

การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
Continuous Process Improvement (CPI)
ตอนที่ 5

ธานี อ่วมอ้อ

thaneer@tpmconsulting.org

Mobile : 0-1918-9082

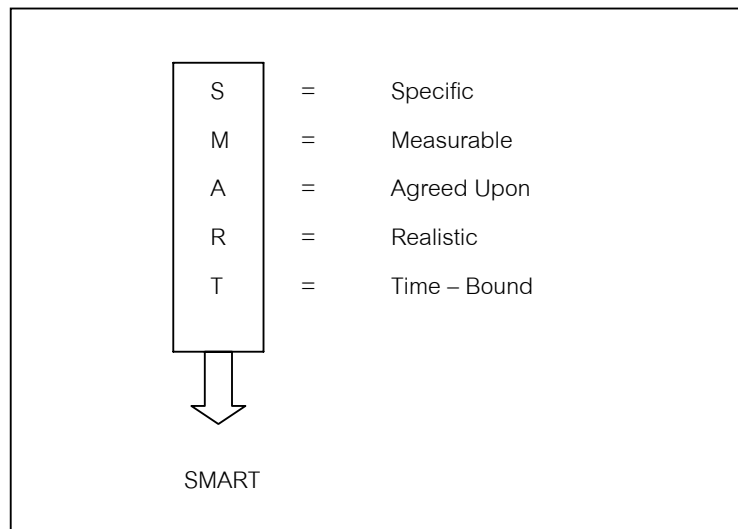
ขั้นตอนที่ 7 ตั้งเป้าหมายการปรับปรุง

ในการพูดถึง CPI ตั้งแต่ตอนแรกมา เรายังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เลยในกระบวนการ เพราะที่ผ่านมาเป็นเรื่องของทางเลือกกระบวนการ การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการที่ทำอยู่ในปัจจุบันและการวัดสมรรถนะของกระบวนการ ซึ่งหลังจากผ่านขั้นตอนต่างๆ ดังกล่าวจะทำให้เรามีกระบวนการที่จะนำไปทำการปรับปรุง ทำให้เรารู้ข้อบกพร่องต่างๆ ในกระบวนการและยังทำให้เรามีหน่วยวัดที่จะใช้ติดตามผลการปรับปรุง แต่ถึงกระนั้นเรายังไม่พร้อมที่จะเข้าไปปรับปรุงกระบวนการอยู่ดี เพราะเรายังไม่รู้เส้นชัยของการปรับปรุง

ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันใดๆ หรือแม้แต่การทำงาน ถ้าไม่มีเส้นชัยก็ไม่มีใครอยากเข้าร่วม เพราะเหมือนกับว่าไม่มีจุดสิ้นสุด ไม่มีทิศทางให้มุ่งไป รวมถึงไม่รู้ว่าจะสู้ต่อหรือจะถอย การปรับปรุงก็เช่นเดียวกันที่เราต้องมีเส้นชัย เส้นชัยของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องในที่นี้ก็คือ เป้าหมายที่เราต้องมีไว้ก่อนที่จะเริ่มทำการปรับปรุง

7.1 เป้าหมายที่ดีต้อง SMART

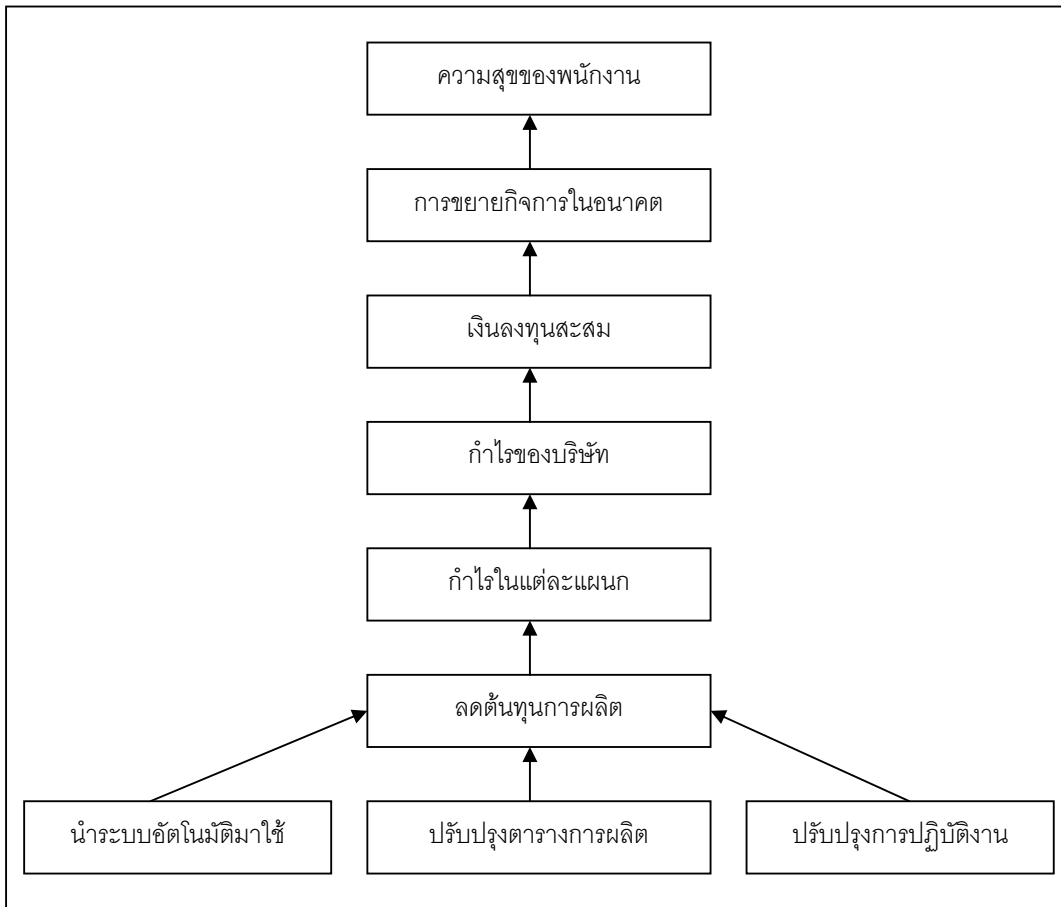
ต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ (Measurable) โดยเป็นที่เห็นพ้องต้องกันของทุกคนที่เกี่ยวข้อง (Agreed Upon) ทั้งนี้ต้องมีความเป็นไปได้ในการที่จะบรรลุ (Realistic) ภายใต้กรอบของเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน (Time – Bound) ทั้งหมดนั้น คือ คุณลักษณะของเป้าหมายที่ดี และที่มาของคำว่า SMART เพื่อให้จดจำได้ง่าย อีกทั้งความหมายของคำว่า SMART เองก็เป็นที่ต้องการในการตั้งเป้าหมาย



ภาพที่ 1 เป้าหมายที่ดีต้อง SMART

7.2 เป้าหมายกับวิธีการ (เป้าหมายเชิงปริมาณ)

ไม่มีเป้าหมายใดในโลกที่อยู่เพียงลำพัง อย่างไรก็ตามก็ต้องอยู่ท่ามกลางเป้าหมายที่สูงขึ้นไปอีก หรือเป้าหมายที่อยู่ต่ำลงมา โดยการบรรลุเป้าหมายหนึ่ง คือ วิธีการไปสู่อีกเป้าหมายหนึ่งที่อยู่สูงขึ้นไป ลองพิจารณาภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การบรรลุเป้าหมายหนึ่ง คือ วิธีการไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น

ในภาพที่ 2 สังเกตได้ว่า เป้าหมายระดับล่างสุด คือ การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ ปรับปรุงตารางการผลิต และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสามเป้าหมายในระดับล่างสุดนี้ ก็คือวิธีการไปสู่เป้าหมายขั้นถัดไป คือ ลดต้นทุนในการผลิต และเมื่อประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนก็จะนำมาซึ่งเป้าหมายขั้นถัดไป คือ ทำกำไรเพิ่มขึ้นในแผนก ทำกำไรเพิ่มขึ้นให้กับบริษัท มีเงินลงทุนสะสม การขยายกิจการในอนาคต ตามลำดับ โดยเป้าหมายสุดท้าย คือ ความสุขของพนักงานทุกคน

ทั้งนี้หมายความว่า การตั้งเป้าหมายต้องทำในลักษณะชุดของเป้าหมาย ดังตัวอย่างในภาพที่ 2 โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องรู้และเข้าใจความสัมพันธ์ของเป้าหมายและวิธีการ จากนั้น จึงเริ่มใช้ความพยายามให้บรรลุเป้าหมายไปที่ละขั้น และต้องไม่ลืมว่าทุกเป้าหมายในชุดของเป้าหมายต้อง SMART

7.3 เป้าหมายกับหน่วยวัด

จากชุดของเป้าหมายดังกล่าว ทุกเป้าหมายต้องมีหน่วยวัด เพื่อนำมาซึ่งการตั้งเป้าหมายในเชิงปริมาณ ที่ต้องมีข้อมูลจากสมรรถนะขั้นต่ำที่ยอมรับได้ (Baseline) ช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (Gaps) (รายละเอียดอยู่ในฉบับที่แล้ว) ความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับหน่วยวัดเพื่อให้ง่ายขึ้น สามารถใช้แบบฟอร์มตามตารางที่ 1

ลำดับชั้นของเป้าหมาย	เป้าหมาย (เชิงคุณภาพ)	หน่วยวัด	Baseline	Actual	Gaps	เป้าหมาย (เชิงปริมาณ)
1	ปรับปรุงตารางการผลิต
	ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
	นำระบบอัตโนมัติมาใช้
2	ลดต้นทุนในการผลิต
3	กำไรในแต่ละแผนก
4	กำไรของบริษัท
5	เงินลงทุนสะสม
6	การขยายกิจการใน อนาคต
7	ความสุขของพนักงาน

ตารางที่ 1 ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับหน่วยวัด

7.4 การตั้งเป้าหมาย (เป้าหมายเชิงปริมาณ)

เป้าหมายไม่จำเป็นต้องเท่ากับ Gaps ไม่จำเป็นต้องเท่ากับ Baseline ในครั้งเดียว เพราะอย่าลืมว่า ข้อหนึ่งของเป้าหมายที่ดี คือ ต้องเป็นจริงได้ ดังนั้น ประเด็นสำคัญของการตั้งเป้าหมาย คือ “ตั้งแล้วทำได้” เพราะฉะนั้นการตั้งเป้าหมายควรมีเครื่องมืออื่นๆ มาช่วย เช่น การระดมสมอง การใช้เครื่องคุณภาพ (TQC Tools) หรือการพยากรณ์โดยใช้กรรมวิธีทางสถิติ เป็นต้น

อย่าลืมว่าไม่มีอะไรผิดปกติถ้าไม่ตั้งเป้าหมายของการปรับปรุงให้เท่ากับ Gaps หรือ Baseline เพราะเราคงไม่ได้ทำการปรับปรุงกันครั้งเดียว เพราะ CPI คือ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

(ต่อฉบับหน้า)