



# วิธชามูโร

## วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณก

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**ท่าน** สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้ว เราคุยกันเรื่องจุดตรวจสอบ S3 เพื่อคัดกรองสาเหตุในแผนภูมิเหตุ และผลไปเรียบร้อยแล้วนะครับ และทั้งท้ายไว้ว่า เมื่อเหลือสาเหตุที่เป็นหลักๆ แล้วๆ ก็จะไปทำแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

คำถามที่สำคัญคือ จะรู้ได้อย่างไรว่าแผนปฏิบัติการที่สร้างขึ้นมานั้นดีหรือไม่ดี ทำแล้วจะได้ผลตามที่มุ่งหวังตั้งใจไว้หรือไม่?

คำว่า “แผนปฏิบัติการ” ที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Action Plan หรือ Implementation Plan นั้น คือ **แผนเพื่อนำไปปฏิบัติ...** ที่ต้องพูดอย่างนี้เพราะจะมีแผนประเภท Plan แล้ว “นิ่ง” เสียไม่นำไปทำต่ออยู่ไม่น้อยทีเดียวครับ

ในวงจรการจัดการที่เรียกกันว่า PDCA นั้น บางทีเราก็จอกกับ PPPP นั้นคือวางแผนอยู่นั้นแล้ว ไม่ได้นำไปลงมือทำสักที

ไม่ต้องดูอื่นไกลครับ **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**

ที่จัดทำโดยสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของประเทศไทยทุกๆ 5 ปี เริ่มตั้งแต่ **ฯพณฯจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์** ผู้เกรียงไกร และ “รับผิดชอบแต่ผู้เดียว” นั้นแหละครับ เรามีมาจนถึงแผนที่ 11 แล้วนะครับท่าน

แต่ประเทศไทยที่รักยิ่งของเราก็งงไม่ไปถึงไหน **เหตุสำคัญ** เหตุหนึ่งเพราะไม่ค่อยได้นำเอาไปปฏิบัตินี้แหละครับ คนที่วางแผนกว้างกันไป คนที่ต้องนำไปทำ คือ **รัฐบาลก็ไปทำตามที่ยอยากจะทำ**

รัฐบาลที่เปลี่ยนบ่อยๆ และนักการเมืองที่ด้อยคุณภาพ เป็นสาเหตุสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

บ่นไปก็ยาวนานครับ กลับมาว่าด้วยเรื่องแผนปฏิบัติการ และจุดตรวจสอบแผนว่าเป็นแผนที่ดีหรือไม่? ที่เรียกว่าจุดตรวจสอบ S4 กันดีกว่าครับ

แผนปฏิบัติการอาจเขียนขึ้นมาจาก**การรับถ่ายทอดนโยบายจากผู้บังคับบัญชา**ก็ได้ หรืออาจเขียนขึ้นมาจาก**ขั้นตอนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุ และผล** โดยนำเอาเหตุที่เหลืออยู่หลัง



การคัดกรองด้วยจุดตรวจสอบ S3 เอามาทำแผนปฏิบัติการแก้ไขสาเหตุนั้นๆ

ตามหลักการแก้ไขปัญหาที่ว่า “หาปัญหาให้พบ แก้ปัญหาให้จบ ลบเหตุไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ”

ก่อนอื่นนั้น สิ่งที่ต้องมีในแผนปฏิบัติการ คือ **กิจกรรมหรือมาตรการที่จะนำไปปฏิบัติ จุดควบคุม ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติ ปลายทางของผู้ปฏิบัติ และปลายทางผู้บังคับบัญชา**

กิจกรรมหรือมาตรการที่จะนำไปปฏิบัติ นั้น บางครั้งมักมีข้อสงสัยว่า **หากเป็นงานประจำจะต้องเขียนลงในแผนปฏิบัติการด้วยไหม?**

ตอบว่า หากเป็นงานประจำจริง ปกติจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ไม่ต้องเขียนลงในแผนปฏิบัติการเพราะอย่างไรแล้ว ก็ต้องทำอย่างแน่นอน

กิจกรรมหรือมาตรการที่เขียนลงในแผนปฏิบัติการ คืองานที่เกิดขึ้นใหม่ **งานที่ไม่ใช่งานประจำ งานที่เพิ่งปฏิบัติเป็นครั้งแรก** จึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติขึ้น

ส่วนจุดควบคุมหรือ Control Point นั้น อาจารย์ Suyama บอกว่า คือ **ดัชนีที่ใช้บ่งชี้ว่ากิจกรรมหรือมาตรการนั้นๆ ปฏิบัติไปได้ก้าวหน้าหรือไม่ โดยจุดควบคุมจะประกอบด้วย หัวข้อ ค่าเป้าหมาย ค่าปัจจุบัน และกำหนดวัน เดือน ปีที่ปฏิบัติเสร็จสิ้น (หรือกำหนดบรรลุเป้าหมาย)**

อาจารย์ยังได้ย้ำอีกว่า ต้องเป็น “Sharp Control Point” คือ **จุดควบคุมที่เจ็บคม และควรเป็นดัชนีบ่งชี้ผลลัพธ์มากกว่าปัจจัยป้อนเข้า**

เช่น หากมาตรการระบุว่า **“ฝึกอบรมนายแดงเรื่องการรักษาเบื้องต้นของเครื่องปั๊มแม่เหล็กหมายเลข 1”** การกำหนดจุดควบคุมไม่ควรกำหนดหัวข้อว่า **“จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม”** ที่มักกำหนดกันอยู่บ่อยๆ

ถ้าจะเป็น Sharp Control Point ควรกำหนดหัวข้อที่ใช้วัดว่า **“จำนวนครั้งที่เครื่องปั๊มขัดข้องต่อเดือน”** หรือ **“จำนวนชั่วโมงที่เครื่องปั๊มขัดข้องต่อครั้ง”** ก็ได้ครับ

เพราะเป็นการวัดผลลัพธ์จากการฝึกอบรมว่าได้ผลหรือไม่



นั่นเองครับ

จากนั้นก็**กำหนดค่าเป้าหมายซึ่งต้องท้าทาย**จึงจะดี บันทึกราคาปัจจุบัน และกำหนดวัน เดือน ปีที่บรรลุเป้าหมายให้ชัดเจน

มีเคล็ดลับในการกำหนดค่าเป้าหมายให้ท้าทายง่ายๆ ว่า **หากกำหนดให้ลดค่าลง ก็กำหนดค่าเป้าหมายให้ต่ำกว่าค่าปัจจุบัน 50% แต่หากกำหนดให้เพิ่มค่าขึ้น เช่น ผลกำไร ยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ก็กำหนดให้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 20% ขึ้นไป**

ตัวเลข 20% หรือ 50% ที่ว่าข้างต้น ไม่มีหลักการอะไรครับ เป็นค่าจากประสบการณ์ล้วนๆ ครับ

เอาละครับ ทีนี้มาดูจุดตรวจสอบ S4 ซึ่งมี 4 ประการกันครับ

1. มาตรการหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นรูปธรรม **น่าจะ**นำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่?

2. หากปฏิบัติแล้ว **น่าจะ**บรรลุผลตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่?

3. การนำไปปฏิบัติไม่**น่าจะ**เกิดผลทางลบกับงานอื่นหรือกับหน่วยงานอื่นหรือไม่?

4. **น่าจะ**ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่?

หากคำตอบต่อคำถามทั้ง 4 ประการนี้เป็นคำว่า “ใช่” แล้วละก็แปลว่า มาตรการนี้ใช้ได้

หากทุกมาตรการเป็นอย่างนี้ทั้งหมด แผนปฏิบัติการนี้มีโอกาสประสบผลสำเร็จอย่างน้อย 80% ขึ้นไปครับ

แต่หากคำตอบประการใดประการหนึ่งในทั้ง 4 ประการนี้เป็น “ไม่” แล้วละก็ **ให้คิดมาตรการใหม่ได้เลยครับ เพราะไม่มีทางทำได้สำเร็จอย่างแน่นอน**

สังเกตไหมครับว่ามีคำว่า **“น่าจะ”** อยู่ในทั้ง 4 ประการเลยละครับ

ในฉบับหน้าเราจะมาอธิบายเพิ่มเติมถึงคำว่า **“น่าจะ”** และเหตุผลของคำถามแต่ละประการกันนะครับ

