



ดร.ปัทมาพรคนี พันธุธรรมพงศ์

วิธชาปุโร

วิถีไทย วิถีโลก



ต่อ จากฉบับที่แล้ว



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยกันในตอนที่แล้ว คือ การยกระดับความรับผิดชอบของพนักงาน ซึ่งเป็นก้าวที่สองสู่ความสำเร็จของ TPM หลังจากความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร การยกระดับความรับผิดชอบของพนักงานนั้น คือ การเพิ่มขยายความรับผิดชอบของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่ใช้เครื่องมือเครื่องจักรอุปกรณ์หน้างานให้ครอบคลุม การดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ขั้นพื้นฐาน เพื่อให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ไม่ขัดข้องหรือต้องหยุดเดิน นอกเหนือจากกำหนดการตามแผนงานบำรุงรักษา

ในกรณีของพนักงานบำรุงรักษา ก็เพิ่มขยายความรับผิดชอบในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรอุปกรณ์ การบำรุงรักษาขั้นพื้นฐาน และการเดินเครื่องที่ถูกวิธีให้กับพนักงานผู้ใช้เครื่องจักรอุปกรณ์นั้นๆ

ในฉบับนี้เรามาดูกันเรื่ององค์ประกอบของ TPM ต่อไปนะครับ นั่นคือเรื่องของ **ทีมงานข้ามสายงาน** หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Cross Function Team

ที่เรียกว่าทีมงานข้ามสายงาน คือ **ทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีหน้าที่งานต่างกัน** ความหมายเบื้องต้นของทีมงานข้ามสายงานในการทำ TPM คือ **กลุ่มพนักงานที่ประกอบด้วยผู้ที่อยู่ในฝ่ายผลิต และผู้ที่อยู่ในฝ่ายบำรุงรักษาเป็นแกนหลัก**

หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ภาระงานครอบคลุมกว้างขวาง ทีมงานข้ามสายงานอาจรวมพนักงานในฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบุคคล หรืออาจครอบคลุมทุกฝ่ายในองค์กร

สิ่งที่สำคัญคือฝ่ายที่เป็นแกนหลักสองฝ่ายคือฝ่ายผลิต และฝ่ายบำรุงรักษาที่ต้องร่วมมือกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยอาศัยการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดเป้าหมาย และแผนงานร่วมกัน

แล้วใช้การวัดและประเมินผลตามวงจรการจัดการหรือ PDCA เพื่อให้เกิดการ “รักษาระดับ” “ยกระดับ” และ “ปรับปรุง” อย่างต่อเนื่องได้

จากทีมงานข้ามสายงาน ประเด็นต่อไปที่จะหยิบยกมาคุยกัน ในที่นี้คือ **การแก้ปัญหาที่ต้นราก** ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะเป็นการกำจัดต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาไม่ทำให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก

การเดินตามขั้นตอนการแก้ไขปัญหาหรือที่ท่านอาจารย์ Suyama เรียกว่า Kaizen 8-step น่าจะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่หลงหรือตกหล่นในสิ่งที่ต้องกระทำ และไม่ข้ามขั้นตอน

ทวนกันตรงนี้อีกสักครั้งนะครับ เริ่มต้นจาก **ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาให้ชัดเจน** เป็นรูปธรรม หลักการในการกำหนดปัญหา คือ การทำความเข้าใจว่า ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่ เป็นจริง

เช่น ในโรงงานผลิตน้ำตาล อาจกำหนดปัญหาได้ว่า ระยะเวลาเฉลี่ยระหว่างการขัดข้องของเครื่องจักร A ในสายการผลิต B สั้นกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 20% ในฤดูกาลผลิตที่ผ่านมา

เมื่อกำหนดปัญหาได้แล้ว **ขั้นตอนที่ 2 คือการเก็บรวบรวมข้อมูลของปัญหา** ซึ่งจะมีสองชนิด คือ **ข้อมูลที่เป็นตัวเลข หรือข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร** โดยข้อมูลที่เป็นตัวเลขจะแบ่งได้อีกสองชนิด คือ **ข้อมูลจากการวัด และข้อมูลจากการนับ**

อาจารย์ Suyama แนะนำไว้ว่า ให้เลือกเก็บข้อมูลตามลำดับ คือ **ข้อมูลจากการวัด ข้อมูลจากการนับ และสุดท้ายคือ ข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร** กล่าวคือ ถ้าทำได้ให้เก็บข้อมูลโดยการวัดก่อน ถ้าไม่ได้ก็นับเอา ถ้าไม่ได้ก็เก็บเป็นคำบรรยาย

เพราะข้อมูลจากการวัดจะมี "สารสนเทศ" มากที่สุด รองลงมาคือข้อมูลจากการนับ และสุดท้ายคือข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีสารสนเทศน้อยที่สุด

อาจจะเข้าใจยากสักนิดนะครับ ลองอธิบายในอีกแง่หนึ่งก็จะได้ว่า **หากมีข้อมูลจากการวัด จะสามารถแปลงเป็นข้อมูลจากการนับ และข้อมูลจากการนับ จะแปลงเป็นข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้**

ตัวอย่างเช่น ในโรงงานแห่งหนึ่งต้องการลดระยะเวลาในการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ในสายการผลิตหนึ่ง จึงเก็บข้อมูลระยะเวลาในการบำรุงรักษาจำนวน 10 ครั้ง ได้ข้อมูลระยะเวลาเป็นชั่วโมง ดังนี้.....

1.5, 2.2, 1.8, 1.2, 1.9, 2.1, 2.0, 1.6, 2.4, 2.3

ข้อมูลข้างบน คือ ข้อมูลจากการวัด และสามารถแปลงเป็นข้อมูลจากการนับได้ เช่น ใช้ระยะเวลาในการบำรุงรักษาเกินกว่า 2 ชั่วโมง 5 ครั้ง และต่ำกว่า 2 ชั่วโมง 5 ครั้ง

หรือระยะเวลาในการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์นี้เกินกว่า 1 ชั่วโมงทั้ง 10 ครั้ง เป็นต้น

หรือแปลงเป็นข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็น "คำอธิบาย" ได้ว่า เวลาที่ใช้ในการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์นี้ต้องนานกว่า 1 ชั่วโมง

ในทางกลับกัน หากมีข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรว่า ระยะเวลาในการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์หนึ่ง นานกว่า 5 ชั่วโมง แม้จะรู้ว่าเก็บข้อมูลระยะเวลาการบำรุงรักษามา 10 ครั้ง ก็ไม่รู้ว่าข้อมูลระยะเวลาที่เกิน 6, 7, 8.... ชั่วโมงหรือไม่?

หรือไม่รู้ดีกว่า ข้อมูลที่เกิน 5 ชั่วโมงมีจำนวนเท่าใดในข้อมูล 10 ครั้งดังกล่าวครับ

ไหนๆ ก็เลยมาถึงเรื่อง "ข้อมูล" แล้ว ก็ถือโอกาสทบทวนเรื่องของ S4 หรือ Suyama Style Problem Solving 4 ประการที่สำคัญที่สุดในในการแก้ปัญหา ดังนี้ครับ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูล แล้วเก็บข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์นั้น (โดยพยายามเก็บข้อมูลจากการวัดเป็นหลัก)
2. จำแนกข้อมูลเป็นกลุ่ม (ตามความสัมพันธ์ของข้อมูล หรือ Stratification)
3. แปลงข้อมูลเป็นกราฟ (เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น)
4. วิเคราะห์พาเรโต (ให้เห็นสิ่งที่สำคัญ ตามหลัก 80-20 หรือ Vital Few, Trivial Many)
5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผล (โดยใช้แผนภูมิเหตุและผล หรือผังก้างปลา)

สิ่งที่อยู่ในวงเล็บ คือการเพิ่มเติมขยายความให้เข้าใจง่ายขึ้น นอกเหนือจากคำกล่าวของอาจารย์ Suyama ครับ

ในตอนหน้าเรามาคูเรื่องการแก้ปัญหาที่ต้นรากต่อไปนะครับ

อ่านต่อฉบับหน้า

