

การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง Continuous Process Improvement (CPI)

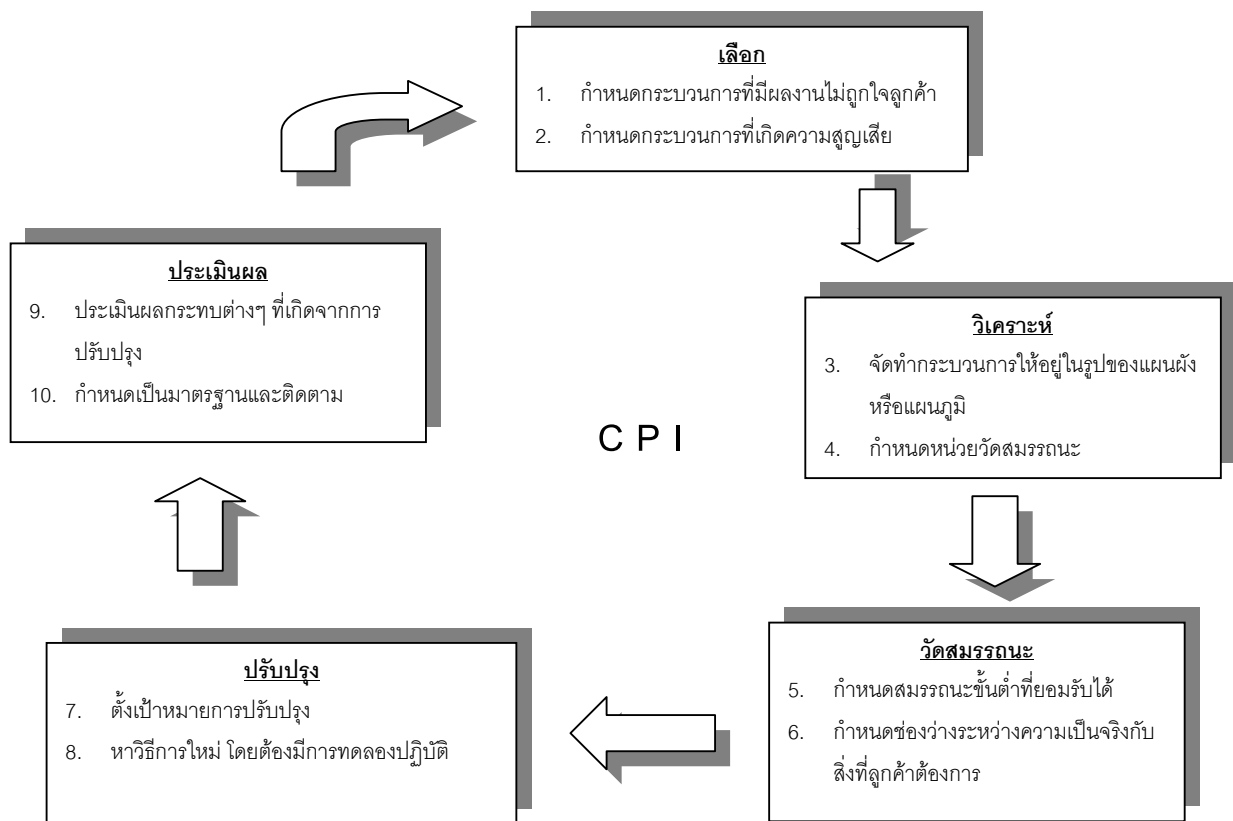
ธานี ช่อมอ้อ*

thanee@tpmconsulting.org

Mobile : 0-1918-9082

การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement : CPI) เป็นการปรับปรุงที่มีวัตถุประสงค์หลักอยู่สองประการ คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยการปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะทำการปรับปรุงกระบวนการที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก สำหรับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต จะทำการปรับปรุงกระบวนการที่เต็มไปด้วยความสูญเสีย (Waste) และเวลาไร้ประสิทธิภาพ (Idle)

5 ขั้นตอนหลักของ CPI ประกอบด้วย การเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการที่ทำให้ลูกค้าเดือดร้อนไม่พอใจ หรือกระบวนการที่ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตตกต่ำ จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ เพื่อหาขั้นตอนการทำงานที่เป็นต้นเหตุ หรือขั้นตอนการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่า ต่อไปจะทำการวัดสมรรถนะของกระบวนการ แล้วต่อไปก็หาแนวทางในการปรับปรุง สุดท้ายคือ การประเมินผลกระทบด้านต่างๆ เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานวิธีใหม่ต่อไป ในแต่ละขั้นตอนหลักดังกล่าวจะถูกแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ อีก 10 ขั้นตอน ที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันเป็นวงจรตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 5 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อยของวงจรการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

CPI ที่นำเสนอผ่านบทความนี้จะมีการแบ่งออกเป็นตอนๆ อย่างต่อเนื่องตามขั้นตอนหลักของ CPI ซึ่งในแต่ละตอนจะมีวิธีการปฏิบัติเครื่องมือที่ใช้ และตัวอย่างประกอบ

เลือก

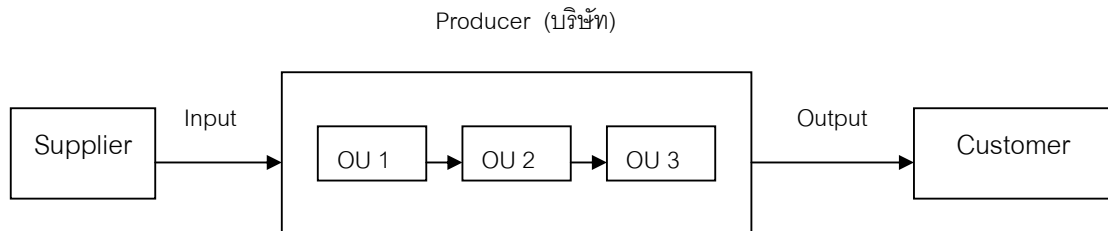
1. กำหนดกระบวนการที่มีผลงานไม่ถูกใจลูกค้า

1.1 สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าโดยผ่านลูกค้าภายใน

ในฐานะผู้บริโภค ถ้าเราจะเลือกซื้อสินค้าหรือบริการใดๆสักอย่างแน่นอนเราต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม และการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา และถ้าเราเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพคนหนึ่งขององค์กร เราก็ต้องทำงานด้วยใจที่ระลึกอยู่เสมอว่า ลูกค้าของเรา (ลูกค้าภายนอก) ก็ต้องการสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม และการส่งมอบที่ตรงเวลา เช่นเดียวกับที่เราต้องการในฐานะผู้บริโภค แต่การสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก สำหรับพนักงานบางคนที่ไม่เคยสัมผัส รับผิดชอบต่อข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า นั้น ดูเหมือนเป็นสิ่งที่ห่างไกลจนเกือบจะเรียกได้ว่าไม่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานในสำนักงาน พนักงานในสตรี คนเดินเอกสาร เป็นต้น

ลองพิจารณาภาพที่ 2 จะเห็นว่าตั้งแต่ปัจจัยทั้งหมด (Input) จากผู้ส่ง (Supplier) เข้ามาในองค์กร (Producer) จนกระทั่งกลายเป็นสินค้าหรือบริการ (Output) ออกไปสู่ลูกค้า (Customer) ก็ต้องผ่านกระบวนการต่างๆ ของแต่ละหน่วยงาน (Operation Unit : OU) ต่อๆ กันไป ซึ่งก็เปรียบเสมือนทุกกระบวนการก็มีลูกค้าเป็นของตัวเอง (ลูกค้าภายใน) จนกระทั่งกระบวนการสุดท้ายที่มีลูกค้าคือ ลูกค้าภายนอก

ดังนั้นเพียงแค่ว่าเราทำงานให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน ทั้งเรื่องคุณภาพ และการส่งมอบที่ตรงเวลา (โดยสำหรับลูกค้าภายในยังไม่ต้องมองเรื่องราคา) เท่านั้นก็สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้ในที่สุด



ภาพที่ 2 ผลงานที่ออกสู่ลูกค้าภายนอก มาจากกระบวนการของแต่ละ OU

1.2 ทุก OU มีโอกาสเป็นทั้ง Supplier , Producer และ Customer

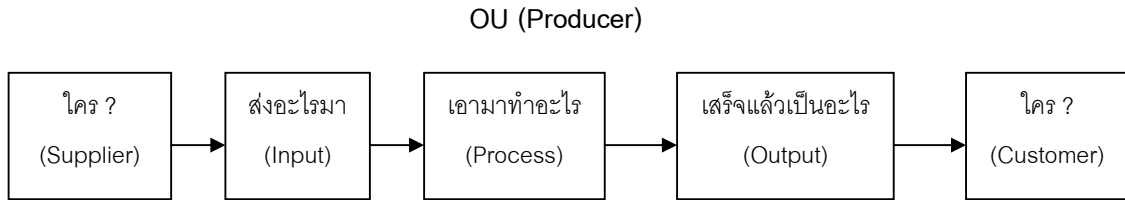
เมื่อเราส่งงานให้หน่วยงานอื่นนำไปสร้างมูลค่าต่อ เรามีฐานะเป็น Supplier เมื่อเรากำลังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานที่เรารับมา เรามีฐานะเป็น Producer และเมื่อเรากำลังรับงานจากหน่วยงานอื่น เรามีฐานะเป็น Customer ซึ่งในแต่ละฐานะก็จะมีควมรับผิดชอบที่ต่างกัน ดังต่อไปนี้

เมื่ออยู่ในฐานะที่เป็น Supplier เรามีความรับผิดชอบ ที่จะต้องส่งเฉพาะงานที่มีคุณภาพให้ลูกค้าเท่านั้น

เมื่ออยู่ในฐานะที่เป็น Producer เรามีความรับผิดชอบ ที่จะต้องทำผลงานให้ตรงกับที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น

เมื่ออยู่ในฐานะที่เป็น Customer เรามีความรับผิดชอบ ที่จะรับเฉพาะผลงานที่มีคุณภาพเท่านั้น

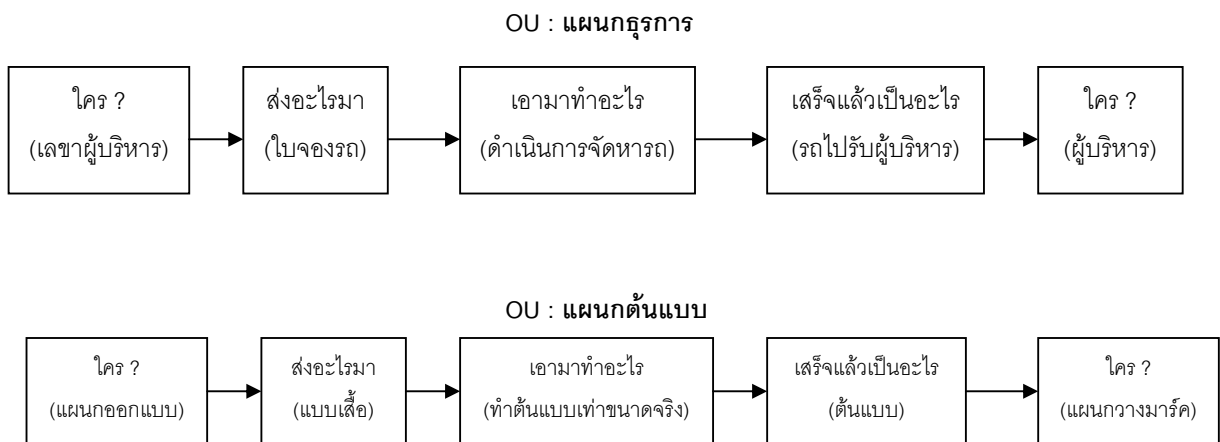
ในภาพที่ 3 เป็นแบบฟอร์มที่จะใช้กำหนดว่า แต่ละ OU มีใครบ้างส่งของให้เรา (Supplier) และส่งอะไรมาให้ (Input) แล้วเรานำมาทำอะไรเพื่อเพิ่มมูลค่า (Process) ทำเสร็จแล้วออกมาเป็นอะไร (Output) สุดท้ายเราส่งไปให้ใคร (Customer)



ภาพที่ 3 การระบุ Supplier , Process และ Customer

ในภาพที่ 4 เป็นตัวอย่างของสอง OU ในบริษัทการ์เมนท์แห่งหนึ่ง ที่ต้องการให้แต่ละ OU ระบุ Supplier และ Customer รวมถึง Input และ Output ในความเป็นจริงแต่ละ OU มี Supplier และ Customer มากกว่าหนึ่งราย แต่ในที่นี้จะยกตัวอย่างเพียงแค่ OU ละหนึ่งเดียว OU แรก คือ แผนกธุรการ ในกระบวนการทำงานนี้มี Supplier คือ เลขานุการบริหาร เพราะเป็นผู้ส่งใบจองรถมาให้ (Input) จากนั้นธุรการนำใบจองรถมาสร้างมูลค่าต่อด้วยการ ดำเนินการจัดหา (Process) เสร็จแล้วผลงานของแผนกธุรการในครั้งนี้ก็คือ การที่มีรถไปรับผู้บริหาร (Output) และผู้ใช้รถก็คือ ผู้บริหาร (Customer)

OU ที่สอง เป็นของแผนกต้นแบบ (Pattern) กระบวนการทำงานในตัวอย่างนี้ คือ “การทำต้นแบบเท่าขนาดจริง” ให้ได้ตามแบบเสื้อที่แผนกออกแบบเป็นคนออกแบบ และส่งมาให้ เสร็จแล้วจะได้ต้นแบบที่เท่าขนาดจริง เพื่อส่งไปยังแผนกวางมาร์คเพื่อทำการร่างแบบลงบนผ้าต่อไป



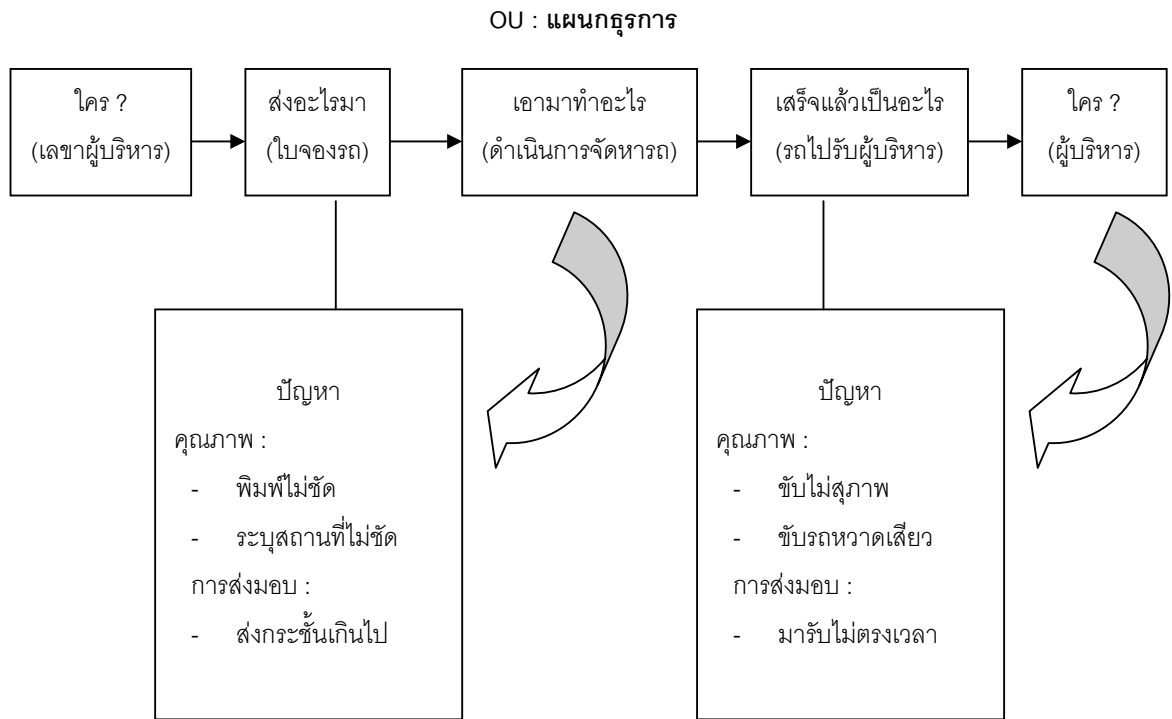
ภาพที่ 4 ตัวอย่างของสอง OU แผนกธุรการ และ แผนกต้นแบบ

1.3 กระบวนการใดทำให้ลูกค้าเดือดร้อน

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเลือกกระบวนการที่ทำให้ลูกค้าเดือดร้อนมาทำการปรับปรุง

ซึ่งก็คือ การให้ลูกค้าภายในบอกว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ในการนำ Output ของเราไปสร้างมูลค่าเพิ่ม
ถ้า Output ใดของเราสร้างปัญหาให้ลูกค้า Process นั้นเป็นที่มาของ Output นั้นๆ คือ Process ที่ต้องนำมาทำ
การปรับปรุง

ในขณะเดียวกันเราก็มีสิทธิให้ข้อมูล Supplier ของเราว่า เราไม่พอใจอะไรบ้าง จากการใช้ Input ที่มา
จาก Supplier เหล่านั้น (ตามภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 เราบอกปัญหาให้กับ Supplier และ Customer บอกกับเรา

ภาพที่ 5 เป็นตัวอย่างที่เลขานุการต้องนำปัญหาที่แผนกธุรการบอกมาจากการจองใบจองของ
เลขานุการ คือ พิมพ์ไม่ชัด ระบุสถานที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องคุณภาพ นอกจากนั้นยังมีเรื่องการส่งมอบ คือ
เลขานุการส่งใบจองรถช้าเกินไป ทั้งเรื่องคุณภาพ และเรื่องการส่งมอบทั้งหมดเป็นเรื่องที่เลขานุการต้อง
นำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการจองใบจองรถ

แผนกธุรการเองก็ต้องนำข้อมูลที่ลูกค้าไม่พอใจ ในที่นี้ก็คือ ผู้บริหารที่เป็นผู้ใช้รถพิมพ์มีปัญหาในเรื่อง
คุณภาพ คือ ขับไม่สุภาพ ขับรถหวาดเสียว ส่วนเรื่องการส่งมอบก็คือ รถมารับไม่ตรงเวลา ซึ่งปัญหาทั้งหมดที่
สร้างความเดือดร้อนให้กับผู้บริหาร แผนกธุรการก็ต้องนำไปปรับปรุง โดยการปรับปรุงครั้งนี้ก็คือ การปรับปรุงที่
กระบวนการ “ดำเนินการจัดหารถ”

2. กำหนดกระบวนการที่เกิดความสูญเสีย

ถ้าไม่มีลูกค้ามัน ก็ใช้ว่ากระบวนการของเราไม่มีข้อเสีย ลองพิจารณาข้อคำถามต่างๆ ต่อไปนี้ ซึ่งเรียกรวมๆ
ว่าเป็นความสูญเสีย 7 ประการหรือไม่

(ต่อฉบับหน้า)