



วิชิชาปุโร วิชิไทย วิชิโลก



ดร.ปวิทรรณ์ พันธุบรรยงก์

ท่านสมาชิกและผู้อ่านจดหมายข่าว ส.ส.ท. ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึงเรื่อง TQM ในส่วนขององค์ประกอบของแผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan ว่าที่สำคัญมีทั้งหมด 6 ประการได้แก่นโยบายของผู้บังคับบัญชา โครงการ หรือกิจกรรมที่เรียงลำดับความสำคัญ Control Point หรือจุดควบคุม สดมภ์เวลารายเดือน ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติกิจกรรม และสุดท้าย คือ ลายเซ็นของผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติครับ

เมื่อมีองค์ประกอบครบถ้วนแล้ว เราก็จะได้ร่างแผนปฏิบัติการแล้วละครับ ที่ยังเรียกว่า “ร่าง” เพราะจะต้องมีการตรวจสอบประเมินว่าสิ่งที่ทำมานี้เป็นแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมหรือไม่?

เราจะใช้สิ่งนี้เรียกกันว่า S4 หรือ Suyama Style Check Point 4 มาตรวจสอบประเมินกิจกรรม หรือ “มาตรการ” แต่ละประการที่เขียนไว้ในแผนว่าถูกต้องเหมาะสมหรือไม่?

S4 คือการตั้งคำถาม 4 ข้อต่อกิจกรรมหรือมาตรการแต่ละประการว่า

1. เป็นสิ่งที่เป็น**รูปธรรม** **น่าจะ**ปฏิบัติได้จริงหรือไม่?
2. ปฏิบัติแล้ว**น่าจะ**บรรลุผลตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่?
3. ปฏิบัติแล้ว**ไม่**จะเกิดผลทางลบต่องานหรือหน่วยงานอื่นหรือไม่?
4. **น่าจะ**สามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่?

ในประการที่ 1 ที่ว่าเป็นรูปธรรมหรือไม่นั้น ได้อธิบายไว้ในฉบับที่แล้วนะครับ **เมื่อเวลาผ่านไป 1 เดือน สามารถนำผลลัพธ์มาแสดงให้ดูได้**

ในประการที่ 2 นั้นเป็นการตรวจสอบว่า**ได้คิดถึงเป้าหมาย และระยะเวลาในการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ ในขณะที่ร่างแผน**

ในประการที่ 3 นั้นเป็นการเตือนว่า **กิจกรรม หรือมาตรการใดก็ตามที่คิดขึ้นมานั้น ต้องไม่ส่งผลทางลบต่องานหรือหน่วยงานอื่น มิฉะนั้นจะปฏิบัติไม่ได้ หรือได้ก็ไม่ยั่งยืน**

ในประการที่ 4 นั้นต้องการให้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติมีความยั่งยืน หากปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องก็หมายความว่า **เมื่อได้ผลตามเป้าหมายแล้ว เราสามารถกำหนดมาตรการ หรือกิจกรรมนี้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติเพื่อรักษาระดับของผลงานให้ต่อเนื่องต่อไป**

โปรดสังเกตว่า ในคำถามทั้ง 4 ประการนี้จะมีคำว่า **น่าจะ** อยู่ทุกข้อ เหตุผลก็เป็นเพราะสิ่งที่กำหนดเป็นกิจกรรม หรือมาตรการมักจะเป็นสิ่งใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีการปฏิบัติมาก่อน จึงต้องอาศัย KKD หรือ Keiken, Kan, Dokyou ที่เรารู้กันมานานแล้ว เป็นตัวช่วยในการตัดสินใจว่า **น่าจะ**ใช่หรือไม่ใช่?

หากคำตอบต่อคำถามทั้ง 4 ประการของมาตรการหรือกิจกรรมใดๆ ในแผนเป็นคำว่า **ใช่** หมายความว่ามาตรการ หรือกิจกรรมดังกล่าวมีโอกาส

สำเร็จได้ผลดี 80% ขึ้นไป

หากทุกมาตรการและกิจกรรมเป็นเช่นที่ว่าข้างต้น ก็หมายความว่าแผนปฏิบัติการนี้เป็นแผนที่ดี น่าจะสำเร็จได้อย่างน้อย 80% เช่นกัน

ในทางตรงกันข้าม หากคำตอบต่อคำถามของข้อใดข้อหนึ่งของมาตรการหรือกิจกรรมใดๆ เป็น **ไม่ใช่** ก็หมายความว่า มาตรการหรือกิจกรรมนั้นๆ ยังไม่เหมาะสมสำหรับนำไปปฏิบัติ

ต้องคิดหรือพิจารณาสร้างมาตรการหรือกิจกรรมใหม่ให้มีความเหมาะสม ผ่านการตรวจสอบ S4 ได้มีแผนต่อไปจนกว่าจะได้สิ่งที่เหมาะสมทั้งแผน

S4 นี้เป็นเครื่องมือที่ดีมากนะครับในการนำไปใช้ตรวจสอบประเมินกิจกรรมหรือมาตรการต่างๆ ขอฝากให้เพื่อนสมาชิกทุกท่านลองนำไปใช้ดู ได้ผลอย่างไรนำมาเล่าสู่กันฟังเป็นวิทยาทานบ้างก็จะดีมากครับ

ในฉบับที่แล้วผมได้เกริ่นไว้เล็กน้อยในเรื่องกราฟควบคุมหรือ Control Graph ที่ใช้ร่วมกับจุดควบคุม ก็ถือโอกาสใช้เนื้อที่ที่เหลือขยายความเพิ่มเติมว่ากราฟควบคุมเป็นอย่างไร?

กราฟควบคุม **จะเป็นกราฟแสดงการเปลี่ยนแปลงของค่าจุดควบคุมตามเวลาที่ผ่านไป จากระดับปัจจุบันไปสู่ค่าเป้าหมาย โดยเราจะใช้เส้นทึบแสดงค่าการเปลี่ยนแปลงจริง และเส้นประบน-ล่าง แสดงค่าพิกัดบน-ล่าง เพื่อการปฏิบัติการหรือ Action Control Limit**

หมายความว่า **หากค่าจุดควบคุมที่เกิดขึ้นจริง เกินกว่าค่าพิกัดบนหรือล่างเมื่อใด เมื่อนั้นผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนอยู่จะต้องพิจารณาว่าสาเหตุเกิดจากอะไร? แล้วปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติ หรือหาทางขจัดต้นเหตุของปัญหาที่ทำให้ค่าของจุดควบคุมเกินกว่าพิกัด**

การทำเช่นนี้อย่างทันท่วงทีจะทำให้ปัญหาไม่ลุกลามใหญ่โต และยังเป็นการประกันได้ว่าแผนปฏิบัติการนี้มีโอกาสที่จะบรรลุผลสำเร็จอย่างยิ่ง การใช้กราฟควบคุมกำกับจุดควบคุมนั้นเป็นสิ่งที่บริษัทใหญ่ๆ หลายแห่ง เช่น Komatsu หรือ Panasonics นำมาเป็นเครื่องมือช่วยให้การทำตามแผนปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นครับ

ในส่วนของประเทศไทยนั้น ผมยังไม่ีประสบการณ์ได้เห็นองค์กรใดนำกราฟควบคุมมาใช้ในแผนปฏิบัติการของตนเอง หากสมาชิก และท่านผู้อ่านสนใจจะลองนำไปใช้ดูหรือไม่ไปใช้แล้วมีปัญหามาประการใดก็พูดคุยสอบถามกันมาได้ครับ

ถึงตรงจุดนี้ TQM ของเราที่ทำมาก็จะได้แผนปฏิบัติการที่นำไปปฏิบัติได้ ให้ผลได้แล้วละครับ

ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามวงจร PDCA ของเรามาถึงขั้นตอนที่ 2 คือ D หรือ Do แล้วนะครับ ขอทิ้งท้ายว่า คำว่า Do นี้ อาจารย์ Suyama มักย้ำเสมอๆ ว่า**ให้ปฏิบัติตามแผนใหม่ล่าสุด**

เพราะแผนเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนให้ทันเหตุการณ์ได้อยู่เสมอครับ

ในตอนหน้าเราจะมาว่ากันด้วยเรื่องของ C หรือ Check ซึ่งว่ากันว่า เป็นขั้นที่สำคัญที่สุดในวงจร PDCA ละครับ 