

ค้นหาปัญหา สร้างโอกาส แห่งการปรับปรุงพัฒนา

กฤษชัย อรรถมนต์

Lean and Productivity Consultant

kritchai.a@gmail.com



...จากแผนภาพรวมของงานวางแผนและควบคุมการผลิต ที่เราได้เขียน SIPOC ร่วมกันไปแล้ว กิจกรรมต่อไป เราจะมาระดมสมองกำหนดปัญหากันครับ ขอให้ทุกคน ดูนบนอร์ด แล้วเขียนปัญหาที่คิดว่าบริษัทหรือตัวเองเจออยู่ลงบน Post It นะครับ ขอ 1 ปัญหา ต่อ กระดาษ 1 ใบ เท่านั้น จากนั้นนำไปติดตรงที่ตำแหน่ง ที่เป็น จุดของปัญหาเลยครับ

อย่าลืมว่าปัญหาคือ Gap หรือ ส่วนต่าง ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน กับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือที่เราอยากให้เป็น **“สิ่งที่ควรจะเป็น”** นี้ หมายถึงมาตรฐาน ที่มีการกำหนดไว้แล้วหรือเป้าหมายในปัจจุบัน ส่วน **“สิ่งที่เราอยากให้เป็น”** หมายถึง เป้าหมายที่เราอยากจะทำปรับปรุงให้ดีขึ้นครับ ...

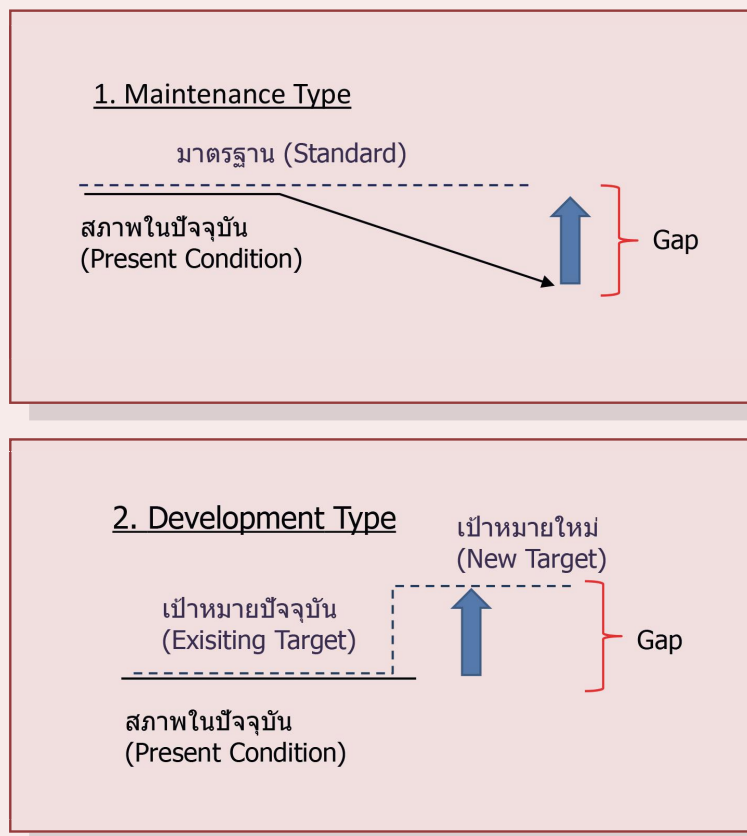


บทความนี้นับเป็นภาคที่สามใน P-World ซึ่งจะเป็นตอนสุดท้ายแล้วนะครับ หลังจากในสองบทความก่อน ผมกล่าวถึงการทำโครงการกับลูกค้า ที่มีโจทย์ในเรื่องการปรับปรุงการส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลาและครบจำนวน โดยเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจก่อนในเรื่องของตัวชี้วัดโครงการ จากนั้นสร้างระบบ Visual Management ขึ้นมา เพื่อให้ทีมงานเห็นสภาพในปัจจุบัน และผลการทำงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน ผ่าน Project Room ที่จัดตั้งขึ้น

พอมาตอนที่ 2 ผมได้กล่าวถึงแนวคิดของงานวางแผนและควบคุมการผลิต ว่าเป็นหัวใจของงานบริหารการผลิต ซึ่งเป็นหลักการที่ได้ทำความเข้าใจกับทีมงาน เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ควรจะเป็น และนำมาเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน

มาถึงบทความในตอนนี้ จะได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ทำกันต่อไปครับ แผนภาพกระบวนการวางแผนและควบคุมการผลิตในบทความก่อน ถูกใช้เป็นแนวทางหลักคิด เพื่อนำไปสู่ *การค้นหาปัญหา และกำหนดแผนการปรับปรุงแก้ไข* ทั้งปัญหาที่ไม่ซับซ้อน แก้ไขได้อย่างรวดเร็ว และ ปัญหาที่ต้องใช้เวลาและทีมงานมาจัดการ

คำพูดของผมด้านบนตอนเปิดเรื่อง เป็นการเน้นว่าปัญหาคือ *"ส่วนต่าง/ช่องว่าง (Gap)"* ท่านที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน อาจจะฟังดูแล้วรู้สึกแปลกๆ ผมจะลองอธิบายด้วยภาพด้านล่าง จะทำให้เข้าใจแนวคิดนี้มากขึ้นครับ ภาพแรกด้านซ้าย เป็นสามัญสำนึกโดยทั่วไป เมื่อพูดถึงปัญหา เรามักจะนึกถึงสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่ *"ควร"* จะเป็น ถ้าพูดเป็นภาษางานหน่อยก็คือ *ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้* นั่นเอง เช่น กำหนดการส่งมอบล่าช้าไม่เกิน 1.5% แต่ชีวิตจริงกลับทำไม่ได้ เกินไปเป็น 3%

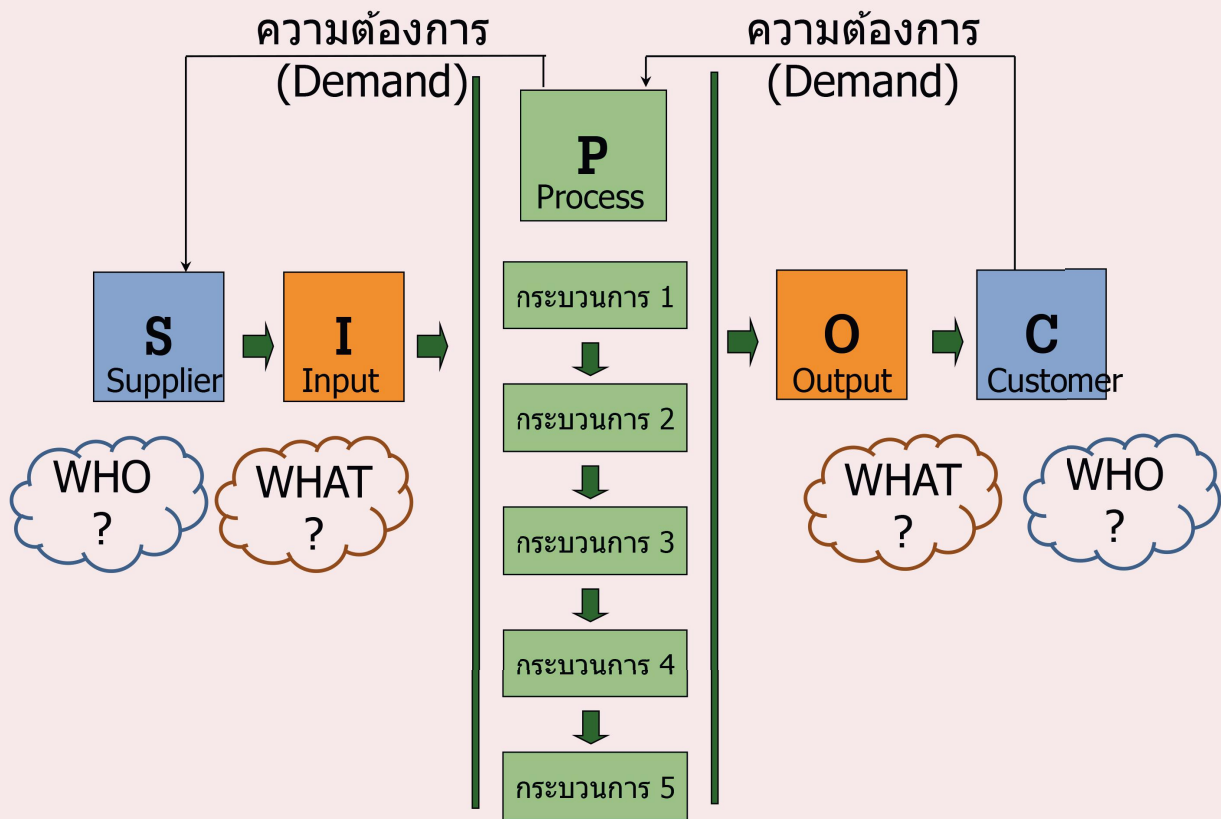


ถ้าเราพูดถึงปัญหาแค่ตามภาพที่หนึ่ง ก็แปลว่าการทำงานจะขาดมิติของการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่ง *"การปรับปรุงงาน"* ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ร่วมกับงานประจำอยู่แล้ว ภาพที่ 2 จึงเป็นช่องว่างหรือ Gap ในอีกลักษณะหนึ่งคือ เมื่อสามารถควบคุมให้สภาพในปัจจุบัน เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้แล้ว ก็เขียนเป้าหมายใหม่เพื่อให้ท้าทาย (Challenge) และพัฒนามากยิ่งขึ้น ช่องว่างที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็คือปัญหาอีกลักษณะหนึ่งนั่นเอง

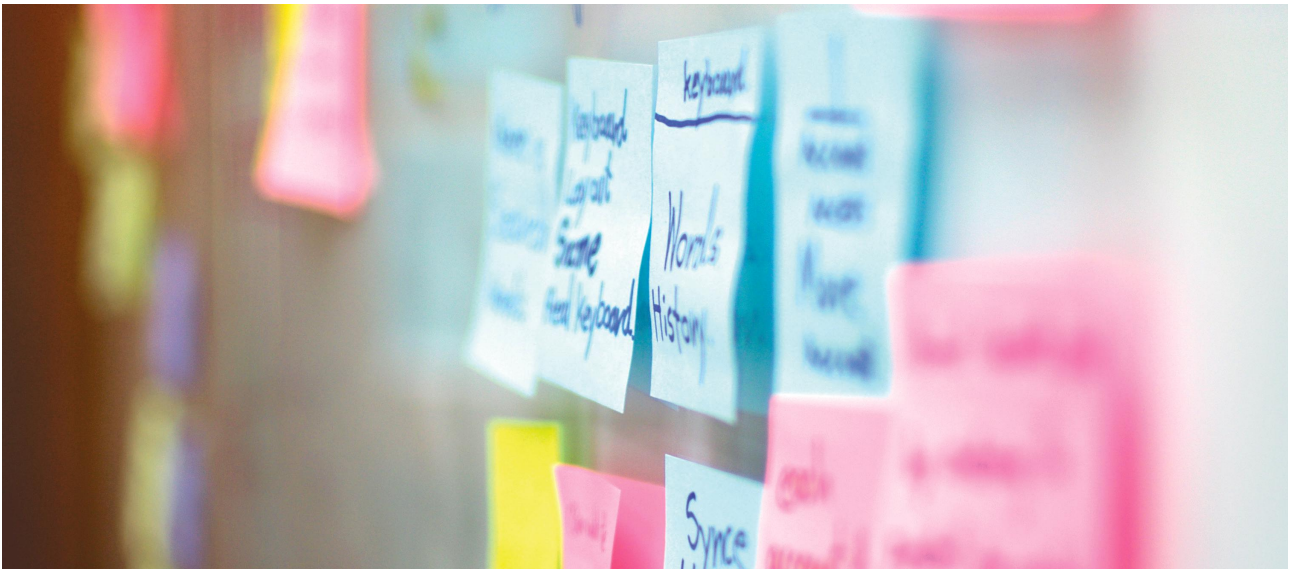
ท่านที่สนใจ 2 บทความก่อนหน้า สามารถเข้าไปดูได้ที่ <http://www.ftpi.or.th/author/kritchai>

คำพูดเปิดเรื่องของผมเป็นการกระตุ้นให้ทีมงานคิดถึงปัญหา ทั้งแบบที่ผิดเพี้ยนไปจากมาตรฐานที่ควรจะเป็น และ เป้าหมายใหม่ ที่ท้าทาย เพื่อให้องค์กรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพ ที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงมีการกล่าวเปรียบเทียบว่า ปัญหาที่พบ คือ โอกาส แห่งการปรับปรุงพัฒนา (OFI: Opportunity For Improvement)

อีกประเด็นที่ผมกล่าวกับทีมงานคือ แนวคิดการเขียนแผนภาพ ด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า SIPOC ชื่อ SIPOC นำมาจากคำขึ้นต้นของ Supplier-Input-Process-Output และ Customer แผนภาพ SIPOC มีประโยชน์มากในการ ทำให้เห็นขอบเขตของโครงการ ที่ชัดเจน ร่วมกัน เหมาะกับการเขียนภาพเบื้องต้น เพื่อให้เห็นกระบวนการหลัก หรือบางทีอาจเรียกว่า High Level Process อันจะเป็นจุดเริ่มต้น ก่อนที่จะเจาะลึกในกระบวนการโดยละเอียดต่อไป



หลังจากได้เขียนกระบวนการหลักแล้ว ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใส่เข้าไปในกระบวนการ จะถูกเขียนเข้าไปด้วยว่าคืออะไร? และใครเป็น คนส่งมอบปัจจัยเหล่านี้ (Supplier)? เมื่อผ่านกระบวนการไปแล้ว ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการ (Output) ซึ่งอาจจะเป็นสินค้า หรือบริการก็ได้ คืออะไร? และใครคือ ผู้ได้รับสินค้าและบริการนี้ (Customer)?



SIPOC ของงานวางแผนและควบคุมการผลิต (Production Planning and Control) ที่ทีมงานเขียนขึ้นมา ได้ถูกนำไปติดแสดงในห้องโครงการ กระบวนการหลักที่มี เช่น การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า, การวางแผนและสั่งวัตถุดิบ, การรับ Order ลูกค้า, การจัดทำตารางการผลิต จนกระทั่งถึงการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าเป็นกระบวนการสุดท้าย

ในขั้นตอนต่อไป ผมใช้ SIPOC เป็นเครื่องมือ เพื่อการระดมสมองค้นหาปัญหา คำพูดในตอนเปิดบทความ เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้นั้นแหละครับ ผมใช้วิธีการระดมสมองแบบคิดเดี่ยวๆ คนเดียวก่อน เพื่อให้ได้ความคิดจากทีมงานทุกคน โดยให้สมาชิกทุกคนมองกลับเข้าไปใน SIPOC อีกครั้ง และ ระบุปัญหา ที่มีอยู่ที่ตัว กระบวนการ (Process) หรือจะเป็นที่จุดอื่นๆ บน SIPOC คือ Supplier-Input / Output-Customer ก็ได้

ในการระบุปัญหานั้น กำหนดให้เขียนด้วยปากกาเส้นหนา เพื่อให้ทุกคนเห็น และสามารถทบทวนร่วมกันในภายหลังได้ง่าย และกำหนดให้เป็น กระดาษ Post It 1 ใบต่อ 1 ปัญหา เท่านั้น เพื่อให้ประเด็นปัญหามีความชัดเจน ตอนเขียนครั้งแรก ผมบอกกับทีมงานว่าขอยกอย่างน้อย 4 ปัญหาต่อคน ดูเหมือนบางคนทำทว่า ยังนึกไม่ค่อยออก แต่พอได้นั่งนิ่งๆ มองดู SIPOC และคิดตาม ก็ปรากฏว่า เขียนได้มากกว่า 4 ปัญหาขึ้นไปทุกคน แผ่นกระดาษปัญหาจะถูกนำไปแปะบน SIPOC ตามตำแหน่งของปัญหานั้นๆ

ปัญหาแต่ละใบ ได้ถูกนำมาทบทวนกันในทีมทีละใบว่า อ่านแล้วเข้าใจหรือไม่ บางปัญหาที่อ่านแล้วเข้าใจไม่ตรงกัน ได้ถูก เขียนใหม่ด้วยถ้อยคำที่เข้าใจง่ายขึ้น ปัญหาที่ซ้ำกันก็จะ คัดออก ให้เหลือเพียงแผ่นเดียว นอกจากนั้น ปัญหาที่มีลักษณะใกล้เคียงกันสามารถควบรวม กันได้ ก็จับรวบกันเป็นปัญหาใบเดียว ในระหว่างการทบทวนแต่ละปัญหา ผมกระตุ้นกับทีมงานต่อว่า อาจจะยังมีปัญหาที่เพิ่งนึกออก หลังจากได้เห็นปัญหาที่คนอื่นเขียนแล้ว ก็ขอให้เขียนเพิ่มเติมขึ้นมาได้ทันที หลังจากดำเนินการตรวจสอบทั้งหมดแล้วปรากฏว่า มีปัญหาประมาณ 40 ปัญหาที่ถูกติดอยู่บนกระดาน SIPOC

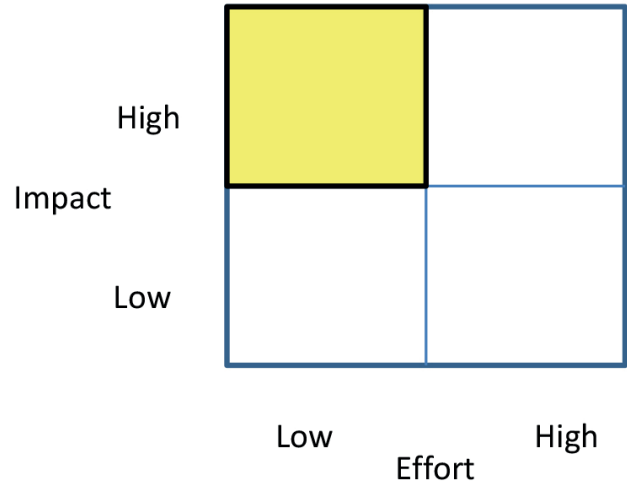
ในหลักการทั่วไปของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนหลักๆ คือ กำหนดปัญหา => วิเคราะห์สาเหตุ => สร้างแผนการปรับปรุง => ดำเนินการปรับปรุง => ประเมินผล (เป็นไปตามหลัก PDCA นั่นเอง) อย่างไรก็ตาม ถ้าจะหยิบปัญหาทั้ง 40 ปัญหา มาจัดการตามขั้นตอนทั้งหมด ก็คงใช้เวลาอีกมากเลยครับ วิธีการหนึ่งในการทำโครงการคือ หยิบเรื่องง่ายๆ แต่ส่งผลมากต่อโครงการมาจัดการก่อน

มีการเปรียบเทียบปัญหาลักษณะเช่นนี้เป็น Low Hanging Fruit หรือ เป็นผลไม้ที่ห้อยลงมาอยู่เดี่ยวๆ ใกล้มือ เราใช้มือเก็บกินได้ง่ายๆ ไม่ต้องใช้อุปกรณ์เครื่องมืออะไรให้วุ่นวาย จัดการพวกที่ห้อยเดี่ยวๆ จนหมดแล้ว ค่อยหาวิธีการ อุปกรณ์เครื่องมือในการเก็บพวกที่อยู่สูงๆ ขึ้นไปที่หลัง

การเลือกปัญหา “ใกล้มือ” ที่ว่านี้ ยังส่งผลดีทางอ้อมต่อการสร้างขวัญกำลังใจให้กับทีมงาน เพราะสามารถเห็นผลลัพธ์การปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว พร้อมกับใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อการประชาสัมพันธ์โครงการ กระตุ้นบรรยากาศการมีส่วนร่วมไปยังพนักงานคนอื่นๆ ในองค์กรด้วย

ในการนำปัญหาทั้งหมดมาจัดลำดับความสำคัญ ผมตีเป็นตาราง 4 ช่อง แบ่งด้วยปัจจัยพื้นฐาน 2 ตัว คือ ความพยายาม (Effort) หรือ ทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อการแก้ปัญหา และ ผลกระทบ (Impact) หรือ ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับเมื่อลงมือแก้ปัญหาแล้ว ความพยายามที่ต้องใช้เป็นแกนนอน แบ่งเป็นความพยายามมากและความพยายามน้อย ส่วนผลกระทบอยู่ที่แนวตั้ง โดยแบ่งเป็นผลกระทบสูงและต่ำเช่นกัน

ท่านผู้อ่านคงจะเดาได้ไม่ยากอยู่แล้ว ว่าเราจะเลือกปัญหาพวกไหนมาจัดการกันก่อนใช่ไหมครับ ใช่ครับ คือกลุ่มปัญหาต่างๆ เห็นสาเหตุชัดเจนอยู่แล้วแก้ไขปรับปรุงได้ง่าย และเมื่อลงมือแล้วสามารถส่งผลกระทบต่อการแก้ปัญหาได้มาก จากปัญหาทั้งหมด ทีมงานได้อภิปรายถกเถียง เพื่อนำแผ่นกระดาษปัญหาไปติดในช่องทั้ง 4 นี้ ปรากฏว่า จากปัญหาทั้งหมด 40 ปัญหาที่กล่าวถึงไปแล้ว ถูกกรองมาตกในกลุ่ม “Low Effort — High Impact” ได้ 12 ปัญหา ครับ



การส่งมอบล่าช้าต่างๆ ที่มีของใน Stock เนื่องจากค้นหาไม่เจอ (ส-สะดวก ไม่ดี)

เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิต ผู้เกี่ยวข้องได้รับแผนล่าช้า (ไม่มีมาตรฐานของ “วิธีการ” และ “เวลา” ในการสื่อสาร กรณีมีการเปลี่ยนแปลง)

ปัญหาทั้ง 12 นี้ ทีมงานได้หยิบมากำหนด สิ่งที่ต้องดำเนินการ และผู้รับผิดชอบทันที เนื่องจากเป็นปัญหาที่สามารถจัดการได้ง่ายๆ จึงกำหนดการแล้วเสร็จภายใน 1 เดือน สำหรับปัญหาที่เหลือทีมงานได้วางแผนในการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปหลังจากติดตามผลการจัดการ 12 ปัญหาแรกแล้ว ปัญหาที่ถูกจัดความสำคัญอยู่ในกลุ่มแรกนี้ เช่น

พนักงานผลิตไม่ทราบ ปริมาณผลผลิตที่ได้ทำไปแล้ว (ขาด Visual Management ในพื้นที่ทำงาน)

ในงานซ่อมบำรุงที่ต้องหยุดสายการผลิต เมื่อใช้เวลามากกว่าที่วางแผนไว้ แต่ฝ่ายวางแผนการผลิตกลับรับทราบล่าช้า (การสื่อสารระหว่างกันไม่ดี)

หลังจากใช้เวลากับโครงการไปประมาณ 4.5 เดือน โดยบทบาทของผมนเอง คือการไปพูดคุยกำหนดกรอบแนวทางดำเนินการ และติดตามความคืบหน้ากับบริษัทโดยเฉลี่ย เดือนละ 3 ครั้ง ในการสรุปปิดโครงการ ได้นำผลลัพธ์ตัวชี้วัดที่คุยกันตั้งแต่เริ่มโครงการ มาทบทวนอีกครั้ง พบว่า ตัวชี้วัดด้านการส่งมอบ ทั้งปัญหาล่าช้า และไม่ครบจำนวน มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นข้อมูลการวิเคราะห์รายลูกค้า ก็พบปัญหาที่เจอมากเป็นพิเศษกับลูกค้าบางราย จึงเป็นภารกิจของทีมงานที่ต้องเดินกันต่อ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

ส่วน ตัวชี้วัดด้านปริมาณ Stock โดยเน้นที่สินค้าที่มีปัญหาคุณภาพคือ ที่ต้องรอการคัดแยก และ สินค้า Grade B นั้น จำนวนแทบไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสาเหตุหลักมาจากปัญหาด้านคุณภาพที่ยังแก้ไม่ตก ในขณะที่ปริมาณ Stock สินค้าพร้อมส่งมอบ สามารถลดลงมาได้จาก 103 ล้านชิ้น มาเป็น 92 ล้านชิ้น ในการนำเสนอสรุปโครงการ ที่งานของบริษัทเห็นพ้องร่วมกันว่า ปัญหาคุณภาพคือ เรื่องใหญ่และเร่งด่วน ที่ต้องรีบทำโครงการเพื่อแก้ไขต่อไป

No.	ตัวชี้วัด	ก่อนปรับปรุง	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	
1	ส่งมอบล่าช้า (Delay)	1.5%	1%	☺	1.2%
2	ส่งมอบไม่ครบจำนวน (Short)	>20%	5%	☺	9.1%
3	จำนวนวัน Delay เฉลี่ย	4.7 วัน	2.0 วัน	☺	1.2 วัน
4	จำนวนวัน Delay มากกว่า 7 วัน	(ไม่มีข้อมูล)	เป็น 0	☺	0
5	ปริมาณ Stock สินค้าที่ต้องรอการคัดแยก และ Grade B	100 ล้านชิ้น	30 ล้านชิ้น	☹	98 ล้านชิ้น

มาถึงบทสรุปส่งท้ายนะครับว่า การส่งมอบ(Delivery) นั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อการปรับปรุงผลผลิตภาพ (Productivity Improvement) ลองทบทวนองค์กรของท่านว่ายังมี Gap หรือปัญหา ในเรื่องของการส่งมอบอย่างไรบ้าง สิ่งทีพบคือ โอกาสแห่งการปรับปรุงให้ดีขึ้นครับ