

การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง  
**Continuous Process Improvement (CPI)**  
ตอนที่ 4

ธานี อ่วมอ้อ

[thanee@tpmconsulting.org](mailto:thanee@tpmconsulting.org)

Mobile : 0-1918-9082

**ขั้นตอนที่ 4 กำหนดหน่วยวัดสมรรถนะของกระบวนการ (Process Performance Measures)**

**4.1 กระบวนการดีหรือไม่ดีดูที่ไหน**

การกำหนดหน่วยวัดสมรรถนะของกระบวนการ เป็นการทำให้เรามีสิ่งที่เป็นจุดสังเกตว่าผลการปฏิบัติของกระบวนการเป็นอย่างไร ดีหรือไม่ เพียงใดในชีวิตประจำวัน กระบวนการต่าง ๆ ที่เราเคยพบหรือเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำงาน การใช้บริการจากที่ต่างๆ หรืออื่นๆ อีกมากมาย อย่างไรก็ตามเราต้องเคยสัมผัสกับหน่วยวัดสมรรถนะต่าง ๆ ของกระบวนการเหล่านั้น ในฐานะผู้ทำการวัด ผู้ที่ถูกวัด หรือผู้ที่ติดตามข้อมูลจากการวัด ลองพิจารณาสิ่งที่เราอาจใช้สังเกตผลการปฏิบัติของกระบวนการต่าง ๆ ต่อไปนี้ ซึ่งเรียกว่าหน่วยวัดสมรรถนะของกระบวนการ ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่าหน่วยวัด

กระบวนการเรียน      ดูได้ที่  
กระบวนการทำงาน      ดูได้ที่  
กระบวนการผลิต      ดูได้ที่  
กระบวนการให้บริการ      ดูได้ที่  
กระบวนการพิมพ์เอกสาร      ดูได้ที่

เกรด เวลาเรียน คะแนนพฤติกรรม  
ขาด ลา มาสาย ผลงาน  
ของดี ของเสีย กำลังการผลิต  
จำนวนลูกค้าร้องเรียน ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ  
จำนวนคำพิดี ความเร็ว ความสะอาด



หน่วยวัดสมรรถนะของกระบวนการ

ภาพที่ 1 ตัวอย่างหน่วยวัดสมรรถนะกระบวนการ

**4.2 ทำไมกระบวนการต้องมีหน่วยวัด**

- กระบวนการต้องถูกเปรียบเทียบ

กระบวนการต้องถูกเปรียบเทียบกับความต้องการของลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน ว่าเป็นที่ถูกต้องลูกค้าหรือไม่อย่างไร ยังขาดการปรับปรุงอยู่อีกจำนวนเท่าไรจึงจะบรรลุความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้นยังต้องมีการเปรียบเทียบกับกระบวนการลักษณะเดียวกันที่อยู่ภายในองค์กร หรือบางครั้งเพื่อการพัฒนาที่ก้าวต่อไปอย่างมีเป้าหมายสูงขึ้นเรื่อย ๆ อาจต้องถึงกับเปรียบเทียบกับกระบวนการลักษณะเดียวกันที่อยู่คนละองค์กร

- กระบวนการต้องถูกติดตาม

ลูกค้าภายนอกต้องการทราบสมรรถนะของกระบวนการเพื่อการตัดสินใจเลือกใช้สินค้าหรือบริการ ลูกค้าภายในต้องการทราบเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง ส่วนผู้บริหารก็ต้องการทราบเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการ การวางแผน รวมถึงการประเมินผล ซึ่งสิ่งที่จะช่วยให้ผู้สนใจเหล่านี้ในการติดตามก็คือ การดูที่ค่าของหน่วยวัดแต่ละตัว

- ต้องการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติจากเชิงคุณภาพมาเป็นเชิงปริมาณ

เราคงเคยได้ยินคำกำชับ คำเตือน หรือความมุ่งมั่นในกระบวนการต่าง ๆ เช่น ต้องทำให้ดี ต้องทำให้เร็ว ต้องทำให้ถูกใจลูกค้า เป็นต้น ทั้งหมดนั้นเป็นการคาดหวังผลในเชิงคุณภาพ ซึ่งก็ทำให้มีคำถามต่อไปอีกว่าต้องทำอะไรให้ได้ทำอะไรจึงเรียกว่าดี อะไรที่ต้องทำให้เร็วและต้องใช้เวลาทำอะไรจึงจะเรียกว่าเร็ว รวมถึงที่ว่าต้องทำให้ถูกใจลูกค้านั้น เมื่อไหร่จะรู้ได้ว่าลูกค้าพึงพอใจแล้ว ดูได้ที่ตรงไหน หน่วยวัดที่วัดได้อย่างแท้จริงจะช่วยตอบคำถามเหล่านี้ได้

- เพื่อแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก ขององค์กรไปสู่ภาคปฏิบัติในแต่ละกระบวนการ

การแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กรไปสู่ภาคปฏิบัติในแต่ละองค์กร ทำให้ต้องมีหน่วยวัดสมรรถนะของกระบวนการ เพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้อง หรือส่งเสริมกัน ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจขององค์กร (Key Performance Indicators) การที่ทุกกระบวนการปฏิบัติงานของตนเองไปตามปกติ โดยคุณผลสำเร็จรวมทั้งดัชนีชี้วัดผลสำเร็จธุรกิจขององค์กร บางครั้งดูไกลตัวจนเกินไปจนไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติที่แท้จริงของกระบวนการของตนเองได้ ดังนั้น การมีหน่วยวัดของกระบวนการจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการบรรลุผลสำเร็จธุรกิจขององค์กร

#### 4.3 แนวคิดพื้นฐานในการกำหนดหน่วยวัด

- ต้องเป็นสิ่งเดียวกับที่ลูกค้าใช้ตัดสินความพอใจ

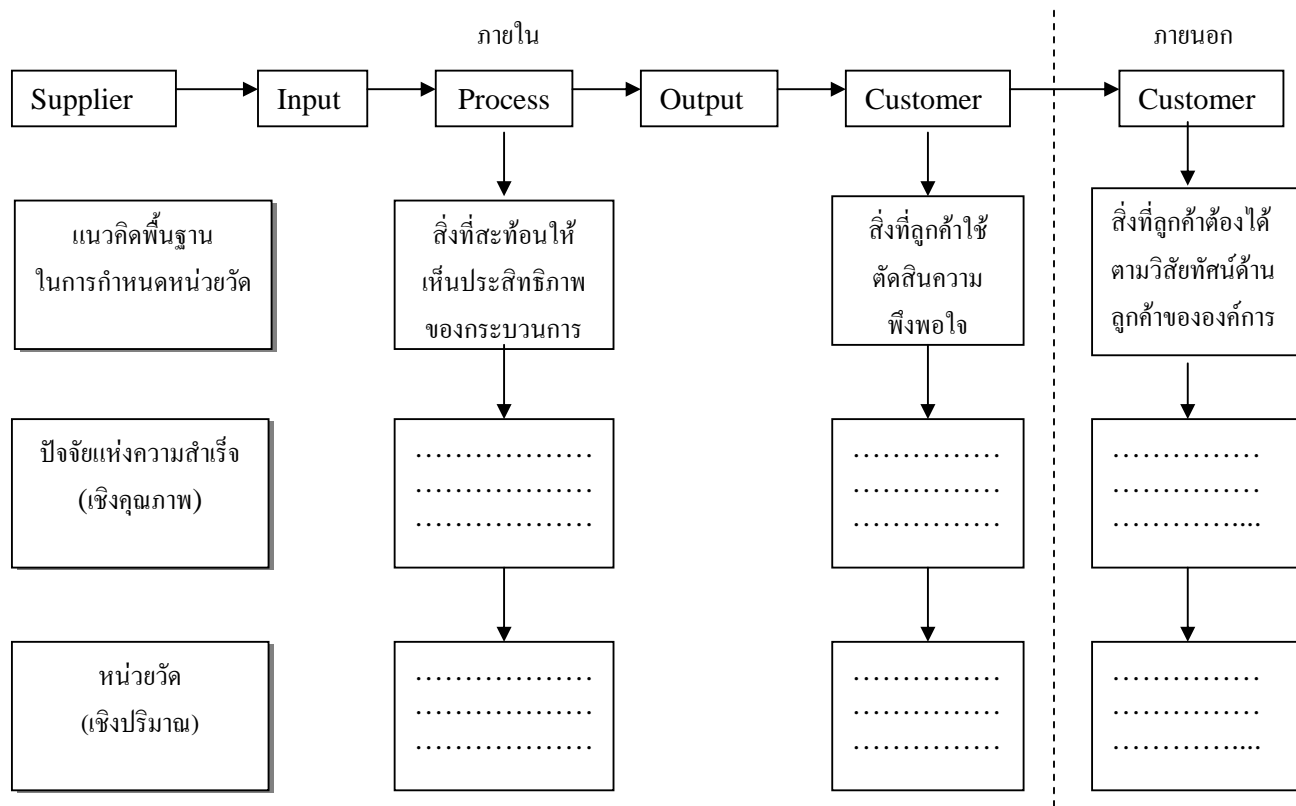
หน่วยวัดต้องมีที่มาจากสิ่งที่ลูกค้าใช้ตัดสินความพอใจ เช่นถ้าความพึงพอใจของลูกค้าจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเราส่งงานได้อย่างรวดเร็ว โดยลูกค้าไม่คอยสนใจเรื่องคุณภาพ หน่วยวัดของเราก็ควรจะให้ความสนใจกับความรวดเร็วในการส่งมอบ หากว่าในเรื่องของคุณภาพ หรือถ้าความพึงพอใจของลูกค้าเกิดขึ้นจากเรื่องคุณภาพเป็นสำคัญ หน่วยวัดก็ต้องเป็นหน่วยเกี่ยวกับจุดที่ลูกค้าใช้ตัดสินคุณภาพจากผลงานของเรา ซึ่งอาจเป็นเรื่องขนาด น้ำหนัก หรือรูปร่างของชิ้นงาน

- ต้องสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของกระบวนการ

นอกจากเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว ประสิทธิภาพภายในกระบวนการก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ เพื่อต้องการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้น ดังนั้น หน่วยวัดต้องสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรด้วย เช่น วัดดูคิบบที่ใช้ไป แรงงานที่ใช้ เป็นต้น

- ต้องสอดคล้องกับดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจขององค์กร

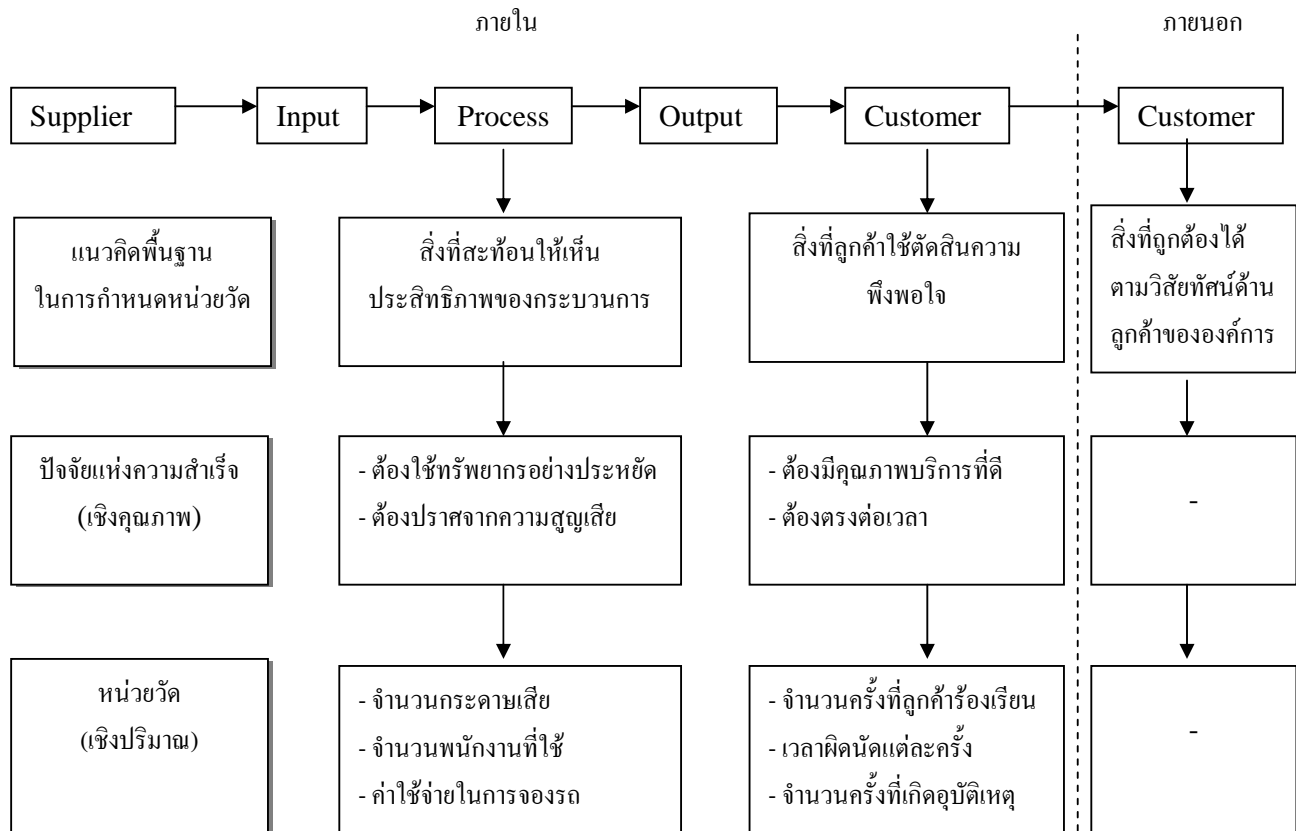
ผลสำเร็จธุรกิจขององค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมาจากสมรรถนะที่ดีของกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร นั้นหมายถึงการกำหนดหน่วยวัดของกระบวนการต้องไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักที่องค์กรวางไว้



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์จากกระบวนการมาสู่การกำหนดหน่วยวัด

ภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์จากส่วนประกอบต่าง ๆ ในกระบวนการที่นำมาเป็นข้อมูลในการนำมากำหนดหน่วยวัดของกระบวนการ กล่าวคือจะนำสิ่งที่ลูกค้าภายนอกต้องได้ตามวิสัยทัศน์ด้านลูกค้าขององค์กร มาเป็นข้อมูลในการกำหนดหน่วยวัดให้สอดคล้องกับดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจขององค์กรทางด้านลูกค้า จะนำสิ่งที่ลูกค้าภายในใช้ตัดสินใจมาเป็นข้อมูลในการกำหนดหน่วยวัด นอกจากนี้ เรายังนำสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของกระบวนการมาทำการกำหนดหน่วยวัด เพื่อให้เห็นประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในกระบวนการ

ภาพที่ 3 เป็นตัวอย่างของการกำหนดหน่วยวัดของกระบวนการจัดการ ที่มีสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกระบวนการ คือ ต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และต้องปราศจากความสูญเสีย ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ด้วยหน่วยวัดต่าง ๆ คือ จำนวนกระดาษเสีย จำนวนพนักงานที่ใช้และค่าใช้จ่ายในการติดต่อ ส่วนสิ่งที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจคือการให้บริการต้องมีคุณภาพ และตรงต่อเวลา ที่ทำให้เกิดหน่วยวัด คือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน เวลาที่ผัดนัดแต่ละครั้ง และจำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ โดยสรุป หลังจากผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ทำให้กระบวนการจัดการมีหน่วยวัดทั้งหมด 6 หน่วยคือ จำนวนกระดาษเสีย จำนวนพนักงานที่ใช้ ค่าใช้จ่ายในการติดต่อ จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน เวลาผัดนัดแต่ละครั้ง และจำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ



ภาพที่ 3 ตัวอย่างของการกำหนดหน่วยวัดของกระบวนการจัดการ

### ขั้นตอนที่ 5 กำหนดสมรรถนะขั้นต่ำที่ยอมรับได้ (Baseline)

หลังจากมีการกำหนดหน่วยวัดแล้ว ทุกหน่วยวัดต้องมีการกำหนดค่าขั้นต่ำที่ยอมรับได้ โดยค่าขั้นต่ำที่ยอมรับได้ ต้องเป็นค่าขั้นต่ำที่ยอมรับได้โดยลูกค้า ไม่ใช่ค่าขั้นต่ำที่ยอมรับได้โดยผู้ปฏิบัติเอง หรืออย่างน้อยต้องเป็นค่าขั้นต่ำที่ยอมรับได้ตามมาตรฐานของการปฏิบัติของกระบวนการนั้น ๆ

### ขั้นตอนที่ 6 กำหนดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (Gaps)

การกำหนดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ก็คือค่าความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่ยอมรับได้กับสมรรถนะจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Actual) รายละเอียดตามตารางที่ 1 โดยยังคงเป็นตัวอย่างของกระบวนการจัดการ

กระบวนการ	Output	พื้นฐานการกำหนดหน่วยวัด	หน่วยวัด	Baseline	Actual	Gaps
การจัดหารถ รถรับผู้บริหาร	ประสิทธิภาพของ กระบวนการ:	1.จำนวนกระดาศเสีย	3 แผ่น/ครั้ง	5 แผ่น/ครั้ง	2 แผ่น	
		2.จำนวนพนักงานที่ใช้	1 คน/ครั้ง	2 คน/ครั้ง	1 คน	
		3.ค่าใช้จ่ายในการจองรถ	100บ./ครั้ง	120บ./ครั้ง	20 บาท	
ความพึงพอใจของลูกค้า:		1.จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน	1 ครั้ง/เดือน	3 ครั้ง/เดือน	2 ครั้ง	
		2.เวลาที่ผิคนัดแต่ละครั้ง	30 นาที/ครั้ง	60 นาที/ครั้ง	30 นาที	
		3.จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ	0 ครั้ง	1 ครั้ง/เดือน	1 ครั้ง	

ตารางที่ 1 การกำหนด Baseline และการหา Gaps

ต่อฉบับหน้า...