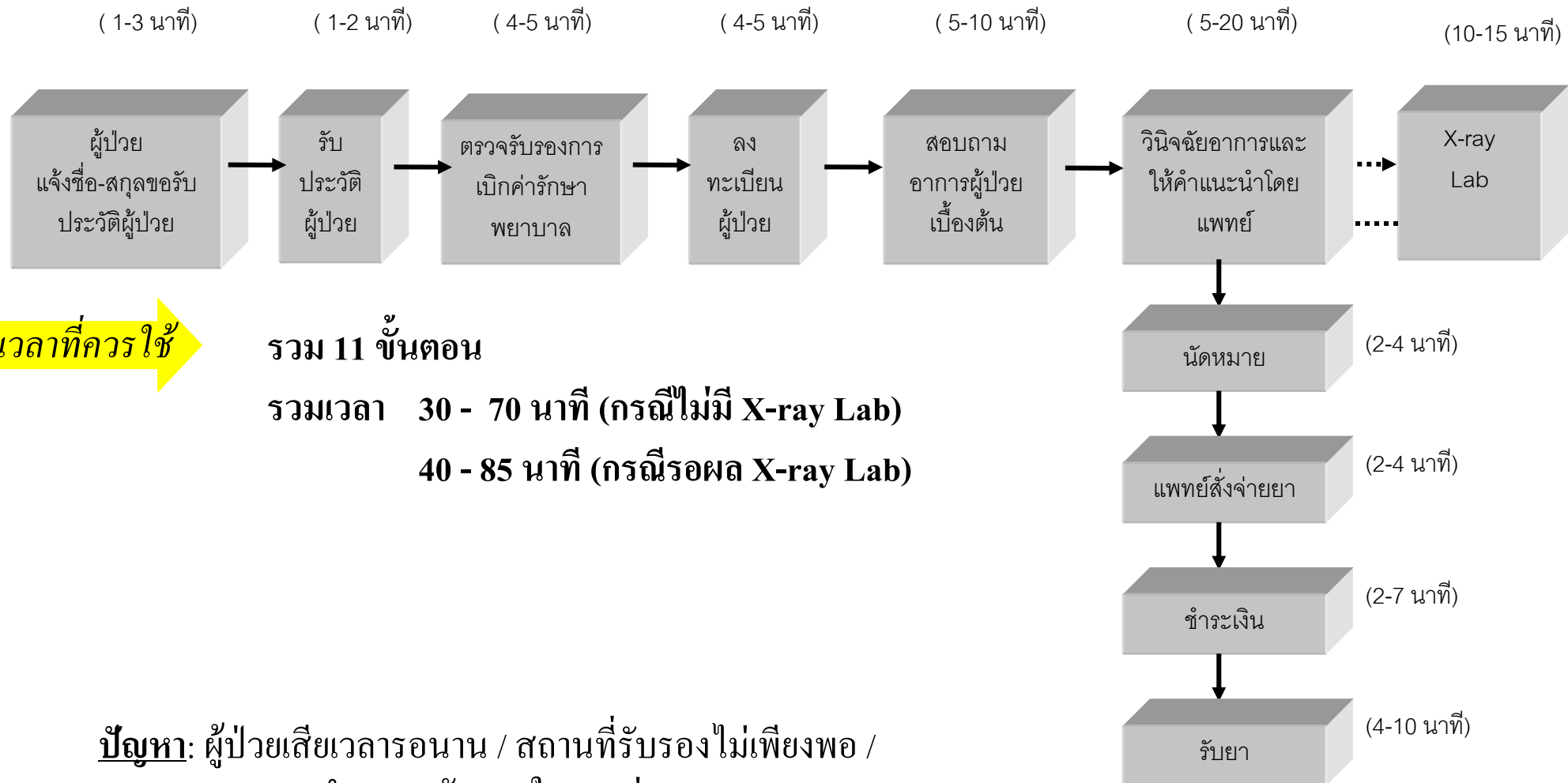
การเสียภาษีรถยนต์ประจำปี



- ประชาชนเสียเวลารอนาน
- ที่จอดรถและสถานที่รับรองไม่เพียงพอ
- เจ้าหน้าที่ทำงานหนักมากในบางช่วง
- เจ้าหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอ



การรักษาพยาบาลผู้ป่วย (ผู้ป่วยนอก-แผนกวัณโรค)



เวลาที่ควรใช้

รวม 11 ขั้นตอน

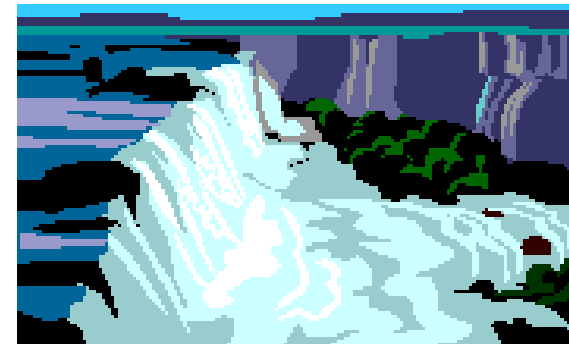
รวมเวลา 30 - 70 นาที (กรณีไม่มี X-ray Lab)

40 - 85 นาที (กรณีรอดผล X-ray Lab)

ปัญหา: ผู้ป่วยเสียเวลารอนาน / สถานที่รับรองไม่เพียงพอ / บุคลากรทำงานหนักมากในบางช่วง

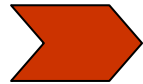
Lean

คือ แนวคิดในการระบุและกำจัดความสูญเสียบ
หรือสิ่งที่ไม่เพิ่มคุณค่าภายในกระแสคุณค่าของ
กระบวนการ โดยอาศัยการดำเนินตามจังหวะความ
ต้องการของลูกค้าด้วยระบบดึงทำให้เกิดสภาพการไหล
อย่างต่อเนื่อง ราบเรียบ และทำการปรับปรุงอย่าง
ต่อเนื่องเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบอยู่เสมอ



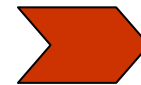
1. ระบุคุณค่า (Define Value)

ของสินค้าและบริการใน
มุมมองของลูกค้าไม่ว่าจะเป็น
ลูกค้าภายนอก และลูกค้า
ภายใน



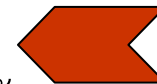
2. สร้างกระแสคุณค่า (Value Stream)

ในทุกๆ ขั้นตอนการดำเนินงาน เริ่ม
ตั้งแต่การออกแบบ การวางแผน และ
การผลิตสินค้า การจัดจำหน่าย ฯลฯ
เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่ม
คุณค่าและเป็นความสูญเปล่า



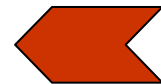
3. ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่า เพิ่มดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

(Flow) โดยปราศจากการ
ติดขัด การอ้อม การย้อนกลับ
การคอย หรือการเกิดของเสีย



5. สร้างคุณค่า และกำจัดความ สูญเปล่า (Perfection) โดย

ค้นหาส่วนเกินที่ถูกซ่อนไว้ซึ่ง
เป็นความสูญเปล่าและกำจัด
ออกไปอย่างต่อเนื่อง



4. ใช้ระบบดึง (Pull) โดยให้ความสำคัญ เฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น

Source: *Lean Thinking* by James P.Womack and Daniel T.Jones, 1996



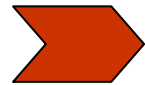
ตัวอย่างการปรับปรุงการให้บริการด้านสุขภาพ

1. ระบุคุณค่า (Define Value)

ได้รับการตรวจรักษาที่ถูกต้อง
และรวดเร็ว

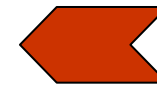
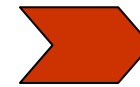
2. สร้างกระแสคุณค่า (Value Stream)

นัดหมาย > มาถึง > ลงทะเบียน >
ขั้นตอนก่อนเข้าพบแพทย์ > ประเมิน
> จ่ายเงิน (กำจัด Wastes เช่น การรอ
คอย, การทำงานซ้ำ, การจ่ายยาผิด)



3. ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่า เพิ่มดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

(Flow) จนท.ให้ผู้ป่วยเคลื่อน
ไปอย่างต่อเนื่อง, ลดจุดพักรอ,
ผู้ป่วยและจนท.ไม่ต้องรอ >
ปัญหาจะปรากฏให้เห็น

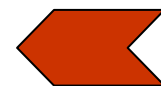


5. สร้างคุณค่า และกำจัดความ สูญเปล่า (Perfection)

ทุกๆ วัน จนท. แพทย์
พยาบาล ทุกคนพยายาม
ยกระดับการสร้างคุณค่าแก่
ผู้ป่วย

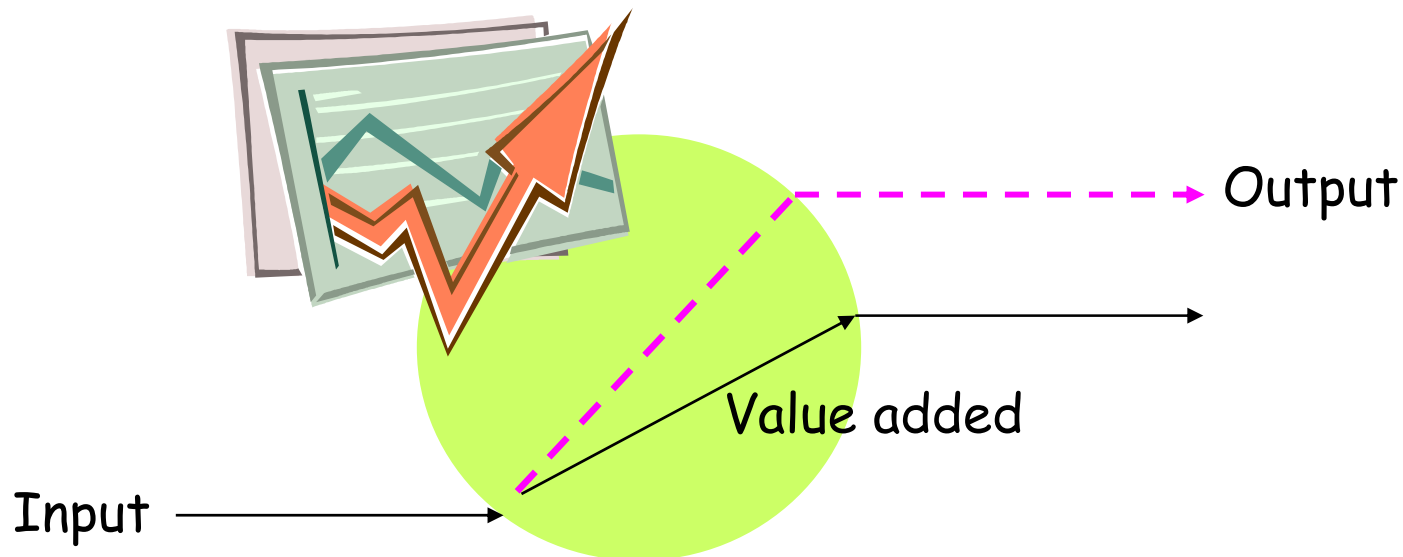
4. ใช้ระบบดึง (Pull)

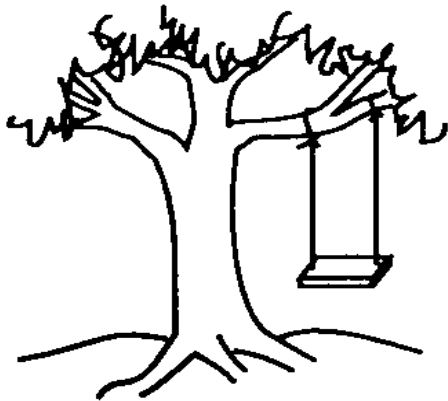
นัดหมายหรือจ่ายยาโดยพิจารณา
ความต้องการของผู้ป่วยด้วย



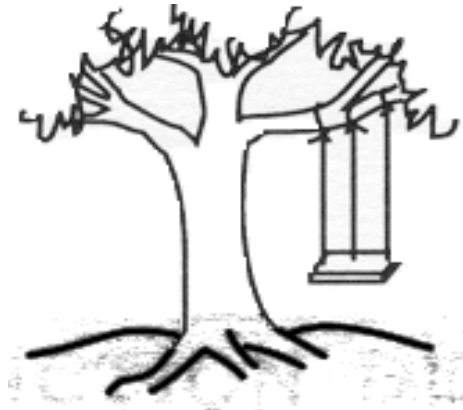
1. ระบุคุณค่า (Define Value)

- ระบุคุณค่า (Value) ของสินค้าและบริการจากมุมมองของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายนอกและภายใน
- อย่ากำหนดคุณค่าจากมุมมองขององค์กร หน่วยงาน หน้าที่หรือเทคโนโลยีที่มี/ใช้ในปัจจุบัน
- ลูกค้าต้องการแค่เพียงสิ่งที่ตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาให้พวกเขาได้เท่านั้น
- วิธีการที่นิยมใช้: เทคนิคการถ่ายทอดหน้าที่ทางด้านคุณภาพ (Quality Function Deployment)

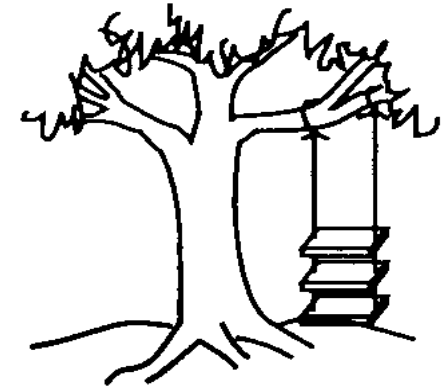




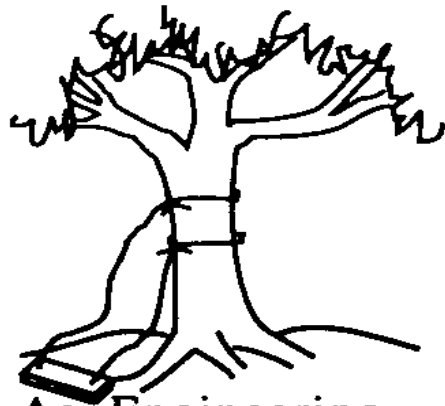
What The
Customer Wanted



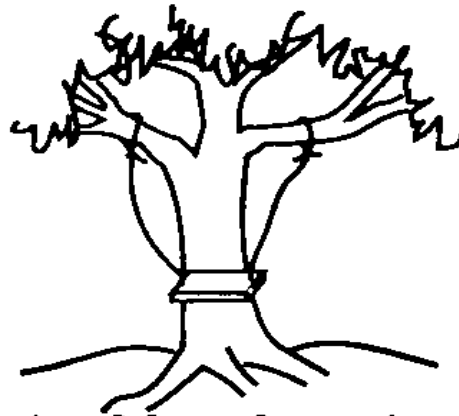
As Sales
Ordered It



As Market Planning
Requested It



As Engineering
Designed It



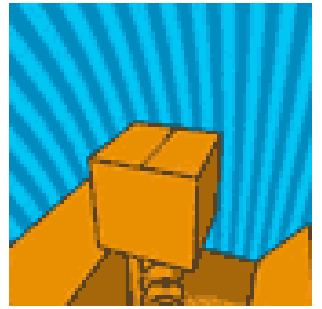
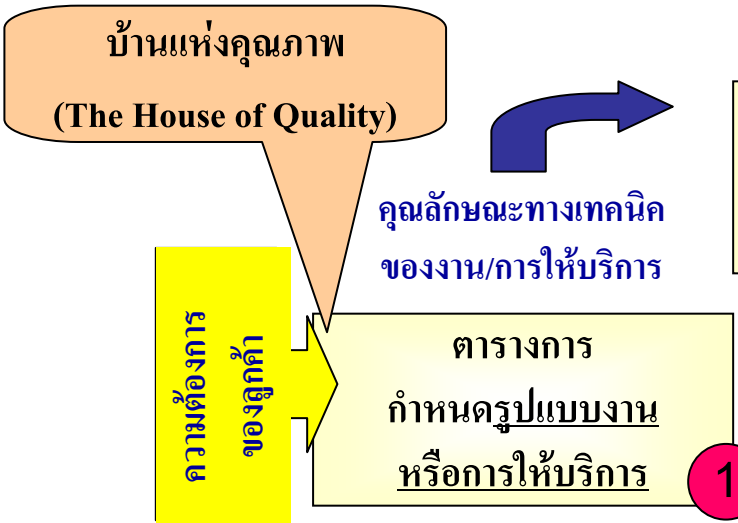
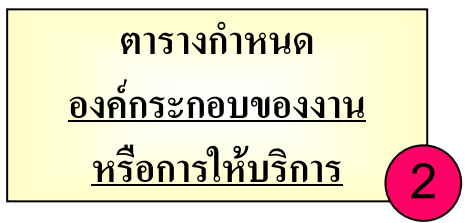
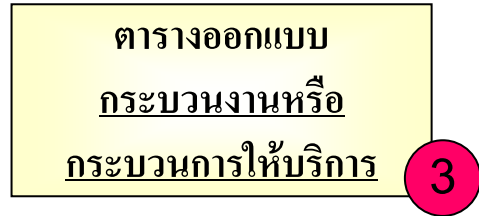
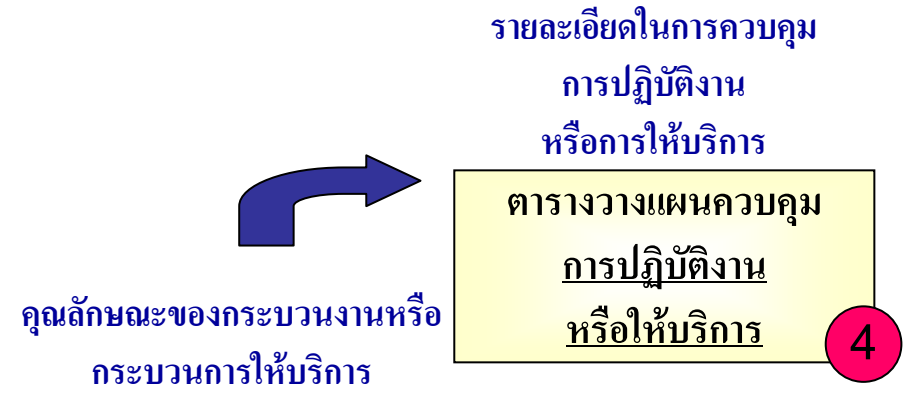
As Manufacturing
Made It



As Field Service
Installed It

เทคนิคการถ่ายทอดหน้าที่ทางด้านคุณภาพ (QFD)

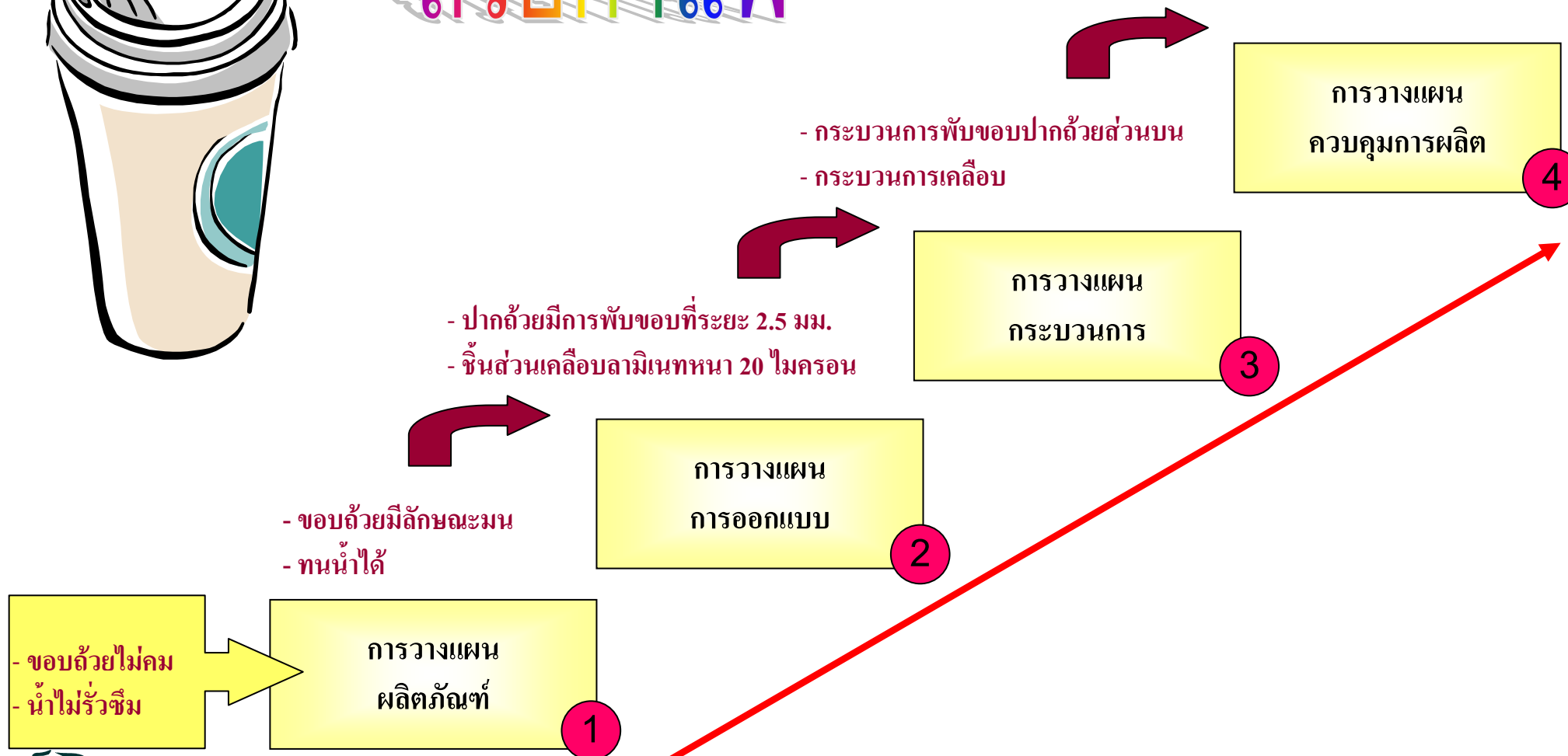
QFD เป็นเครื่องมือในการวางแผนอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และถ่ายทอดเสียงของลูกค้า (Voice of customer) ไปเป็นเป้าหมายทางคุณภาพที่ต้องบรรลุ (Conformance-quality targets) ในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และการส่งมอบ





ถ้วยกาแฟ

- เบอร์ของแม่พิมพ์พับขอบปากถ้วย
- อุณหภูมิและแรงกดของตุกรีด





ลานจอดรถ Spa

- กฎการเดินรถและจอดรถภายในและภายนอก
- กฎระเบียบในการทำงานของรปภ.

- ระบบจราจรภายในและภายนอก
- ระบบตรวจสอบการทำงานของรปภ.

ตารางวางแผนควบคุม
การปฏิบัติงาน
หรือให้บริการ

4

- มีสถานที่จอดรถเพียงพอ (≥ 30 คัน)
- มีรปภ.และระบบรักษาความปลอดภัย

ตารางออกแบบ
กระบวนการหรือ
กระบวนการให้บริการ

3

- ระยะเวลาในการหาที่จอดรถ
- ไม่เกิดอุบัติเหตุหรือโจรกรรม

ตารางกำหนด
องค์ประกอบของงาน
หรือการให้บริการ

2

- คตก.ของลูกค้า
- จอดรถสะดวก
 - ปลอดภัย

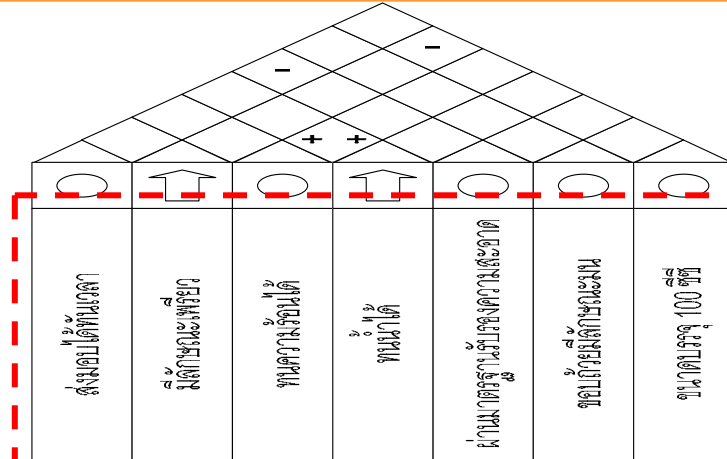
ตารางการ
กำหนดรูปแบบงาน
หรือการให้บริการ

1

การออกแบบถ้วยใส่กาแฟเย็น (1st Version)

กลุ่มลูกค้า

- ผู้บริโภคทั่วไป
- ตัวแทนจำหน่าย



ความต้องการ

- ขนาดบรรจุพอดี
- น้ำไม่รั่วซึม
- ทนร้อนและเย็นได้
- ขอบไม่คม
- สะอาด
- รูปทรงสวยงาม
- ??



ความต้องการของลูกค้า	สิ่งซื้อได้รวดเร็ว	รูปทรงสวยงาม	ทนร้อนและเย็นได้	น้ำไม่รั่วซึม	สะอาด	ขอบไม่คม	ขนาดบรรจุพอดี	B7	
									ค่าคะแนน
F1	ค่าความสำคัญของคุณลักษณะทางเทคนิค	74.25	48.12	30.00	66.00	54.00	55.44	18.00	รวม 345.81
F2	%ค่าความสำคัญ	21.47 %	13.92 %	8.68 %	19.09 %	15.61 %	16.03 %	5.20 %	รวม 100%
F3	สินค้าของเรา	≧ 1 วัน	ใช่	≧ 100 C	≧ 3 ชม.	ใช่	ไม่ใช่	100 ซึ่ซึ่	
F4	สินค้าของคู่แข่ง	1-2 วัน	ใช่	≧ 100 C	≧ 3 ชม.	ไม่ใช่	ใช่	90 ซึ่ซึ่	
F5	เป้าหมายเชิงเทคนิค	≧ 0.5 วัน	ใช่	≧ 100 C	≧ 3 ชม.	ใช่	ใช่	100 ซึ่ซึ่	



1. ตารางวางแผนการออกแบบสินค้า		2. ตารางกำหนดองค์ประกอบของชิ้นส่วน	3. ตารางออกแบบกระบวนการผลิต	4. ตารางวางแผนการปฏิบัติงาน
คุณลักษณะทางเทคนิค	ค่าเป้าหมาย			
ส่งมอบได้ทันเวลา	≤ 0.5 วัน	ข้อตกลงกับลูกค้าเกี่ยวกับระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า	กระบวนการผลิตและจัดส่งสินค้า	เวลามาตรฐานในการทำงาน และเวลานำในการจัดส่งสินค้า
มีลักษณะเพรียว	ใช่	รูปทรงของชิ้นส่วนตัวถ่วง	กระบวนการตัด-เจาะตัวถ่วง	มาตรฐานการตรวจสอบขนาดของตัวถ่วง
ทนความร้อนได้	> 100 C	เคลือบผิวชิ้นส่วนด้วยลามิเนต	กระบวนการเคลือบผิวชิ้นส่วน	มาตรฐานความหนาในการเคลือบ
ทนน้ำได้	> 3 ชม.	เคลือบผิวชิ้นส่วนด้วยลามิเนต	กระบวนการเคลือบผิวชิ้นส่วน	มาตรฐานความหนาในการเคลือบ
ผ่านมาตรฐานรับรองความสะอาด	ใช่	ความสะอาดของสถานที่ เครื่องมือ และชิ้นส่วนที่ใช้ผลิต	การควบคุมความสะอาดในทุกๆ กระบวนการผลิต	มาตรฐานความสะอาดในกระบวนการผลิต
ขอบด้วยมีลักษณะมน	ใช่	การเผื่อความยาวในการตัดตัวถ่วง	กระบวนการทำขอบด้วย	มาตรฐานระยะม้วนปากด้วย และรูปทรง
ขนาดบรรจุ 100 ซึซึ	100 ซึซึ	ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางของปากด้วย ฐานด้วย และความสูงของตัวถ่วง	กระบวนการตัด-เจาะตัวถ่วง	มาตรฐานการตรวจสอบขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง และความสูงของด้วย

การออกแบบถ้วยใส่กาแฟเย็น (1st Version)

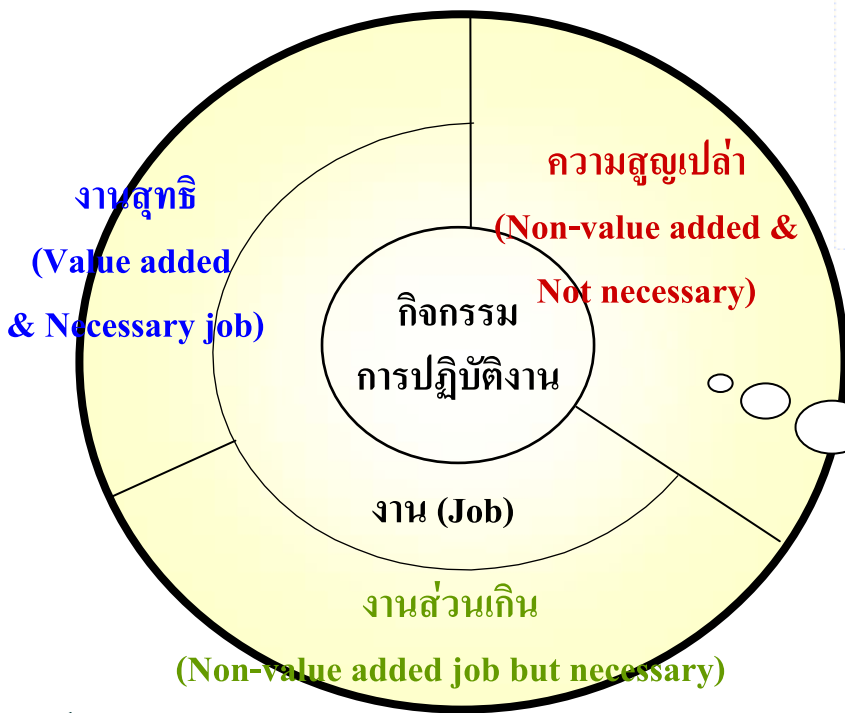
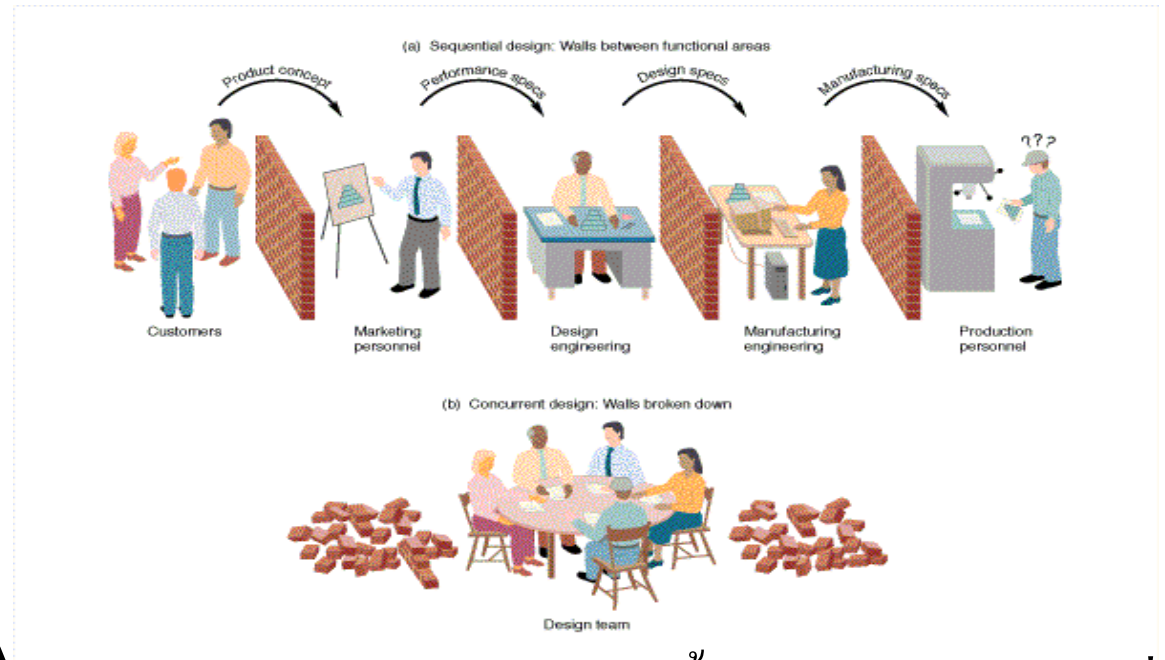
เรียงลำดับกระบวนการผลิตตามความเหมาะสม

1. ขั้นตอนการเคลือบ (Laminate)
2. การพิมพ์
3. การเจาะส่วนตัวถ้วย
4. การตัดตามความยาว
5. การเจาะส่วนฐาน
6. การประกอบตัวถ้วย
7. ขั้นตอนสุดท้ายของส่วนฐาน
8. ขั้นตอนการทำขอบด้วยส่วนบน
9. ตรวจสอบ
10. บรรจุและจำหน่าย



2. สร้างกระแสคุณค่า (Value)

- พิจารณาตั้งแต่การออกแบบ รับวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ นำมาผลิต ตรวจสอบ บรรจุ และจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปให้แก่ลูกค้า (Cross-Function team)



- ขจัดความสูญเปล่า
- ลดงานส่วนเกิน
- ปรับปรุงงานสุทธิ

- กำจัดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่สร้างคุณค่า โดยเฉพาะความสูญเปล่า
- วิธีการที่นิยมใช้: แผนภาพกระแสคุณค่า (Value Stream Mapping)

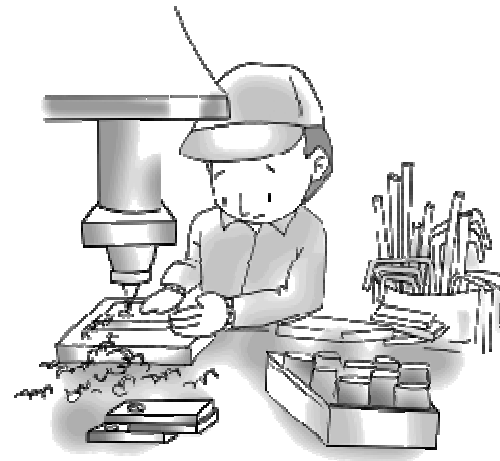




Motion



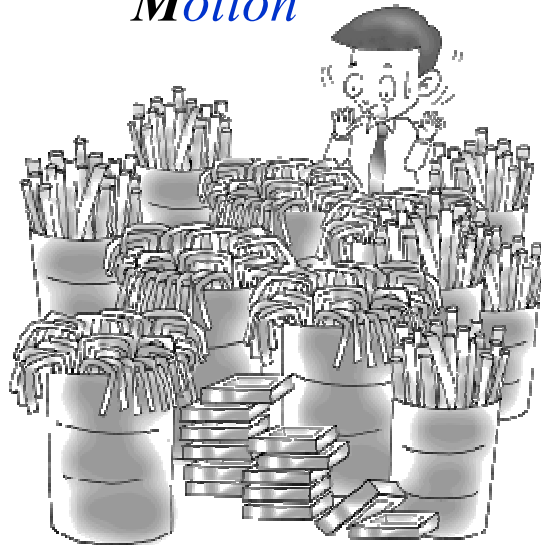
Idle



Non-effective



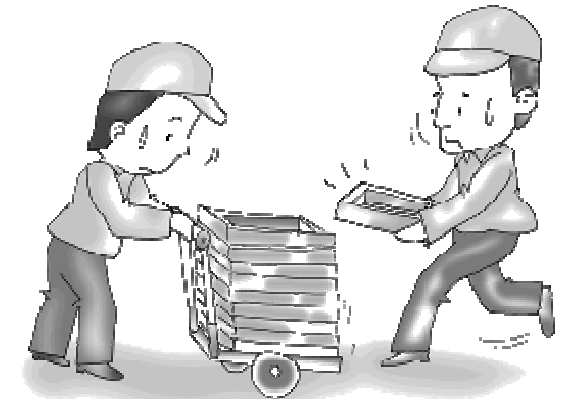
Defect and Rework



Overproduction

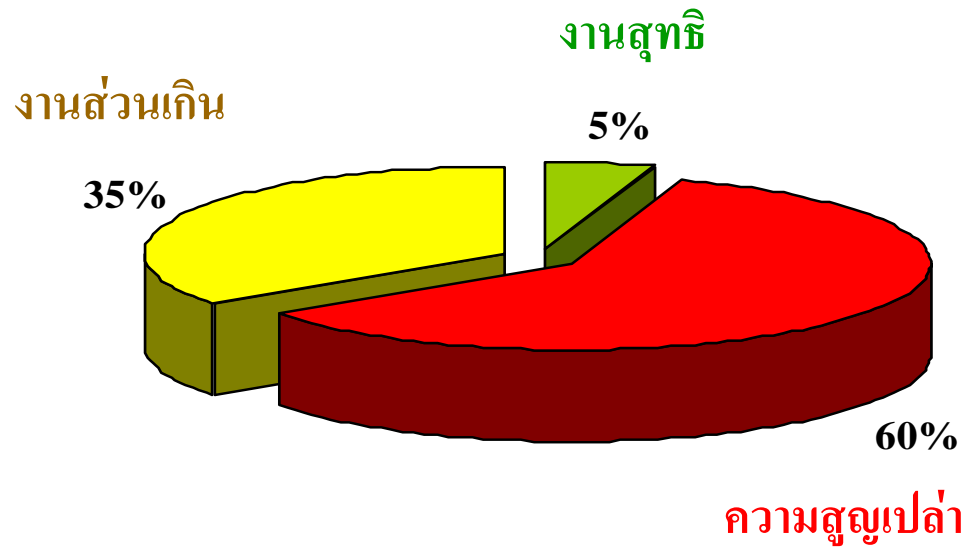


Unnecessary stock

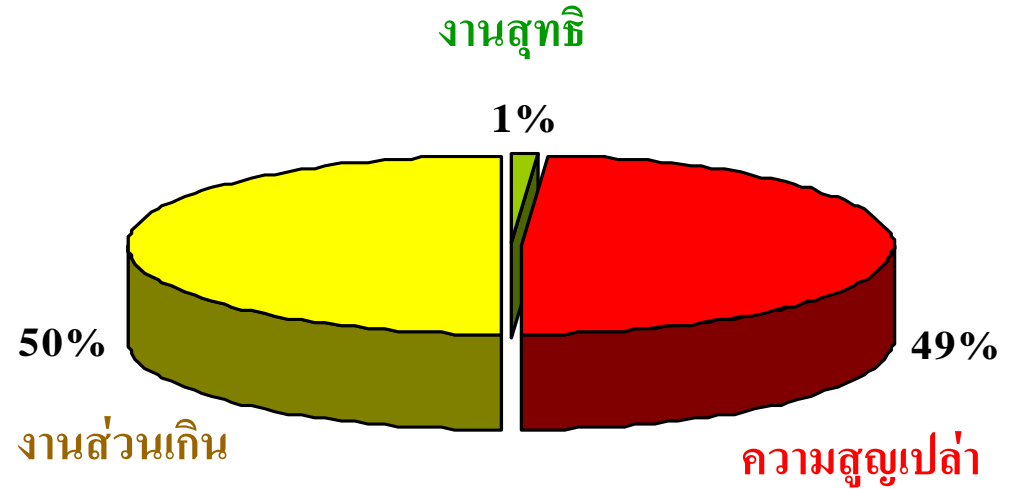


Transportation

ก่อนดำเนินการปรับปรุงด้วย Lean



งานในภาคการผลิตหรือกระบวนการ Logistics

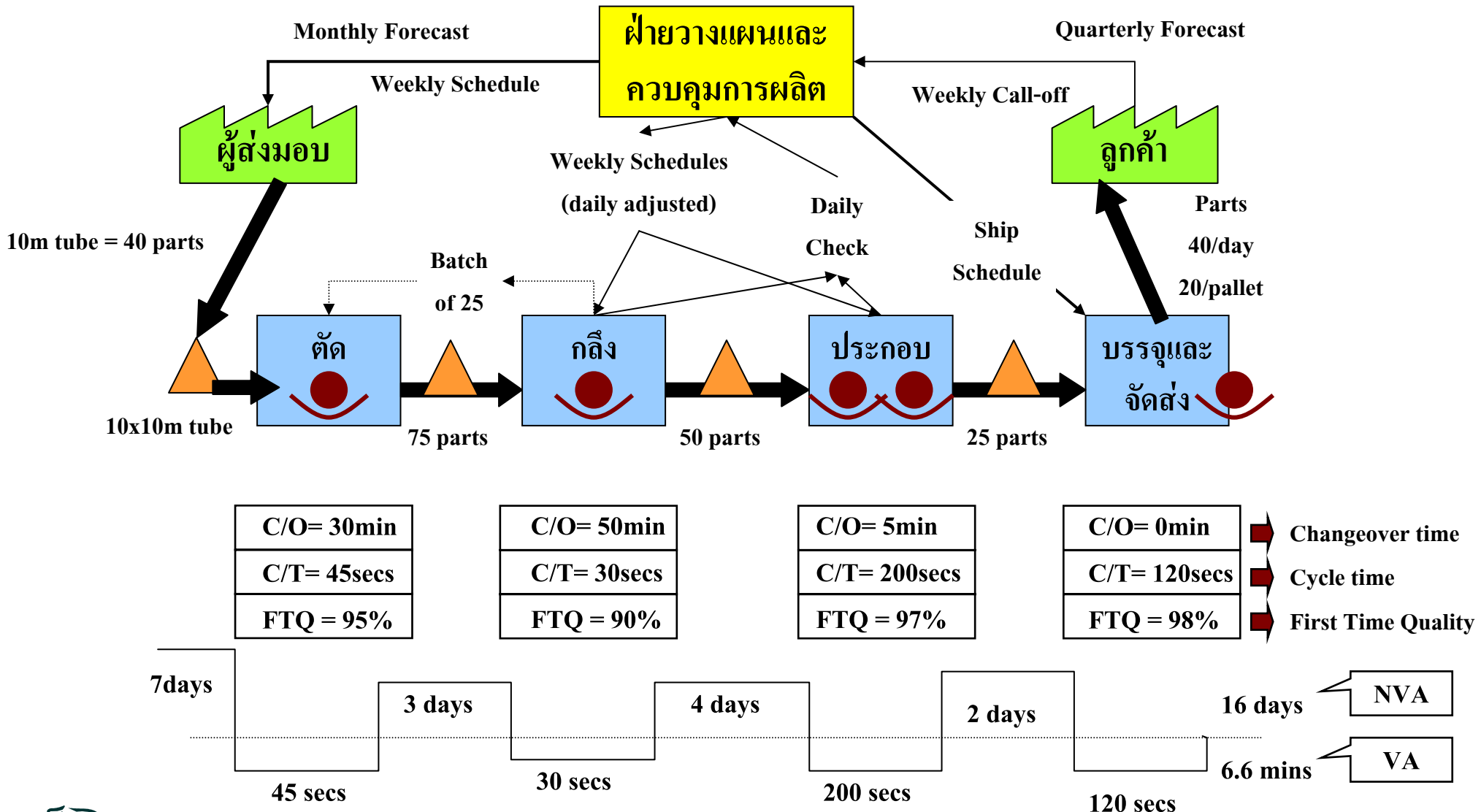


งานในภาคการบริการ เช่น งานในสำนักงาน การจัดจำหน่าย หรือ ค้าปลีก

หมายเหตุ: ข้อมูลแสดงสัดส่วนระหว่าง Value Stream Time ของกิจการที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายกัน

Source: Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School

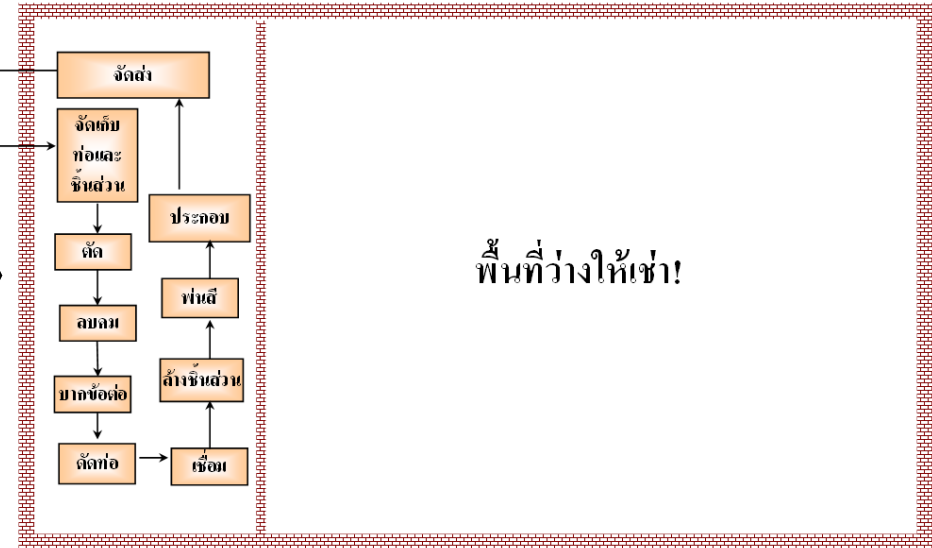
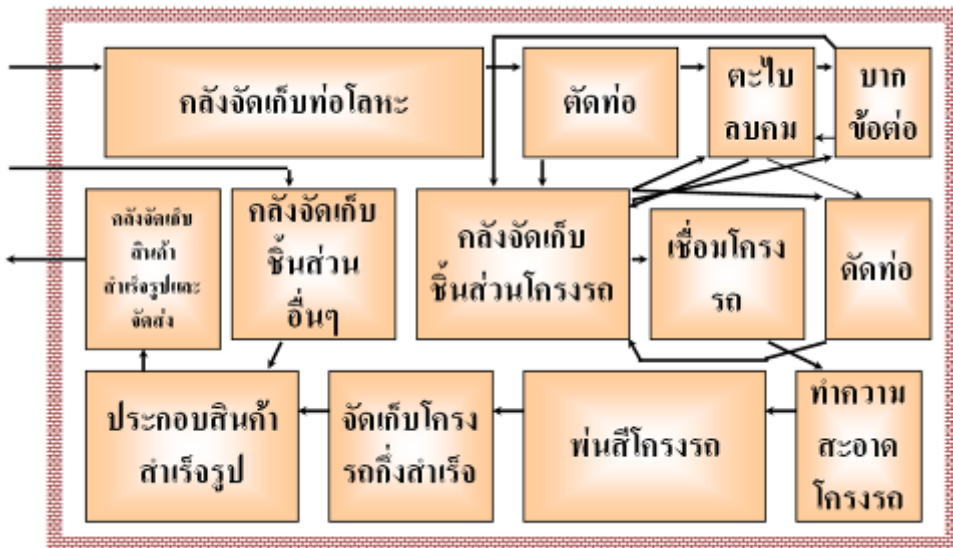
แผนภาพกระแสคุณค่า (VSM)



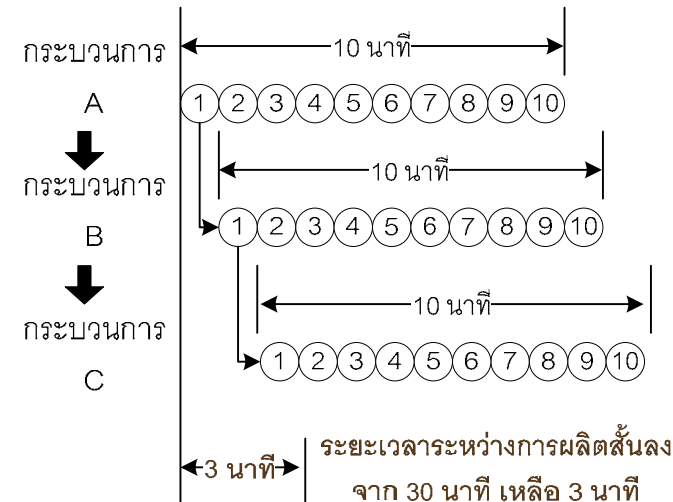
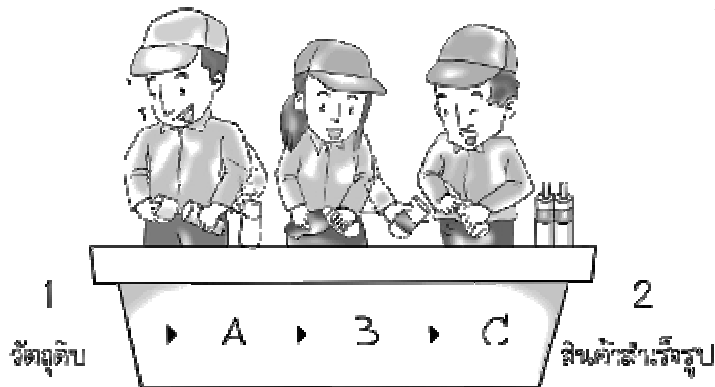
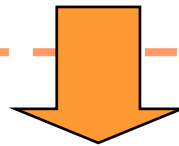
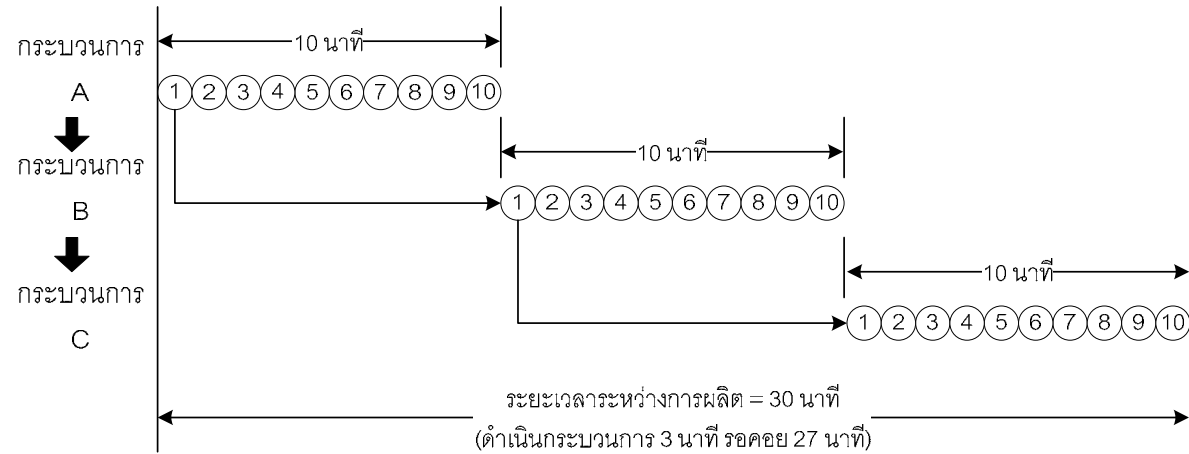
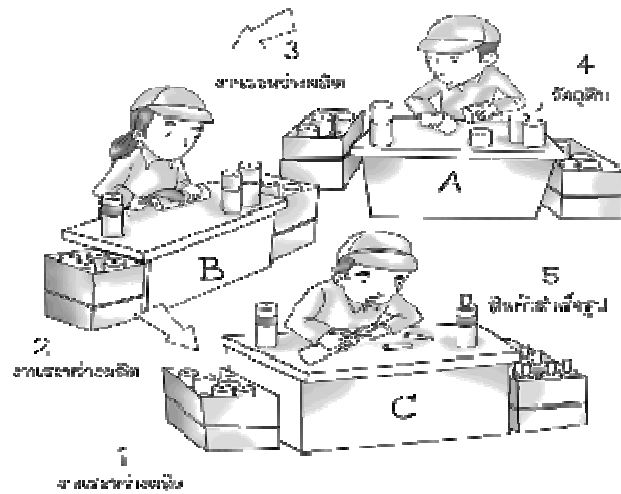
3. ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่าเพิ่มดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง (Flow)

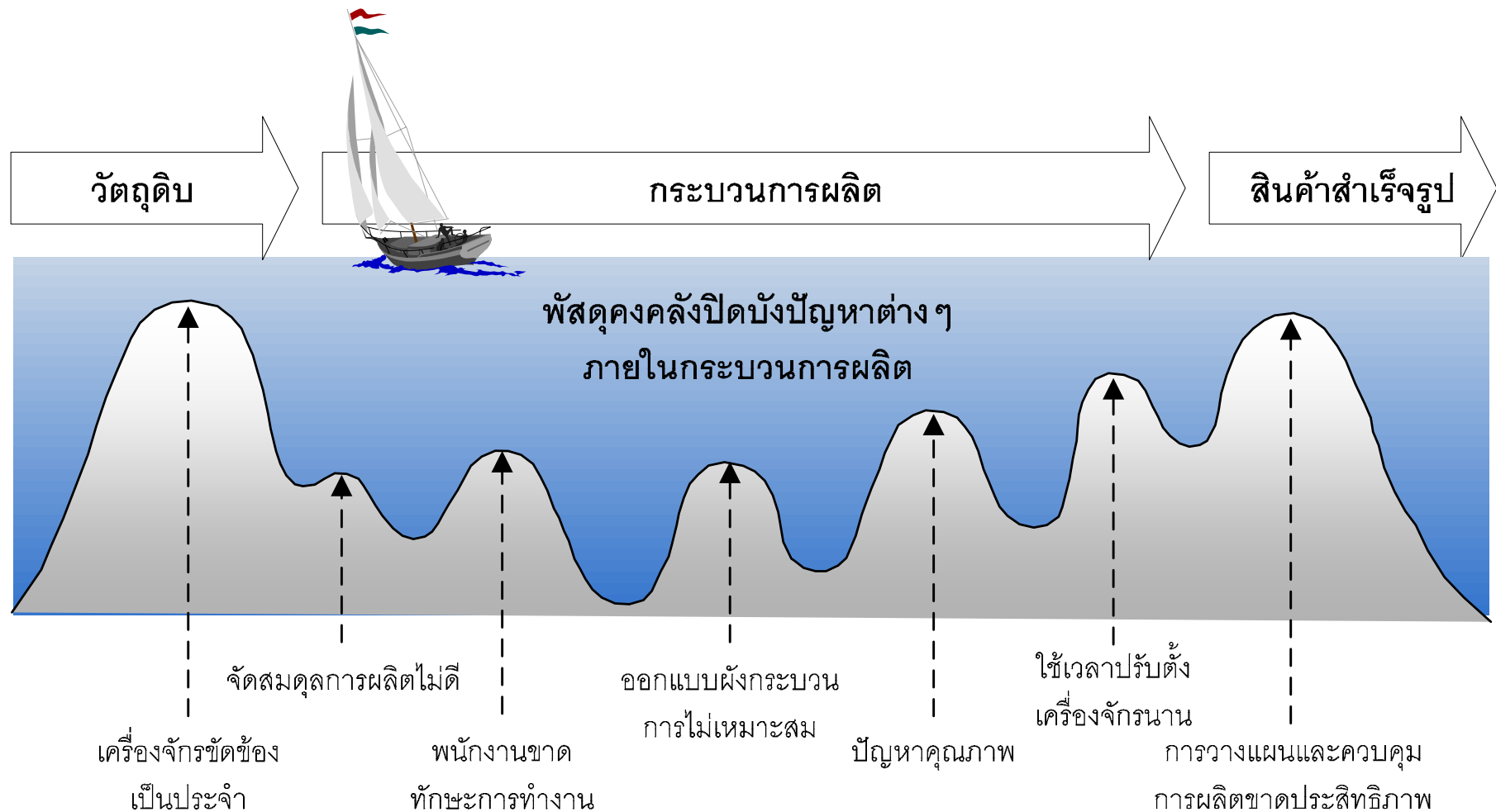
- ทำให้ผลิตภัณฑ์ดำเนินไปได้โดยปราศจาก การอ้อม (Detours) การย้อนกลับ (Backflows) การคอย (Waiting) และงานผิดพลาด (Mistake)
- ปรับสภาพการทำงานแบบเป็นรุ่น (Batch) ให้เป็นการทำงานที่ต่อเนื่อง (Continuous Flow)
- วิธีการที่นิยมใช้: Poka-Yoke, Quick Changeover, ควบคุมจังหวะการทำงานโดยใช้ Takt Time

ตัวอย่าง: โรงงานผลิตจักรยาน

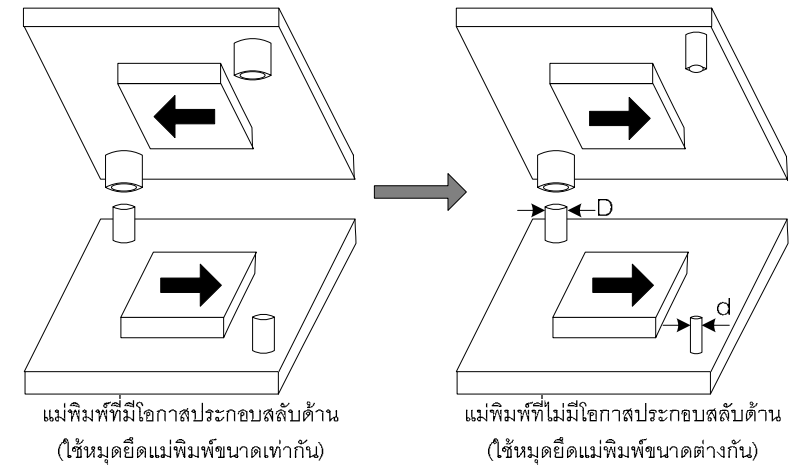


พื้นที่ว่างให้เช่า!





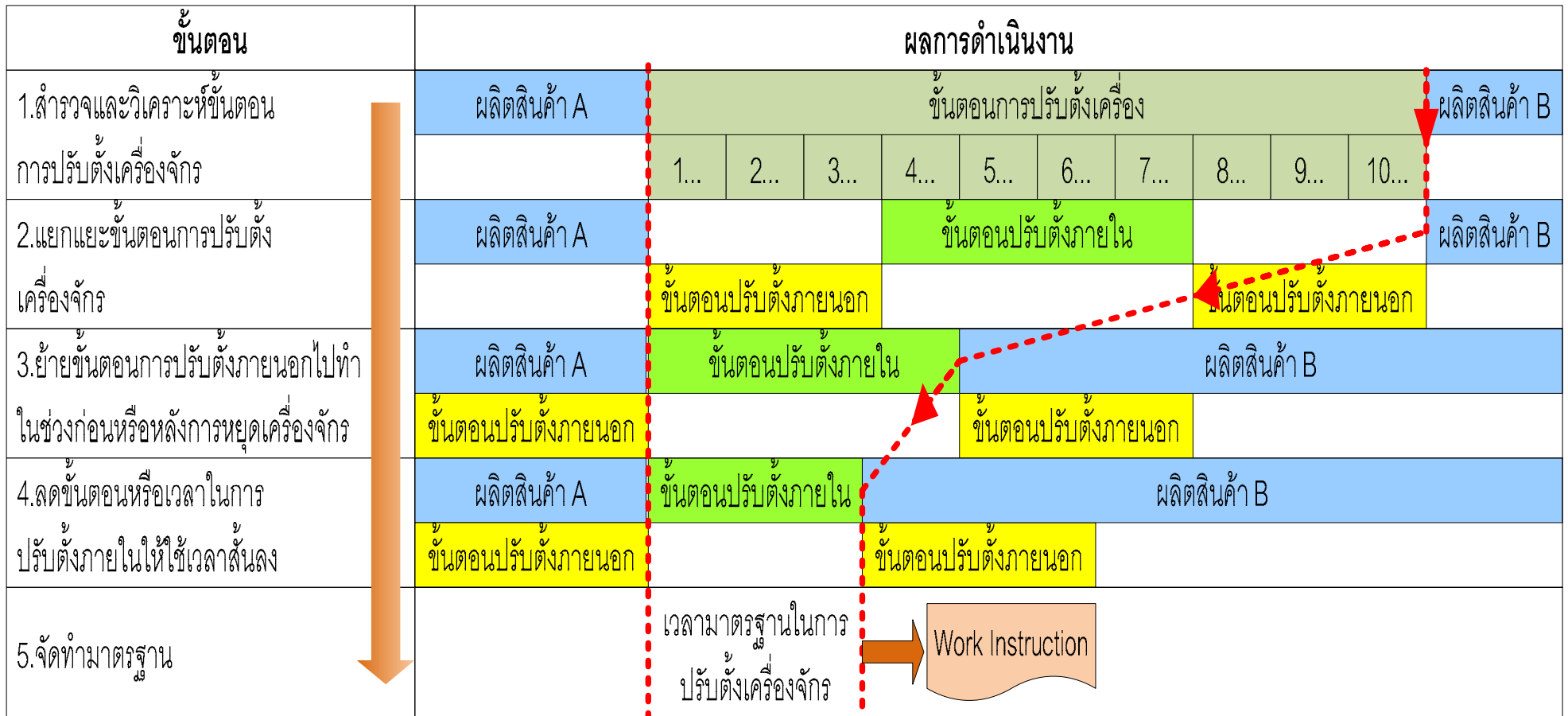
- คือระบบป้องกันความผิดพลาดเผอเรอ จากการทำงาน
ของพนักงาน หรือจากการทำงานผิดพลาดของ
เครื่องจักรเพื่อไม่ให้เกิดการผลิตของเสียเกิดขึ้น
- คือระบบซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถสังเกตเห็นความ
ผิดปกติของสภาพการทำงานของเครื่องจักรหรือ
คุณภาพของผลิตภัณฑ์ อันจะนำไปสู่การเกิด ของเสีย



ระบบ POKA-YOKE

เป้าหมาย

งานผิดพลาดเป็นศูนย์
ZERO DEFECT



⋮ ⋮ คือ ระยะเวลาที่หยุดเครื่องจักรทำการปรับตั้งเพื่อเปลี่ยนรุ่นสินค้าที่ผลิต

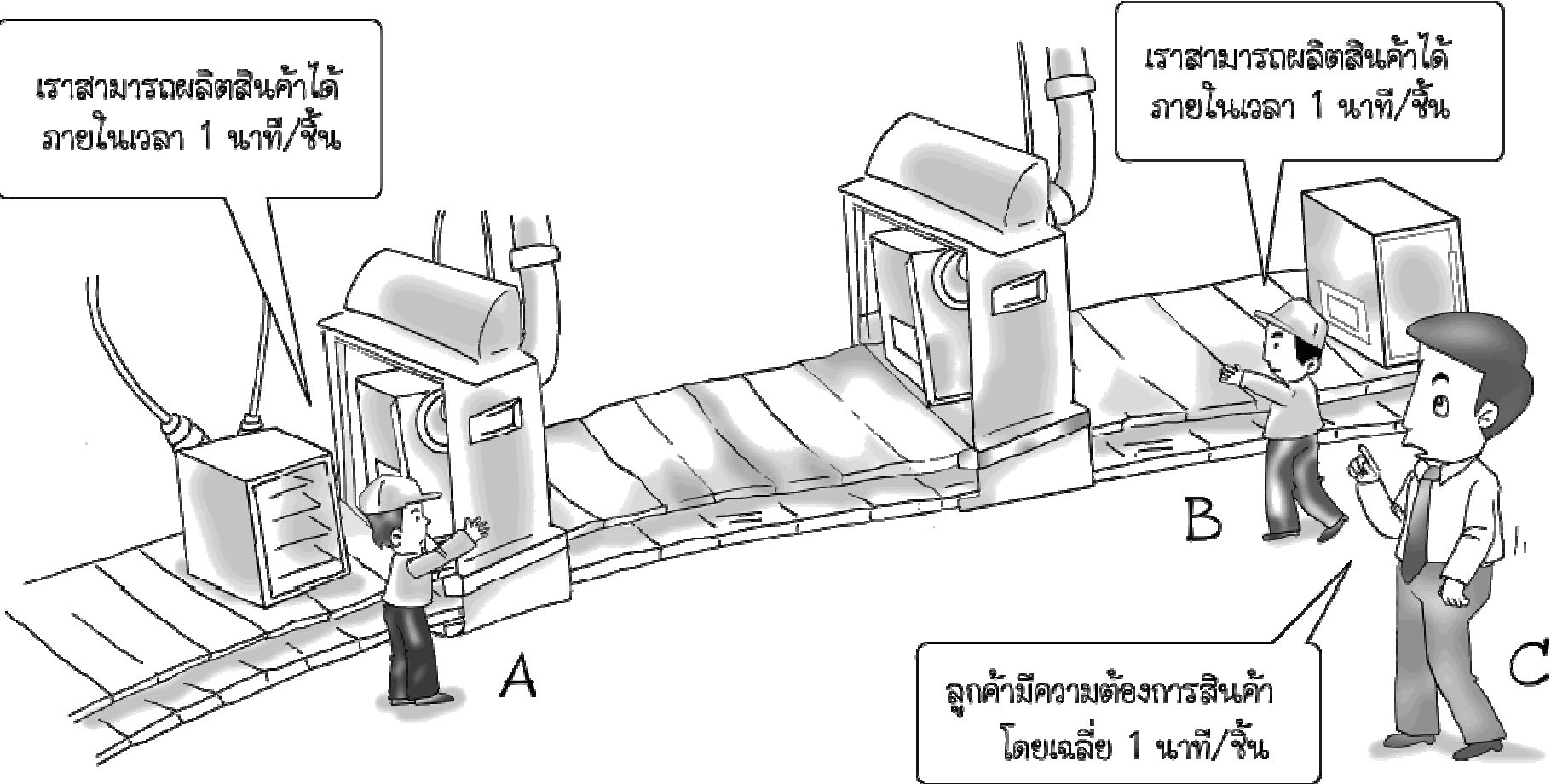
ควบคุมการผลิตด้วย Takt time



$$\text{Takt Time} = \text{เวลาปฏิบัติงาน/จำนวนงานที่ต้องทำ} = 480 \text{ (นาที/วัน)} / 480 \text{ (ชิ้น/วัน)} = 1 \text{ นาที/ชิ้น}$$

เราสามารถผลิตสินค้าได้
ภายในเวลา 1 นาที/ชิ้น

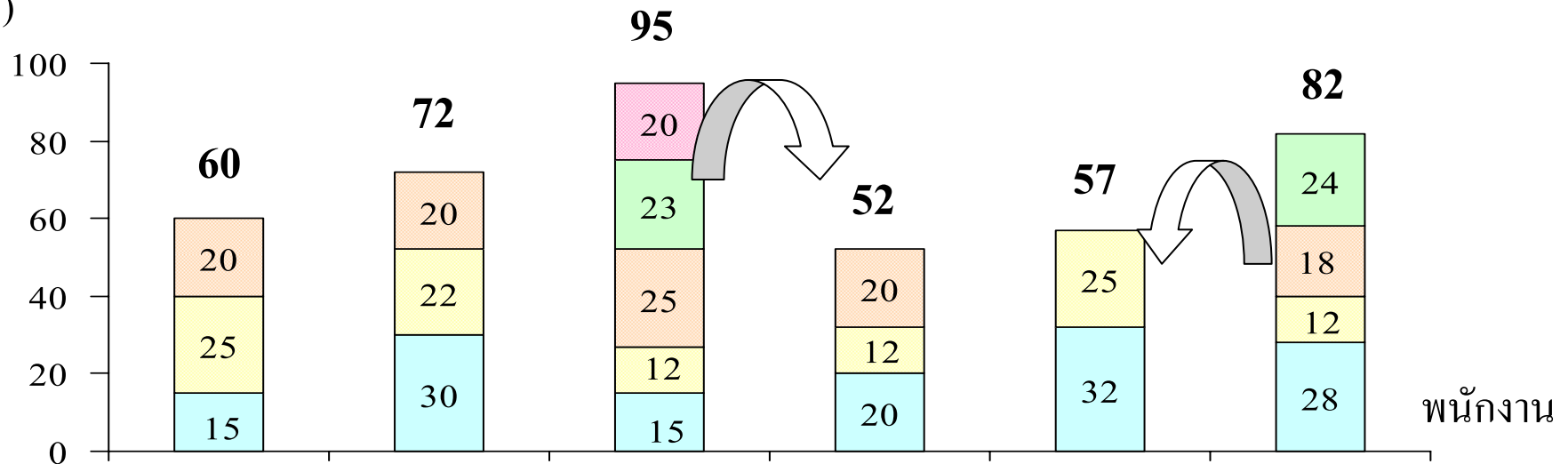
เราสามารถผลิตสินค้าได้
ภายในเวลา 1 นาที/ชิ้น



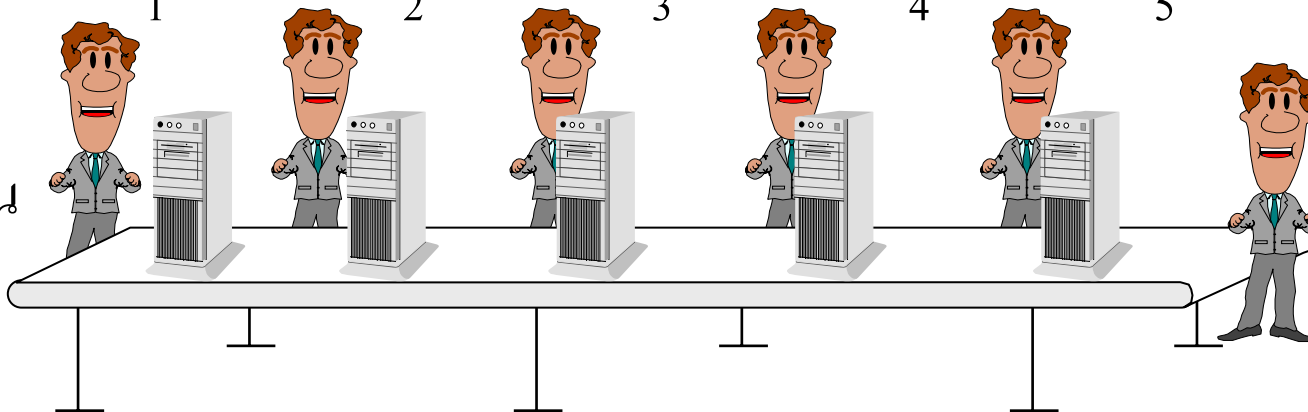
ลูกค้ามีความต้องการสินค้า
โดยเฉลี่ย 1 นาที/ชิ้น

Takt Time = 120 วินาที (2 นาที)

เวลา (วินาที)



พ. =
พนักงาน

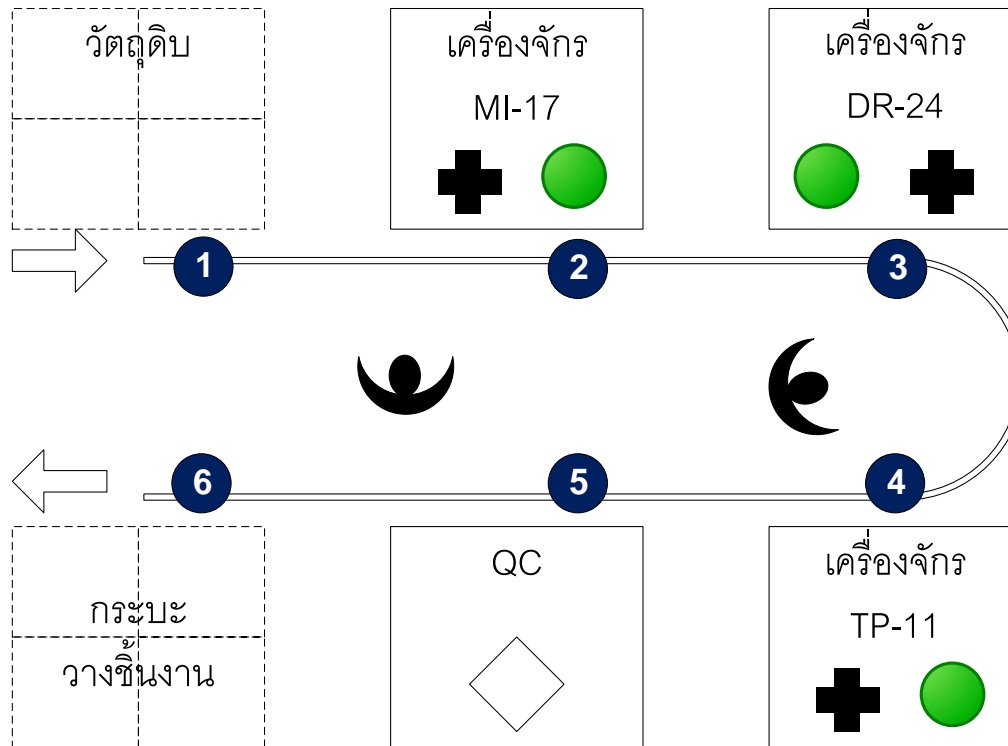


ควบคุมการผลิตด้วย Takt time

ช่วงที่	เวลาทำงาน (วินาที/วัน)	ความต้องการ (ชิ้น/วัน)	Takt Time (วินาที/ชิ้น)	จำนวนกำลังพล (คน)	รูปแบบการจัดกำลังพล
1 (ม.ค.- เม.ย.)	25,200	140			
2 (พ.ค.- ส.ค.)	25,200	280			
3 (ก.ย.- ธ.ค.)	25,200	420			



เอกสารแสดงการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Standard Operation Sheet)

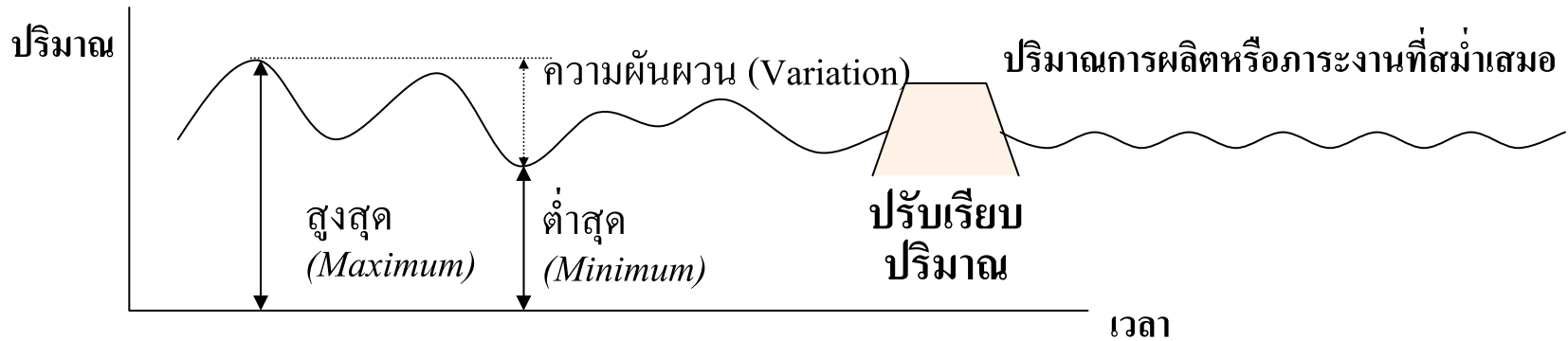


Takt Time 1-6	จำนวนพนักงาน	WIP	ตรวจสอบคุณภาพ	Safety
30 วินาที	2 คน	● = 3 ชิ้น	◇	+

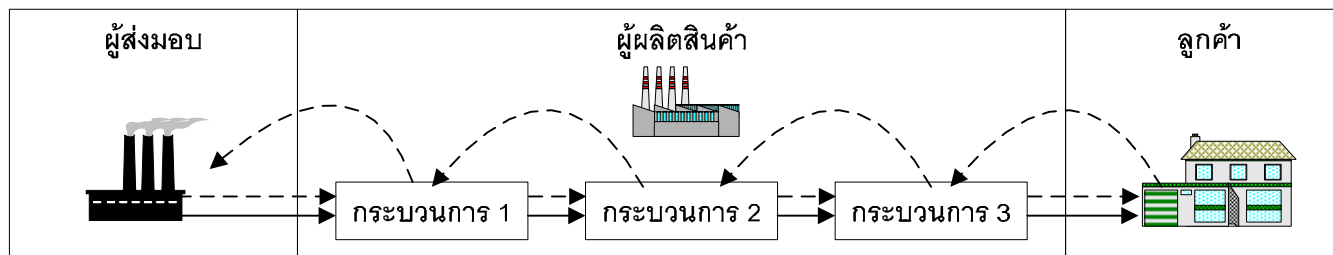
เอกสารเชื่อมโยงการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Standard Work Combination Sheet)

ชื่อชิ้นงาน Bracket	วันที่จัดทำ 1-12-2550	ปริมาณที่ต้องการต่อกะ 920 ชิ้น/กะ	— พนักงานทำงาน							
กระบวนการ MC002	แผนก Machining	Takt Time 30 วินาที	- - - - เครื่องจักรทำงาน							
			≡≡≡≡ พนักงานเดิน							
ลำดับ	ขั้นตอน	ระยะเวลา			เวลาในการปฏิบัติงาน (วินาที)					
		พนักงาน	เครื่องจักร	เดิน	5	10	15	20	25	30
1	หยิบ BRACKET ครั้งที่ 1	2	-	2						
2	MI-17 นำชิ้นงานออก ติดตั้ง กดสวิทช์	3	25	2						
3	DR-24	3	21	2						
4	TP-11	3	11	2						
5	วัดเส้นผ่านศูนย์กลางของสกรู	5	-	2						
6	วางชิ้นงานสำเร็จรูป	2	-	2						
	รวม	18	-	12						

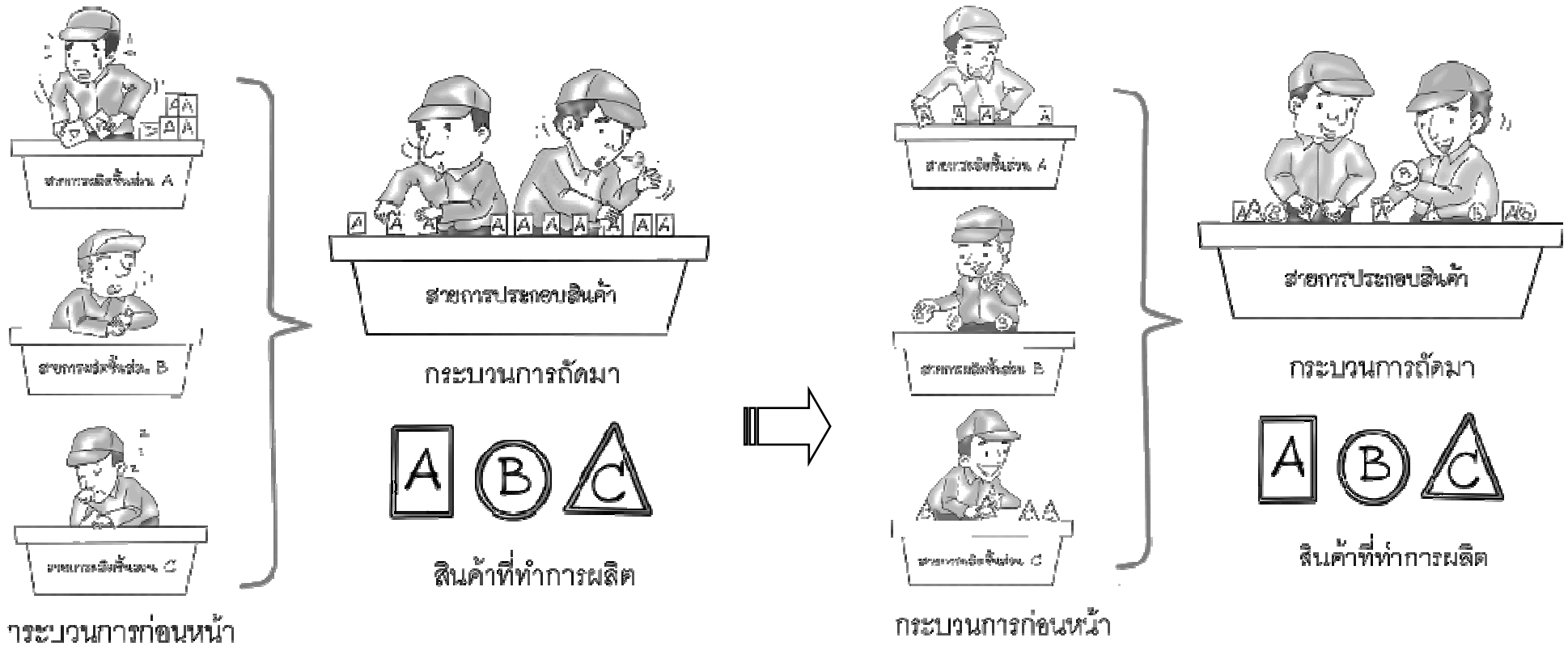
- เริ่มต้นจากการปรับเรียบการผลิต (Smoothed/Mixed/Leveled Production) เพื่อลดความผันผวนของความต้องการลง



- ใช้ระบบดึง โดยพิจารณาความต้องการของลูกค้า และทำเฉพาะสิ่งที่มีความต้องการ ในเวลาที่ต้องการเท่านั้นเพื่อลดการรอคอย งานระหว่างผลิต และสภาพคอขวด



เมื่อ \longrightarrow คือ เส้นทางการเคลื่อนที่ของวัตถุดิบ งานระหว่างผลิต หรือสินค้าสำเร็จรูป
 \dashrightarrow คือ เส้นทางการเคลื่อนที่ของสารสนเทศการผลิต หรือบัตรคัมบัง

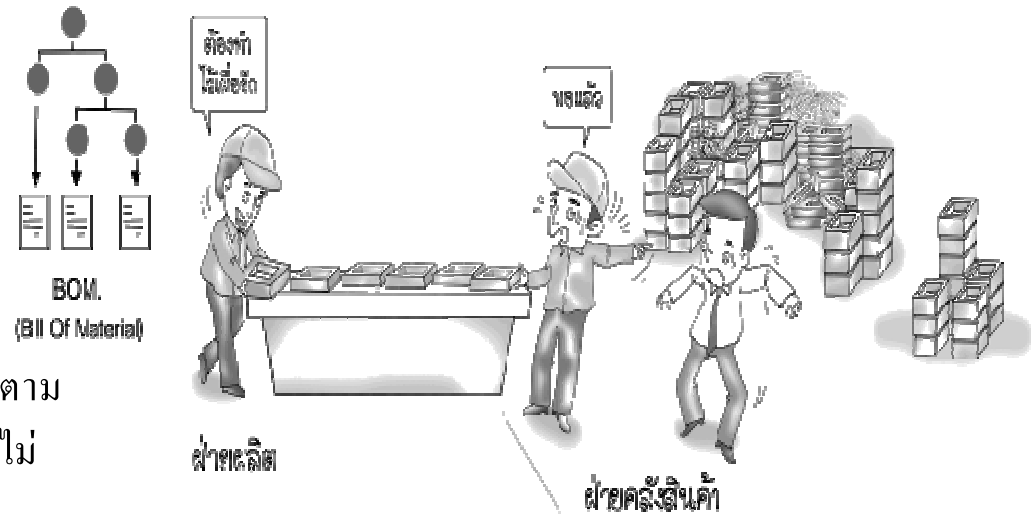
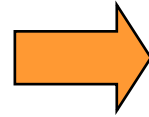


สินค้า	ลำดับ
A	
B	
C	

สินค้า	ลำดับ
A	
B	
C	

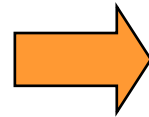


ระบบผลัก



กระบวนการก่อนหน้า ส่งงานให้กระบวนการถัดไปตามเป้าหมายโดยไม่สนใจว่ากระบวนการถัดไปต้องการหรือไม่

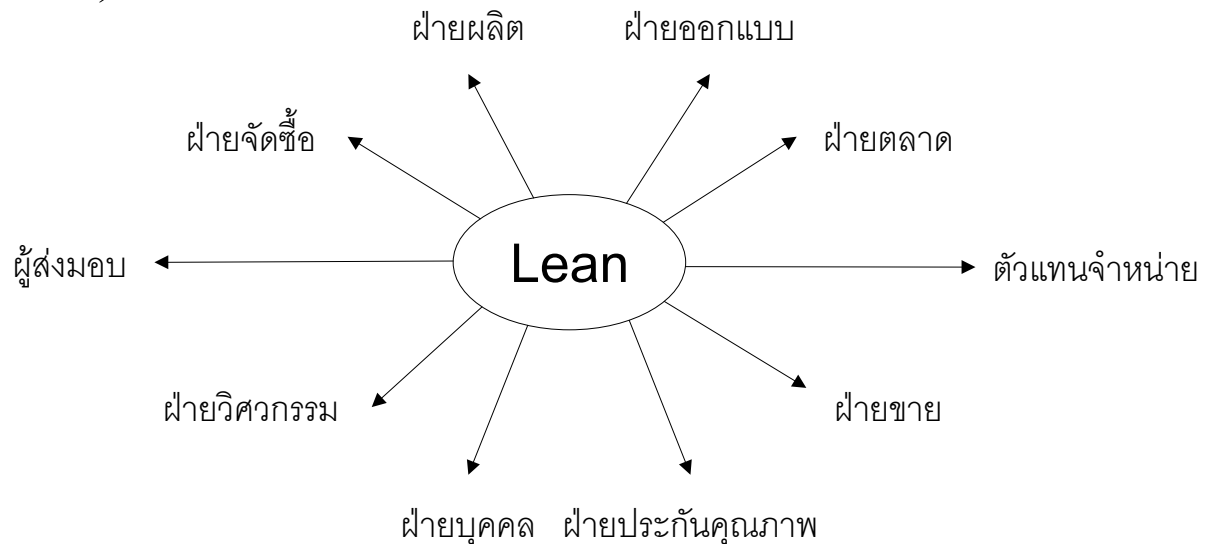
ระบบดึงและคัมบัง



กระบวนการถัดไป เป็นผู้ดึงชิ้นงานจากกระบวนการก่อนหน้าเมื่อต้องการ จากนั้นกระบวนการก่อนหน้าจะผลิตชัดเจน เท่าปริมาณที่ถูกดึงไป

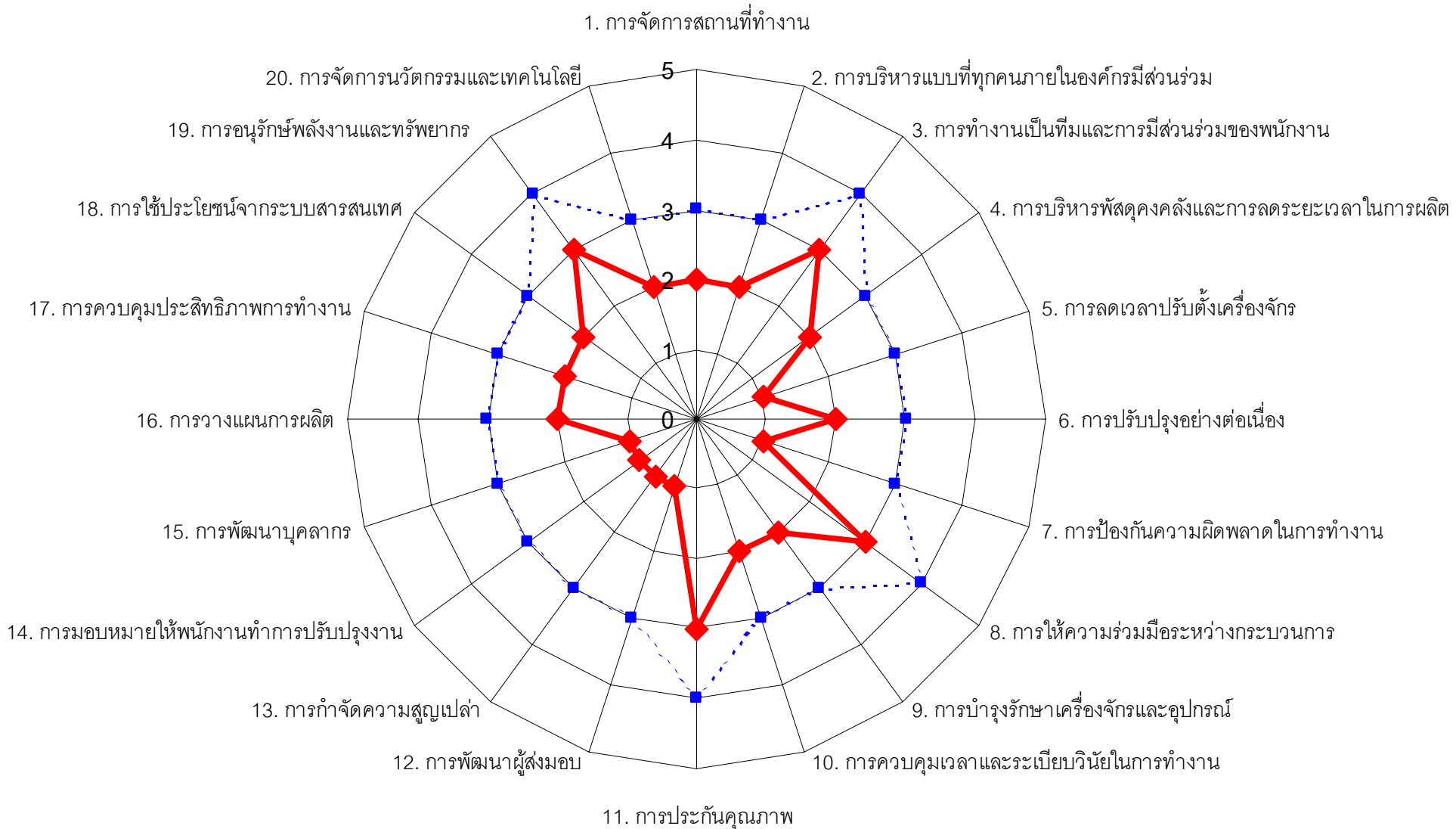
5. สร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่า (Perfection)

- ทำการขจัดความสูญเปล่า (Muda) ในทุกๆ กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง (ขยายผล)
- ใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาความจำเป็นของลูกค้าเป้าหมาย
- ดำเนินการ โดยใช้เครื่องมือคือ
 - การปรับปรุงงาน (Kaizen / Evolution)
 - นวัตกรรม (Kaikaku / Revolution)





การวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการกระบวนการแบบ Lean



โครงการ ปรับปรุงกระบวนการผลิตตามแนวทางของ LEAN				
เป้าหมายประจำปี	ผลความคืบหน้าโครงการ			
	<u>Quality</u> %Defect Cp		<u>Cost</u> Cost per Unit Days of Supply	
แผนดำเนินโครงการ	%Rework Cpk		WIP %Stock Area	
แผนภาพการวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อการปรับปรุง	No. of Complaint Quality rate		<u>Productivity & Flexibility</u> Labor Productivity % Production Eff.	
VSM - Current State	<u>Delivery</u> Lead Time Multiple Ratio		OEE %Line Balance	
VSM - Future State	Cycle Time %Plan Attainment		MTBF/MTTR Up/Down Time	

อุปสรรคทางความคิดของ Lean

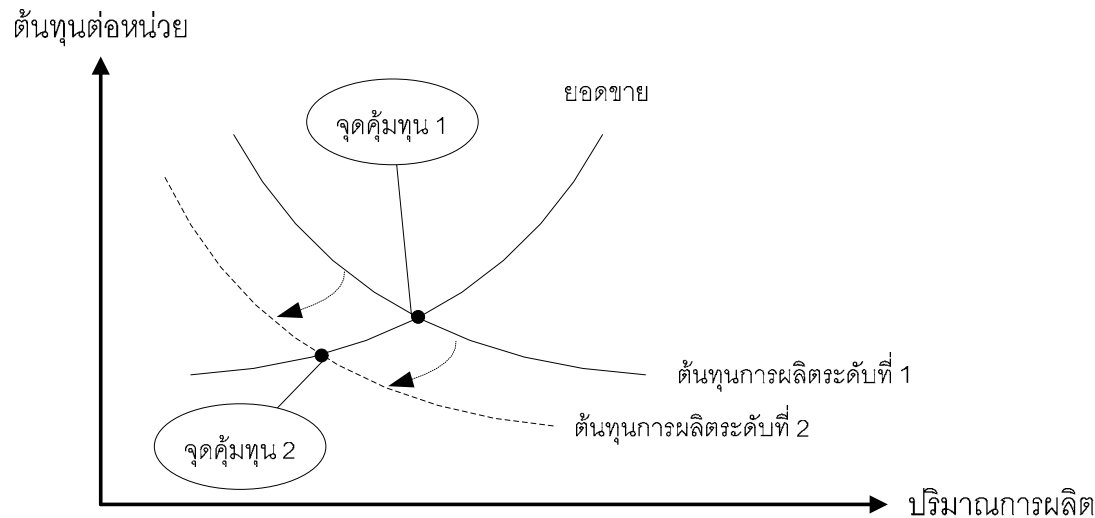
- เรายุ่งเกินกว่าที่จะไปสนใจมัน !
- เป็นความคิดที่ดีแต่ยังไม่ถึงเวลาอันควร !
- เราไม่มีงบประมาณพอหรอก !
- ทฤษฎีมันต่างจากการปฏิบัติจริงๆ !
- ไม่มีอย่างอื่นทำหรือไง !
- ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร !
- ไม่ใช่หน้าที่ของเรา...ปล่อยให้คนอื่นเขาคิดดีกว่า !
- ไม่ใช่การปรับปรุง...แต่เป็นแค่สามัญสำนึกเท่านั้น !
- ผมน่าจะรู้ผลลัพธ์ของมันแล้วตั้งแต่ยังไม่ลงมือทำ !
- กลัวที่จะต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น !
- ไม่มีวิธีอื่นที่ดีกว่านี้หรอก !

ผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้ Lean

- ของเสียหรืองานผิดพลาดมีจำนวนน้อยลง
- ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานสั้นลง
- รุ่งการผลิตมีขนาดเล็กลง มีความยืดหยุ่นมากขึ้น
- เหลือปริมาณพัสดุคงคลังเท่าที่จำเป็น
- ผู้รับช่วงการผลิตมีจำนวนน้อยราย แต่เชื่อถือได้มากกว่า
- มีสายการผลิตที่เฉพาะ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- ความถี่ในการเปลี่ยนแปลงการผลิตต่ำกว่า
- ลดจำนวนการเกิดสภาพคอขวด
- จำนวนพนักงานเหมาะสมกับงาน
- ไม่เน้นใช้แรงงาน แต่เน้นใช้ความชำนาญในงาน
- เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ มีความยืดหยุ่นมากกว่า



- Lean ให้ความสำคัญกับคุณภาพก่อนเสมอ แต่ต้องเข้าใจคำว่าคุณภาพเสียก่อน !
- Lean ไม่ใช่เพียงการลดเวลาในการทำงานเท่านั้น แต่เวลาเป็นกุญแจสำคัญตัวหนึ่ง !
- Lean นอกจากช่วยลดต้นทุน แล้วยังช่วยเปลี่ยนแปลงจุดคุ้มทุนให้ต่ำลงด้วย !



- ในช่วงเศรษฐกิจขาลง ธุรกิจส่วนใหญ่ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงตามสัดส่วน แต่ Lean ใช้วิธีการมองภาพรวมเสียก่อน !