



วิถีชาบู

วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

ท่าน สมาชิกและผู้อ่านจดหมายข่าว ส.ส.ท. ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึงเรื่องTQM ในส่วนของแผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan ครับ

ในตอนนี้จะอธิบายเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบในแผนปฏิบัติการ 6 ประการที่ประกอบด้วยสดมภ์ต่างๆ กล่าวคือ

1. นโยบายของผู้บังคับบัญชา
 2. โครงการ หรือกิจกรรมที่เรียงตามลำดับความสำคัญเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชาในข้อ 1
 3. Control Points หรือจุดควบคุมเพื่อการตรวจสอบความก้าวหน้าและการบรรลุเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมในข้อ 2 จุดควบคุมจะประกอบด้วย
 - ดัชนีชี้วัดหรือ Index
 - ค่าปัจจุบันหรือ Present Level
 - ค่าเป้าหมายหรือ Target
 - กำหนดเสร็จหรือ Deadline
 4. สดมภ์เวลารายเดือน โดยแต่ละเดือนอาจแบ่งเป็นรายสัปดาห์ เพื่อขีดเส้นระบุระยะเวลาที่กำหนดตามแผน โดยเขียนเป็นเส้นประ เทียบกับระยะเวลาที่ปฏิบัติจริงเป็นเส้นทึบ
 5. ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ
 6. ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชาและลายเซ็นผู้ปฏิบัติ
- ทั้ง 6 ประการนี้ คือ องค์ประกอบอย่างน้อยที่พึงมีในแผนปฏิบัติการที่ดีครับ

ก่อนอื่น นโยบายของผู้บังคับบัญชาจะเป็นเหมือนโจทย์สำหรับองค์ประกอบอื่นๆ ที่ตามมา เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจตรงกัน เมื่อปรึกษาหารือถึงเนื้อหาในแผนปฏิบัติการ

เวลาจะเจรจาต่อรองกันก็จะทำได้ง่ายและรวดเร็วครับ

นอกจากนี้ก็ยังเป็นหลักฐานเมื่อเวลามาตรวจวินิจัยการทำงาน ซึ่งจะได้อธิบายในรายละเอียดต่อไปครับ ในคอลัมน์ที่สองคือโครงการหรือกิจกรรมที่เรียงตามลำดับความสำคัญเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชา องค์ประกอบนี้มีชื่อฟังระว่างอยู่สอง-สามประการครับ

ประการแรกต้องเขียนเรียงตามลำดับความสำคัญและปฏิบัติไปตามลำดับความสำคัญ เพราะหากทำกิจกรรมทั้งหมดเสร็จไม่ทันตามเวลาที่กำหนด อย่างน้อยงานหลักๆ ก็จะเสร็จไปก่อน ผลลัพธ์ก็ไม่น่าจะเสียหายมากนัก

ประการที่สอง การเขียนต้องให้เป็น **"รูปธรรม"** ภาษาอังกฤษเรียกว่า Concrete ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Kutai Teki แปลตรงๆ ก็ว่ามีเนื้อ มีหนัง มีรูปทรง จับต้องได้ อาจารย์ Suyama อธิบายว่า รูปธรรมแปลว่า เมื่อเวลาผ่านไป 1 เดือน สามารถนำเอาหลักฐานที่เป็นตัวตน เช่น

เอกสาร สิ่งของ มาแสดงให้เห็นได้

ในคอลัมน์ที่สาม คือ จุดควบคุม จะเป็นตัวชี้วัดให้เห็นสองประการ คือ **ความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผน และระดับการบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้** จุดควบคุมนั้น อาจารย์ Suyama อธิบายว่า ต้อง Sharp คือ **เฉียบคม วัดได้ชัดเจน**

ปัญหาที่มักจะพบในการกำหนดจุดควบคุม คือ **มักจะกำหนดเป็นจุดควบคุมของปัจจัยป้อนเข้า แต่จุดควบคุมที่ Sharp และวัดได้จริงจังควรเป็นจุดควบคุมของผลลัพธ์ ผลได้ หรือผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรม หรือโครงการนั้นๆ** เช่น กิจกรรมกำหนดว่า **"อบรมวิธีทำความสะอาดเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตที่เป็นพื้นฐานการตรวจสอบบำรุงรักษาแก่พนักงานกลุ่ม A ในกระบวนการ B"** จุดควบคุมที่มักกำหนดกันคือ **ระยะเวลาในการอบรม หรือจำนวนผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยป้อนเข้า ไม่ผิดครับ แต่ไม่ Sharp เพราะไม่รู้ว่าเข้าครบเวลาและครบคนแล้ว การอบรมได้ผลจริงตามมุ่งหวังหรือไม่?**

จุดควบคุมที่ดีกว่า น่าจะเป็น **ทักษะในการทำความสะอาด หรือระดับความสะอาดของเครื่องจักรอุปกรณ์ หรืออัตราการขัดข้องของเครื่องจักรอุปกรณ์ที่พนักงานรับผิดชอบ เป็นต้น** บางบริษัทในญี่ปุ่น จะใช้ **กราฟควบคุม หรือ Control Graph** ประกอบกับจุดควบคุม เพื่อการวัดและติดตามผลที่แม่นยำ เทียบตรงมากยิ่งขึ้น ไว้ว่ากันเรื่องนี้ในโอกาสหน้า หากมีผู้สนใจจะครับ

คอลัมน์ที่ 4 ถัดมา คือ สดมภ์เวลารายเดือนหรือรายสัปดาห์ ซึ่งก็เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างๆ ไป

ผมย้ำไว้נדเดียวว่าให้ **เขียนเส้นเวลาตามแผนที่กำหนดไว้เป็นเส้นประ แล้วเขียนระยะเวลาที่ปฏิบัติจริงเป็นเส้นทึบ จะได้ตรวจสอบความก้าวหน้าได้ง่าย** อาจมีข้อสงสัยว่าเขียนกลับกัน หรือใช้สีต่างกัน แทนเส้นประและเส้นทึบได้ไหม? ไม่มีปัญหาครับ ได้เลย แต่ขอให้เหมือนกันทั้งกิจการจะครับ จะได้ไม่สับสน

คอลัมน์ที่ 5 ผู้รับผิดชอบในการทำกิจกรรม ตรงนี้มักพบเสมอๆ ว่าชอบใส่เป็นหน่วยงาน ซึ่งไม่ชัดเจน **ควรระบุตำแหน่งงาน หรือดีที่สุดคือชื่อ-นามสกุลของผู้รับผิดชอบ จะได้ตามงานกันได้ตรงตัวถูกคน**

องค์ประกอบสุดท้าย คือ ลายเซ็นของเจ้าของแผนผู้ปฏิบัติงาน และลายเซ็นผู้บังคับบัญชา ณ จุดนี้เป็นหลักฐานแสดงว่า **แผนนี้ได้รับความเห็นพ้องต้องกันให้ปฏิบัติ**

หากไม่ได้ตามแผน หรือมีข้อผิดพลาด จะได้ร่วมกันรับผิดชอบ ไม่มีการโยนกลองกันไป-มาให้เสียความรู้สึกกันเปล่าๆ

เอาละครับ ในตอนหน้าจะอธิบายเพิ่มเติม แล้วตามด้วยเรื่องการตรวจประเมินต่อไป

