

# รายการ บทกวีในเรื่อง “การปรับปรุงกระบวนการ”

สมิต สัมภกร

smitkam@yahoo.com

**การปรับปรุงกระบวนการ** เป็นสิ่งที่ต้องกระทำในงานบริหารจัดการจัดการในระบบต่างๆ เช่น TQM, Six Sigma Hoshin Planning เป็นต้น

การปรับปรุงกระบวนการจะต้องมีผู้รับผิดชอบที่เป็น Process Owner อย่างแท้จริง ด้วยเป็นบุคคลที่สำคัญอันจะทำให้กระบวนการได้รับการปรับปรุงอย่างจริงจัง หรือไม่ เพียงใด

การกระจายงานสามารถใช้ได้ทั้งงานของ Process Owner, การจัดทำ Balance Scorecard และการจัดทำระบบคุณภาพต่างๆ

การศึกษาและวิเคราะห์ห้องค์การด้วยการวิเคราะห์ถึงการกระจายงานด้วยเทคนิคต่างๆ เริ่มด้วยการศึกษาลักษณะและคุณค่าของการกระจายงานด้วยการเตรียมรายการต่างๆ เกี่ยวกับงานปฏิบัติและการปฏิบัติการต่างๆ

เราจะต้องเรียนรู้ปัญหา หรือตรวจสอบถึงการกระจายงานในปัจจุบันและพัฒนาสิ่งที่ต้องปรับปรุง ทั้งเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจคุณค่าของการศึกษาถึงกลไกต่างๆ ของเทคนิคในการกระจายงาน

การปรับปรุงที่มุ่งเน้นการลดหย่อนและเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน แบบ Re-engineering ซึ่งให้ผลในระยะสั้น ได้สร้างความเจ็บปวดและส่งผลกระทบต่อระยะยาว ที่ต้องหันมาปรับปรุงกระบวนการเป็นหลัก ถือว่าเป็นบทเรียนที่ต้องจดจำไว้ด้วย

## ความคิดพื้นฐานของการปรับปรุงกระบวนการ

1. การทำความเข้าใจให้ทุกคนในองค์กรรู้แจ้งถึงการปรับปรุงกระบวนการ
2. จัดทำการกระจายงานให้เห็นกระบวนการในรูปของรายการปฏิบัติการ
3. การเน้นย้ำความสำคัญของกระบวนการเป็นหลัก
4. เชื่อมโยงการพัฒนาคนเข้ากับการปรับปรุงกระบวนการ
5. นำการปรับปรุงกระบวนการเข้าไปพิจารณาในเรื่องระบบคุณภาพต่างๆ

## หลักการปรับปรุงกระบวนการ

6. ต้องทำการกระจายงานต่างๆ ยึดโยงกับเป้าประสงค์ของธุรกิจ
7. กำหนดเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ เป็นเป้าหมายของความสำเร็จ

8. กำหนดขั้นตอนวิธีปฏิบัติในสายงานต่างๆ ให้มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร

9. กำหนดจุดมุ่งหมายของการปรับปรุงกระบวนการโดยยึดลูกค้าเป็นหลัก

10. เปรียบเทียบผลสำเร็จของผลสำเร็จขององค์กร โดยเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำอื่นๆ

11. การบริหารกระบวนการต้องได้ Process Owner ที่มี Competency สูง เป็นหลักประกันความสำเร็จ

## คุณค่าของการศึกษาการกระจายงาน

12. การเรียนรู้วิธีการ แตกภารกิจออกเป็นหน้าที่ต่างๆ
13. นำหน้าที่ต่างๆ กำหนดเป็นกิจกรรมที่จะทำให้งานสำเร็จ
14. ใช้ประโยชน์จากการแบ่งย่อยไปพิจารณาว่าองค์กรกำลังจะดำเนินไปอย่างไรและมีสิ่งใดจำเป็นต้องทำ
15. กำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้ชัดเจน
16. ศึกษาองค์กรและปรับปรุงสถานการณ์ในการทำงาน
17. ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการปรับปรุงสถานการณ์ในการทำงาน
18. จัดวิธีการที่เป็นระบบในการศึกษาองค์กรของตน
19. ต้องช่วยไม่ให้มีการปกปิดข้อมูล เพื่อให้การปรับปรุงต่างๆ สามารถทำได้
20. ศึกษาให้รู้ว่าจะงานอะไรที่ได้ทำไปจริง
21. ได้รู้ว่าใครเป็นผู้ทำงานให้แก่หน่วยงาน
22. ได้รู้ว่าใช้เวลาไปมากน้อยเท่าใด
23. ได้รู้ว่าการกระจายงานเกี่ยวข้องกับข้อมูลอะไร
24. ช่วยให้การปรับปรุงต่างๆ สามารถทำได้ง่ายขึ้น

## กระบวนการในการศึกษาการกระจายงาน

25. การตระเตรียมรายการงานปฏิบัติ
26. ตัดสินถึงสิ่งที่ต้องกระทำในการปฏิบัติงาน
27. จัดทำผังการกระจายงาน
28. ปรับปรุงการกระจายงาน

## เทคนิคการศึกษาการกระจายงาน

29. ชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานทำงานสูง หรือต่ำกว่าทักษะของเขา



เหล่านั้น

30. ชี้ให้เห็นเวลาที่ใช้ไปในลักษณะต่างๆ ของงาน
31. ชี้ให้เห็นงานที่ได้ทำไปโดยไม่จำเป็น
32. ชี้ให้เห็นถึงผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ว่าทำงานสัมพันธ์กันหรือไม่
33. ชี้ให้เห็นว่าการกระจายงานจนมากเกินไปทำให้บางคนทำงานมากเกินไปและคนอื่นๆ ทำงานน้อยมาก
34. ชี้ให้เห็นการรับปริมาณงานของแต่ละคน

### สิ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อไม่มีการแบบงานที่ถูกตอบในมุมมองนักงาน

35. ความไม่เป็นธรรมในการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน
36. ขวัญ กำลังใจของพนักงานลดลง
37. อาจเกิดอุบัติเหตุเพิ่มมากขึ้น
38. พนักงานอาจเกิดความเครียด

### การทบทวนเทคนิคการกระจายงาน

39. ทบทวนการเรียนรู้วิธีการสำรวจงานที่จะต้องทำในทุกส่วนขององค์กร
40. ทบทวนงานที่จะต้องทำของแต่ละคนซึ่งจะทำให้งานสำเร็จ
41. ศึกษาการกระจายงานเป็นหน่วย แผนก และสาขา หรือเป็นกลุ่มงาน
42. เรียนรู้การทำผังกระจายงานจะทำให้เห็นงานหลักที่ทำเวลาที่ใช้อย่างเกิดประสิทธิผล สิ่งที่ยุ่ทำงานทำให้ภารกิจบรรลุผล
43. เรียนรู้ถึงการใช้ทักษะต่างๆ ที่เหมาะสมและสัมพันธ์หรือไม่สัมพันธ์กับงานที่ได้มอบหมาย
44. ทบทวนความสมบูรณ์ถูกต้องในข้อเท็จจริงที่บันทึกไว้
45. ทบทวนการปรับปรุงต่างๆ ที่ชัดเจน ซึ่งควรจะต้องทำ
46. ทบทวนเงื่อนไขที่ได้มีการสังเกตและแก้ไขก่อนหน้านั้น
47. ทบทวนตรรกในการเรียนรู้ สิ่งซึ่งจะต้องศึกษาละเอียดถึงงาน เพื่อหาทางแก้ไขที่ดีที่สุด ง่ายที่สุดและปลอดภัยที่สุด

### การปรับปรุงวิธีการต่างๆ

48. จัดหาวิธีการที่ง่ายและดีกว่าในการทำงาน
49. ระมัดระวังวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ
50. ค้นหากระบวนการเพื่อศึกษาถึงการที่จะทำให้งานสำเร็จ

51. การปรับปรุงวิธีการต่างๆ ต้องมีความพยายามอย่างต่อเนื่อง
52. ควรคิดถึงความคงที่ของการปรับปรุงต่างๆ และใช้กระบวนการที่จะทำให้เกิดผล
53. ระวังว่าวิธีการทำงานที่ดีคือการทำงานที่ใช้เวลาน้อย
54. วิธีที่ดีที่สุดจะพบได้ง่ายจากการศึกษาที่ถูกต้องและระมัดระวัง

### ความรับผิดชอบในการปรับปรุงวิธีการ

55. ตระหนักอยู่เสมอว่าความรับผิดชอบเบื้องต้นในการปรับปรุงวิธีการ
56. ควรขอความช่วยเหลือจากผู้ที่จะให้ความช่วยเหลือได้ทั้งผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ผู้ตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญต่างๆ
57. ตระหนักว่าทุกคนต้องการทำงานในองค์กรซึ่งใช้วิธีการทำงานที่ดี
58. ตระหนักว่าผลประโยชน์จะเป็นแรงกระตุ้นขวัญกำลังใจของคน
59. ตระหนักว่าคนโดยทั่วไปมีทัศนคติที่ดีต่องานของเขา
60. ผลของการปรับปรุงวิธีการที่ดีจะช่วยลดต้นทุนดำเนินการ

### การคัดเลือกงานที่จะนำมาปรับปรุง

61. สิ่งสำคัญในการปรับปรุงงานจะต้องมีการคิดที่เป็นตรรกะ
  62. เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามว่า มีวิธีการอะไรที่เราจะต้องปรับปรุง
  63. ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการเลือกงานที่จะปรับปรุง
  64. ใช้ความพยายามมุ่งตรงไปในการปรับปรุงงาน ที่จะเกิดผลสูงสุด
  65. โปรแกรมการปรับปรุงวิธีการจะแสดงให้เห็นงานที่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงมากที่สุด
  66. ควรจัดงานต่างๆ ที่ศึกษาไว้ในรายการลำดับก่อนหลังตามความสำคัญและความเร่งด่วน
  67. ความถูกต้องในการพิจารณา จัดลำดับก่อนหลังเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการ
  68. ควรคำนึงถึง คน เงิน เครื่องจักร และเวลา
  69. ควรคำนึงถึงระยะเวลาที่จะทำให้งานแล้วเสร็จ
  70. ควรคำนึงถึงคนที่จะมาทำงาน
  71. ควรคำนึงถึงทักษะที่จะใช้ในงาน
  72. ควรคำนึงถึงคุณภาพของงาน
  73. ควรคำนึงถึงความสูญเสียเปล่าต่างๆ
  74. ควรคำนึงถึงลักษณะที่เป็นคอขวดในการทำงาน
  75. ควรคำนึงถึงความเหนื่อยล้าของคน
- ประโยชน์ของการปรับปรุงกระบวนการ จะช่วยให้สถานการณ์ในการทำงานดีขึ้น การใช้การกระจายงานอาจเผชิญกับปัญหาเรื่องกำลังคนที่ต้องเพิ่มขึ้น หรือลดคนที่มืออยู่ ซึ่งเราสามารถแก้ไขเทคนิคของการจัด แจกงาน ช่วยในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ด้วยการปฏิบัติตามแผน และกระบวนการอันจะทำให้มั่นใจได้ว่าการปรับปรุงต่างๆ ได้ผลดี