



วิธชาโมโร วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณก

ท่าน สมาชิกและผู้อ่านจดหมายข่าว ส.ส.ท. ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึงเรื่อง TQM ในส่วนของ การกระจายนโยบายของผู้บริหารระดับสูง โดยกระจายถ่ายทอดนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะถึงขั้นการปฏิบัติได้จะต้องมี เครื่องมือที่สำคัญของการจัดการประการหนึ่ง นั่นคือ แผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan ครับ

ที่เรียกว่าแผนปฏิบัติการ คือ แผนเพื่อการปฏิบัติ ว่ากันว่า แผนที่ดีนั้นเมื่อเขียนเสร็จสมบูรณ์แล้วต้องนำไปลงมือทำได้ทันที ไม่ต้องไปคิดอะไร หรือเขียนอะไรเพิ่มเติมอีก

ดังนั้น ในแผนจะต้องชัดเจนว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร เท่าใด? เอกสารแผนปฏิบัติการจึงมักทำเป็นตารางประกอบด้วย สดมภ์ หรือ Column ที่ระบุสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

นโยบายของผู้บังคับบัญชา โครงการ หรือกิจกรรมที่เรียงตาม ลำดับความสำคัญเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชาในข้อ 1 Control Points หรือจุดควบคุมเพื่อการตรวจสอบความก้าวหน้า และการบรรลุเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมในข้อ 2 จุดควบคุมจะ ประกอบด้วย

- > ดัชนีชี้วัด หรือ Index
- > ค่าปัจจุบัน หรือ Present Level
- > ค่าเป้าหมาย หรือ Target
- > กำหนดเสร็จ หรือ Deadline

ตัวอย่างเช่น กิจกรรมที่ระบุว่า "จัดฝึกอบรมการถอดประกอบ เพลาลูกกรีดเครื่องหีบอ้อยชุดที่ 1 ให้พนักงานบำรุงรักษา" นั้น จุดควบคุม ของกิจกรรมอาจเป็นดังนี้

- > ดัชนีชี้วัด: ระยะเวลาในการถอดประกอบ
- > ค่าปัจจุบัน: 3 ชั่วโมง
- > ค่าเป้าหมาย: 1 ชั่วโมง
- > กำหนดเสร็จ : 30/09/ 2556

หรืออาจจะวัดโดยใช้ความผิดพลาดในการถอดประกอบเป็น ดัชนีชี้วัด โดยค่าปัจจุบันอยู่ที่ 5% ค่าเป้าหมายเป็น 0 และกำหนดเสร็จ เป็น 30/09/2556 ก็ได้ครับ

ท่านอาจารย์ Masuo Suyama ปรมาจารย์ด้านการควบคุม คุณภาพของมมย้าไว้เสมอว่า **เมื่อใดก็ตามที่ค่าตัวชี้วัดระบุมาเป็น % เมื่อนั้นให้ถามให้ชัด ๆ ว่าสมการในการคำนวณค่า % นี้คิดมาอย่างไร? อะไรคือตัวเศษและอะไรคือตัวส่วน??**

เพื่ออะไรล่ะครับ?

ก็เพื่อที่ว่าเวลาเราเก็บข้อมูลมาใช้วัดและ/หรือควบคุมการ

ทำงานนั้นจะได้เก็บได้อย่างถูกต้อง หากเป็น % เฉยๆ **ไม่รู้จะเก็บข้อมูลอะไร และประการที่สำคัญก็คือ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันว่า เรากำลังพูดถึงอะไร** ต้องการวัดและควบคุมอะไรกันแน่?

สังเกตดูนะครับว่า เวลาเราฟังค่าอะไรก็ตามเป็น % เรายังจะ รู้สึกว่าเข้าใจ ทั้งๆ ที่เราไม่ทราบอะไรเลยนะครับ เช่น กรมอุตุนิยมวิทยา บอกว่าโอกาสฝนตก 50% หรือกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ประกาศว่าจะลดอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดการเสียชีวิตบนท้องถนนลง 20% แปลว่าอะไรล่ะครับ?

ตัวอย่างที่สนุกมากคือ การแจ้งข้อมูลการจราจรที่ผู้ประกาศ หรือผู้ฟังสถานีวิทยุจราจรบอกว่า **"ขณะนี้ถนนสุขุมวิทฝั่งขาเข้าจาก สุขุมวิท 62 มีปริมาณรถ 30% เคลื่อนตัวได้"**

ฟังแล้วก็ไม่ทราบล่ะครับว่ารถมากขนาดไหน?

อีกตัวอย่างหนึ่งที่ตลกแบบขำไม่ค่อยจะออกก็คือ เมื่อเราจัดอบรมสัมมนาผู้จัดการสาขาธนาคารแห่งหนึ่งของประเทศไทยเรื่อง การกระจายนโยบายนี้แหละครับ พอให้ทำกิจกรรมกลุ่มจัดทำแผนปฏิบัติการ ก็มีการกำหนดแผนในการลด NPL หรือสินทรัพย์ที่ไม่ทำให้เกิดรายได้ จากค่าปัจจุบัน 5% เหลือ 2.5% ภายในเวลา 1 ปี

ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ท้าทายและน่าสนใจมาก

พออาจารย์ Suyama ลองให้ผู้จัดการสาขา 5 ท่านที่จัดให้ทำ กิจกรรมอยู่ในกลุ่มเดียวกันนี้ลองเขียนสมการหา NPL ออกมาดู ผล ปรากฏว่าทั้ง 5 ท่านเขียนสมการไม่ตรงกันเลย!!!

สนุกไหมล่ะครับ?

แล้วอย่างนี้ถึงจะไปลด NPL ของแต่ละสาขาได้ แต่ NPL รวม ของธนาคารทั้งหมดจะลดลงไหมล่ะครับ??

ส่วนประกอบที่เหลือของแผนปฏิบัติการนอกจาก 3 ข้อข้างต้น คือ

1. สดมภ์เวลารายเดือน โดยแต่ละเดือนอาจแบ่งเป็นราย สัปดาห์ เพื่อขีดเส้นระบุระยะเวลาที่กำหนดตามแผน โดยเขียนเป็นเส้น ประเทียบกับระยะเวลาที่ปฏิบัติจริงเป็นเส้นทึบ
 2. ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ
 3. ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชาและลายเซ็นผู้ปฏิบัติ
- ทั้ง 6 ประการนี้คือองค์ประกอบอย่างน้อยที่พึงมีในแผนปฏิบัติการที่ดีครับ

มักมีคำถามเสมอว่างานประจำต้องเขียนลงในแผนปฏิบัติการ ใหม่? และยังมีข้อสงสัยเกิดอื่น ๆ ตามหัวข้อองค์ประกอบของแผน 6 ประการข้างต้น เรามาวาดรายละเอียดกันในตอนต่อไปนะครับ

