

การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
Continuous Process Improvement (CPI)
ตอนที่ 6

ธานี อ่วมอ้อ

thane@tpmconsulting.org

Mobile : 0-1918-9082

ขั้นตอนที่ 8 การหาวิธีการใหม่

8.1 การตรวจตราพิจารณา

เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบข้อบกพร่องของกระบวนการทำงานเดิม เพื่อหาวิธีการที่จะปรับปรุงกระบวนการนั้นๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การตรวจตราพิจารณาขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการนั้นกระทำได้โดยเทคนิคของการตั้งคำถามเพื่อที่จะตรวจตราอย่างละเอียดต่อทุกขั้นตอนที่มีการบันทึกไว้ในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะในรูปแบบของแผนภูมิกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่เสนอไว้ในขั้นตอนที่ 3 โดยการตั้งคำถามจะต้องเป็นระเบียบแบบแผนต่อเนื่องกำหนดอย่างเป็นอนุกรม

8.2 เทคนิคการตั้งคำถาม

เทคนิคการตั้งคำถามจะเป็นการตั้งคำถามที่ต่อเนื่องเป็นอนุกรมเพื่อวัตถุประสงค์ 2 อย่าง คือ เพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องและหาวิธีการปรับปรุง ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าวก็คือการทำให้กระบวนการมีแต่เฉพาะขั้นตอนที่เกิดมูลค่า มีคุณภาพ และเสร็จทันเวลา ทั้งนี้ต้องตรงกับความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นการตั้งคำถามจึงต้องทำเพื่อทราบรายละเอียดต่าง ๆ ของทุกขั้นตอนในแง่มุมต่างๆ ต่อไปนี้

- ตามหาวัตถุประสงค์ของขั้นตอนที่กำลังพิจารณา
- ตามหาสถานที่ที่มีการปฏิบัติขั้นตอนที่กำลังพิจารณา
- ตามหาลำดับขั้นตอนของขั้นตอนที่กำลังพิจารณาอยู่
- ตามหาตัวบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติขั้นตอนที่กำลังพิจารณาอยู่
- ตามหาวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติขั้นตอนที่กำลังพิจารณาอยู่

ทั้งนี้ เพื่อหาทางทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยกระทำสิ่งต่อไปนี้

- Eliminating ก็คือการกำจัดขั้นตอนที่ไม่มีความจำเป็น ไม่มีมูลค่าออกไปจากกระบวนการ
- Combining ก็คือการหาทางยุบรวมขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- Rearranging ก็คือ การหาทางสลับขั้นตอนที่คิดว่าสลับกันแล้วจะทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- Simplifying ก็คือ การหาทางทำให้ขั้นตอนต่างๆ ทำได้ง่ายขึ้น

สิ่งต่างๆ ที่ต้องหาทางกระทำเพื่อให้เปลี่ยนแปลงดังกล่าว เรียกว่า ECRS สำหรับคำถามที่ใช้เพื่อการตรวจสอบประกอบด้วยคำถามต่างๆ เหล่านี้

- What? ทำอะไร ปฏิบัติอะไร แต่ละขั้นมีผลมืออย่างไร มีข้อเท็จจริงและสิ่งแวดล้อมอย่างไร
- Why? จำเป็นหรือไม่ ถ้าไม่มีขั้นตอนดังกล่าวจะเกิดผลดีไหม ขั้นตอนนั้นเป็นสิ่งที่ยกเว้นไม่ได้โดยเด็ดขาดหรือ
- Where? ขั้นตอนเหล่านี้กระทำที่ไหน จะทำที่อื่นได้ไหม โดยใช้เวลาน้อยกว่า มีการเดินทางน้อยกว่าโดยการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน และเครื่องมือ เครื่องใช้
- When? ขั้นตอนเหล่านี้ควรทำเมื่อใด ทำถูกลำดับขั้นตอนหรือถูกเวลาแล้วหรือยัง ขั้นตอนเหล่านี้สามารถนำมารวมกันหรือทำให้ง่ายขึ้นได้ไหม
- Who? ใครควรเป็นผู้ปฏิบัติขั้นตอนนั้น ผู้ที่เหมาะสมได้ทำงานนั้นหรือไม่ จะดีไหมถ้าให้คนอื่นทำงานนั้น
- How? งานนั้นทำอย่างไร ทำด้วยวิธีอื่นได้ไหมถ้าหากว่าจะง่ายกว่า

สังเกตได้ว่าคำถาม What Why จะนำไปสู่การตัดทอน กำจัดหรือยกเลิก คำถาม Where When และ Who จะนำไปสู่การรวมหรือการจัดลำดับใหม่ คำถาม How จะนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่ง่ายขึ้น คำถามต่างๆ ดังกล่าวเรียกรวมๆ ว่า 5W – 1H

8.3 5W – 1H เพื่อ ECRS

การตั้งคำถามต้องเริ่มมาจากรายละเอียดที่ต้องการค้นหา แล้วจึงตั้งคำถาม 5W – 1H ทั้งนี้เพื่อที่จะ ECRS ดังรายละเอียดและความสัมพันธ์ตามภาพที่ 1

ค้นหา	คำถาม 5W – 1H	จุดประสงค์ (ECRS)
วัตถุประสงค์	ขณะนี้กำลังทำอะไร ทำไมต้องทำอย่างนั้นๆ ทำแบบอื่นได้ไหม จริงๆแล้วต้องทำอะไร	เพื่อจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการ
สถานที่	กำลังทำที่ไหน ทำไมต้องทำที่นั่น ทำที่อื่นได้ไหม แล้วควรทำที่ไหน	
ลำดับขั้น	ทำเมื่อไหร่ ทำไมต้องทำเวลานั้น ทำเวลาอื่นได้ไหม แล้วจริงๆควรทำเวลาใด	รวมขั้นตอนเข้าด้วยกัน หรือจัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
บุคคล	ใครเป็นผู้ทำ ทำไมต้องคนนั้นทำ ให้คนอื่นทำได้ไหม แล้วควรให้ใครทำ	
วิธีการ	ทำอย่างไร ทำไมต้องทำอย่างนั้น ทำอย่างอื่นได้ไหม แล้วควรทำอย่างไร	หาทางทำให้ทุกขั้นตอนปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของสิ่งที่ต้องการค้นหา คำถาม และจุดประสงค์

ขั้นตอนที่ 9 ประเมินผลกระทบต่างๆ

9.1 ประเมินผล

การประเมินผลก็คือการทดลองปฏิบัติหลังจากได้วิธีการใหม่ แล้วพิจารณาว่ามีแนวโน้มที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ทำการตั้งไว้ในขั้นที่ 7 หรือไม่ ถ้ามีแนวโน้มก็ดำเนินการขั้นถัดไปคือการกำหนดเป็นมาตรฐาน แต่ถ้าไม่มีแนวโน้มว่าจะบรรลุเป้าหมาย ก็ต้องกลับไปที่ยุทธศาสตร์ของการหาวิธีการปรับปรุง หรืออาจจะต้องกลับไปที่ยุทธศาสตร์ของการบันทึกกระบวนการในขั้นตอนที่ 3 เพราะอาจเป็นไปได้ว่ามีกระบวนการที่ตกหล่นในประเด็นสำคัญไป

9.2 การประเมินผลกระทบ

การประเมินผลกระทบ คือ การทดลองปฏิบัติหลังจากได้วิธีการใหม่ แล้วพิจารณาถึงปฏิกิริยาของส่วนต่างๆ ที่อยู่รอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการอื่น หน่วยงานอื่น หรือภายในหน่วยงานเดียวกันว่าได้รับผลกระทบอะไรบ้างจากวิธีการใหม่ของเรา เพื่อหาทางลดผลกระทบหรือหาทางทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดการปรับปรุงต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 การกำหนดเป็นมาตรฐาน

10.1 การขออนุมัติวิธีการใหม่

หลังจากได้ทำการทดลองแล้วว่า วิธีการใหม่มีแนวโน้มที่จะได้ผล ขั้นตอนที่ต่อไปก็คือการขออนุมัติวิธีการใหม่เพื่อนำไปประกาศใช้ต่อไป โดยการขออนุมัติวิธีการใหม่ควรประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

- ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ของวิธีการเดิมกับวิธีการใหม่ พร้อมทั้งผลในระยะยาวที่คาดว่าจะได้รับจากวิธีการใหม่
- ค่าใช้จ่ายในการคิดตั้งวิธีการใหม่
- การสนับสนุนของฝ่ายบริหารที่ต้องการ
- การสนับสนุนของหน่วยงานอื่นที่ต้องการ

10.2 กำหนดเป็นมาตรฐาน

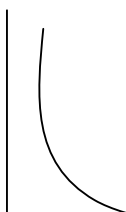
หลังจากมีการขออนุมัติวิธีการใหม่เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็ต้องมีการกำหนดเป็นมาตรฐานก่อนที่จะประกาศใช้ เพื่อประโยชน์ต่างๆ ต่อไปนี้

- เอาไว้สำหรับอ้างอิงเมื่อต้องการหาข้อสรุปในวิธีการ
- เอาไว้สำหรับอธิบายกับหัวหน้างานและพนักงาน
- เป็นเครื่องมือสำหรับพนักงานใหม่
- เป็นพื้นฐานในการประเมินผลงาน

10.3 การฝึกและการฝึกซ้ำ

การฝึกเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับวิธีการใหม่ โดยการฝึกเริ่มแรกจะไม่เคยชินกับวิธีการใหม่ อาจจะยังไม่เห็นผลของการปรับปรุงที่แท้จริง ต้องฝึกต่อไปเรื่อยๆ ด้วยความคาดหวังว่าจะเป็นไปตามเส้นโค้งของการเรียนรู้ในภาพที่ 2 แต่หากเวลาผ่านไปจนถึงเวลาที่ น่าจะเห็นดีขึ้นแล้วปรากฏว่ายังไม่เป็นเช่นนั้น อาจเป็นเพราะจริงๆ แล้ว วิธีการใหม่ของเราไม่ได้ผลก็เป็นได้ อย่างไรก็ตามประเด็นในข้อนี้ก็คือ เมื่อเริ่มแรกของการใช้วิธีใหม่ อย่างไรก็ตามก็ต้องมีผลกระทบจากความเคยชินในวิธีการเดิม เราจึงต้องพิจารณาจากเส้นโค้งของการเรียนรู้

เวลาที่ใช้ในการทำงานต่อหน่วย



เวลาที่ใช้ในการฝึก

ภาพที่ 2 เส้นโค้งการเรียนรู้