

วิธชาปุโร วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปรีธรรม์ พันธุบรรยงก์

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึง S-3 ซึ่งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ “แผนภูมิเหตุและผล” หรือ “ผังก้างปลา” ว่ามีความสมเหตุสมผล สามารถใช้ “ค้นปัญหาให้พบ แก้ปัญหาให้จบ ลบการเกิดปัญหาซ้ำ” ตามสไตล์ Suyama ได้หรือไม่?

จากแผนภูมิเหตุและผล เมื่อผ่านการประเมินตรวจสอบสาเหตุที่ก้างต่างๆ ของแผนภูมิและแยกเอาสาเหตุที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือไม่สามารถดำเนินการปรับแก้ได้ออกโดย S-3 แล้ว ก็จะเหลือสาเหตุหลักที่จะต้องลงมือแก้ไขต่อไป

ในขั้นนี้ จะกำหนดมาตรการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติกับสาเหตุหลักโดยลด หรือขจัดให้หมดไป หรือเพิ่มระดับเพื่อการแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสม โดยแต่ละมาตรการอาจกำหนดเป็นมาตรการหลักและมาตรการย่อย ซึ่งเพื่อความสมบูรณ์ของมาตรการ ควรกำหนดจุดควบคุม (Control Point) จุดตรวจสอบ (Check Point) หรือดัชนีบ่งชี้ผลการปฏิบัติ (Key Performance Indicator- KPI) ของแต่ละมาตรการด้วย

ทำไมล่ะครับ?

ก็เพื่อให้ทราบความก้าวหน้า หรือระดับการบรรลุผลตามเป้าหมายในการปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นนั่นเองครับ องค์ประกอบที่สำคัญของจุดควบคุม จุดตรวจสอบ หรือ KPI ได้แก่

- ชื่อจุดควบคุม หรือดัชนีชี้วัด เป็นลายลักษณ์อักษร
- ค่า หรือระดับเป้าหมาย เป็นตัวเลข
- ค่า หรือระดับปัจจุบัน เป็นตัวเลข
- กำหนดเสร็จ หรือวัน เดือน ปี ซึ่งแน่นอนว่าต้องเป็นตัวเลข

นะครับ

เช่น มาตรการกำหนดว่า ให้พนักงานผู้ใช้เครื่อง A บำรุงรักษาเครื่องด้วยตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเชิงรวมของเครื่องอุปกรณ์ (Overall Equipment Efficiency - OEE)

ชื่อจุดควบคุมกำหนดได้เป็น **ประสิทธิภาพเชิงรวมของอุปกรณ์**

ระดับเป้าหมาย	85%
ระดับปัจจุบัน	60%
กำหนดเสร็จ	31/10/2012

เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจะมีความชัดเจนและใช้วัดได้ง่ายขึ้น

เคล็ดลับหนึ่งสำหรับการกำหนดเป้าหมายเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จะใช้คำว่า SMART เป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วย

Specific หรือมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม

Measurable หรือสามารถวัดได้

Achievable หรือสามารถที่จะบรรลุได้ภายใต้สภาวะปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

Realistic หรือมีความสมเหตุสมผล

Time หรือช่วงระยะเวลาที่จำเป็นต้องบรรลุผลให้ได้

SMART จะทำให้การกำหนดเป้าหมายไม่ว่าจะเป็น Control Point, Check Point หรือ Key Performance Indicator มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติมากขึ้น

ในประเด็นของเวลานั้น เราจะพบมาตรการที่ใช้ระยะเวลาสั้นๆ 1-3 เดือน หรือมาตรการที่ใช้ระยะเวลายาวถึง 1 ปีเต็ม ตามช่วงระยะเวลาของแผนปฏิบัติการ ซึ่งในกรณีของมาตรการที่ใช้ระยะเวลายาวนั้น เพื่อการกำกับดูแลให้ได้ผลอย่างแท้จริง ควรมีการกำหนดเป้าหมาย “รายทาง” หรือ Milestone เสมือนหลักกิโลระหว่างทางที่บอกเราว่า

“มาถูกทางแล้วและมาได้ไกลเท่าใดแล้ว”

เครื่องมืออีกตัวหนึ่งที่น่าสนใจนำมาใช้ร่วมในการกำกับดูแลเรียกว่า Control Graph หรือกราฟควบคุม โดยนำมาใช้ร่วมกับ Control Point กราฟควบคุมที่ว่าเป็นกราฟเส้นครับ แกนตั้งจะเป็นระดับเป้าหมาย ส่วนแกนนอนจะเป็นช่วงเวลา ตามปกติแกนนอนจะแบ่งเวลาเป็นช่วงทุก 1 เดือน

กราฟควบคุมจะประกอบด้วยเส้นสามเส้นได้แก่ เส้นแผน ซึ่งจะลากจากจุดเริ่มต้นของแผน สูงสุดสุดท้ายที่เป็น “กำหนดเสร็จ” ตามที่ระบุไว้ที่จุดควบคุม เส้นแผนนี้จะจะเป็นเส้นที่บ่งแสดงรูปลักษณะแนวโน้มการลด หรือเพิ่มระดับของค่าดัชนี ตามที่คาดว่ามาตรการจะส่งผลอย่างไร

อีกสองเส้นจะเป็นเส้นประอยู่ด้านบนและด้านล่างของเส้นแผนในลักษณะคู่ขนานกันไป โดยมีชื่อเรียกว่าเส้น “พิกัดควบคุมการปฏิบัติการ” หรือ Action Control Limit

โดยมีวิธีใช้งาน คือ การพล็อตจุดของค่าจุดควบคุมที่วัดได้ตามระยะเวลาทุกๆ 1 เดือน

หากจุดต่างๆ ยังไม่ออกมานอกเส้นประทั้งสองด้าน ก็ปฏิบัติตามมาตรการในแผนต่อไป แต่หากจุดออกมาเกินเส้นประเมื่อใด ก็ต้องรีบหามาตรการแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมทันทีครับ

ได้เรื่องจุดและกราฟควบคุมไปแล้วนะครับ ฉบับหน้าเราจะมาคุยเรื่องแผนปฏิบัติการในการแก้ปัญหาต่อไป

อ่าน ต่อฉบับหน้า