

การวางแผน ขั้นตอนสำคัญของ PDCA

กฤษชัย อนุธรรมณีย์

Lean and Productivity Consultant/Trainer

Kritchai.a@gmail.com

“ถ้าผมมีเวลา 6 ชั่วโมงเพื่อตัดสินใจ ผมจะใช้ 4 ชั่วโมงแรก
ไปกับการล้มขวานให้คม”

คำกล่าวข้างต้นนี้ เป็นของอดีตประธานาธิบดี Abraham
Lincoln ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มักจะได้รับการอ้างถึง ในการ
สื่อถึง ความสำคัญของการวางแผนเตรียมการ ก่อนการลงมือ
ปฏิบัติ

ในบทความนี้ ผมจะเชื่อมโยงเรื่องของวงจร PDCA ที่มีการ
วางแผนมาเป็นอันดับแรก พร้อมกับสื่อถึง ความสำคัญของขั้นตอน
นี้ ที่นำไปสู่การ บรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างเหมาะสมครับ

PDCA

คำว่าวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นที่แพร่หลาย
ไปทั่ว กับการก้าวขึ้นเป็นผู้นำอุตสาหกรรมโลกของประเทศญี่ปุ่น
บางที่เรียก วงจร Deming ก็มี ตามชื่อของ Dr.W. Edwards
Deming ซึ่งเป็นผู้วางรากฐานระบบคุณภาพให้กับประเทศญี่ปุ่น
ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2

ตอนเริ่มทำงาน ผมได้ยินคำว่า PDCA จาก
ผู้บริหารโรงงานบ่อยมาก เป็นหนึ่งในวิถีปฏิบัติว่าต้อง
เริ่มต้นงานด้วยการคิดอย่างรอบคอบ สร้างการมี
ส่วนร่วม เพื่อกำหนดแผนอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
(Plan)

หลังจากดำเนินการ (Do) แล้ว ต้องมีการ
ติดตามตรวจสอบ ประเมินผล (Check) เพื่อแก้ไข
ปัญหาที่เกิดขึ้น ปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมาย
จากนั้นสร้างมาตรฐานที่จำเป็น (Act) ปรับปรุง
พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอีก รวมถึงการขยายผลต่อไปด้วย
(Kaizen)

การใช้คำว่า วงจร (Cycle) สื่อว่า ไม่ใช่ทำตามขั้นตอน
ข้อ 1 ถึง 4 แล้วจบ แต่เป็น 4 เรื่อง ที่ต้องทำต่อเนื่องไปเรื่อยๆ เหมือน
ลูกินทาง พัฒนาหมุนเวียนไม่รู้จบ

PDCA นำไปใช้ได้ตั้งแต่ ระดับบนสุด คือ การจัดการ
ทิศทาง และกลยุทธ์องค์กร ระดับกลาง คือ การนำกลยุทธ์ไป
ปฏิบัติ การดำเนินการโครงการต่างๆ จนกระทั่งถึงการทำงานของ
พนักงาน ระดับล่าง หรือพนักงานที่อยู่หน้างาน การปฏิบัติการ
รายวัน

ระบบบริหารคุณภาพที่เป็นที่รู้จักคือ มาตรฐาน ISO 9000
กำหนดให้ระบบการจัดการในองค์กร เป็นไปตามหลักการของ
PDCA ด้วยเช่นเดียวกัน

ยังมีคำอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกัน เช่น PDSA (Plan-Do-Study-
Act) โดยการแปลง Check เป็น Study เมื่อต้องการเน้นเป้าหมาย
ที่กระบวนการเรียนรู้หลังจากดำเนินการไปแล้ว เหมาะกับองค์กร
ที่ให้ความสำคัญกับเรื่อง การจัดการความรู้ (KM-Knowledge
Management)



Lean and Productivity

สำหรับลักษณะงานที่เน้นการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ Standard ได้เข้ามาแทนที่ Plan เป็น SDCA (Standard-Do-Check-Act) โดยขั้นตอนแรก คือ การเรียนรู้ทำความเข้าใจ และสร้างทักษะในมาตรฐานนั้นๆ ก่อนเริ่มงาน

บางองค์กรแทนที่ Act ด้วย Adjust ก็มี เพราะต้องการเน้นที่การปรับเปลี่ยน ปรับตัว ตามสถานการณ์ หลังจากดำเนินการ และตรวจสอบแล้ว

นอกจากนี้ยังมีวงล้อ DALI (Design-Action-Learning-Improve) ที่พูดถึงในระบบ *มาตรฐานโรงพยาบาล และ บริการสุขภาพ (Hospital and Healthcare Standards)* ชื่อนำสังเกตคือ ปรับขั้นตอนแรกเป็น Design เพื่อออกแบบกระบวนการตามภารกิจ

ความสำคัญของ Plan

ในระบบ Lean การทำโครงการหรือดำเนินการแก้ปัญหาอะไรก็ตาม การวางแผนอย่างเป็นระบบคือขั้นตอนแรกที่สำคัญมาก ด้วยการวางแผนเตรียมการที่ดี จะทำให้ **D-Do เกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น**

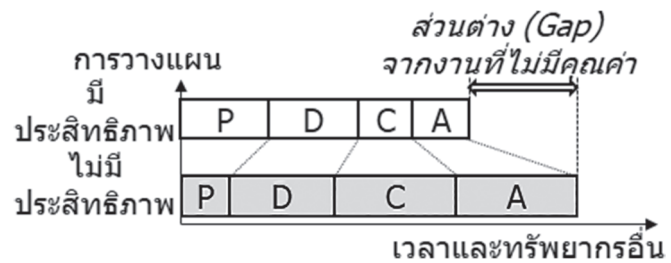
ขั้นตอน P-Plan นี้ รวมถึงแต่การศึกษาปัญหาอย่างรอบด้าน เก็บข้อมูล วิเคราะห์สาเหตุ ค้นหาทางเลือกต่างๆ ศึกษาทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลา ที่ต้องใช้ ความเสี่ยงที่อาจจะมี เพื่อประเมินตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้คือ **'แผนปฏิบัติการ'**

นอกจากการเตรียมการกับตัวงานแล้ว ยังรวมไปถึงการพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อระดมสมอง หาแนวทางการดำเนินการที่นำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

เปรียบเทียบกับการทำงานที่ขาดการวางแผนที่ดี กระโดดเข้าสู่การปฏิบัติทันทีแล้ว ภาพที่เกิดขึ้นอาจเทียบได้กับ 'ม้าตีนตัน' ที่เร็วไปก่อนเพียงช่วงแรก

แต่เมื่อเข้าสู่ขั้นตอน DCA แล้ว จะเผชิญกับปัญหาที่ไม่ได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า ความเข้าใจผู้เกี่ยวข้องที่ไม่ตรงกัน ขาดการทำงานเป็นทีม **ทำให้เกิดการแก้ไขงานขึ้นมากมาย**

การทำซ้ำงานเหล่านี้เป็นงานที่ไม่ควรเกิดขึ้น เป็นความสูญเสีย (Waste) หรือ **งานที่ไม่มีคุณค่า (Non Value-Added Work)** ทำให้เมื่อดูเป็นภาพรวม PDCA แล้ว การขาดการวางแผนที่ดี จะทำให้เสียเวลา และทรัพยากรอื่นๆ มากกว่า



ในเอกสาร **วิถีโตโยต้า (Toyota Way)** ได้ตีพิมพ์คำกล่าวของอดีตผู้บริหารโตโยต้า TMMK ในรัฐ Kentucky สหรัฐอเมริกา ที่สะท้อนได้ถึงวัฒนธรรมองค์กร คือ

"ถ้ามีโครงการที่ต้องทำให้เสร็จใน 1 ปี บริษัทอเมริกันทั่วไป จะใช้เวลาวางแผนงาน 3 เดือน แล้วลงมือปฏิบัติ ซึ่งมักจะเจอปัญหาต่างๆ มากมาย ทำให้เวลาที่เหลืออยู่ หมดไปกับการแก้ไข และทำให้ถูกต้อง"

แต่ที่โตโยต้า เราจะใช้เวลา 9 เดือนไปกับการวางแผน จากนั้นเริ่มลงมือในขอบเขตเล็กๆ หรือโครงการทดลอง และขยายผลจนไปถึงเป้าหมายได้ตามกำหนดการ"

ข้อสังเกตคือ นอกจากให้ความสำคัญกับการเตรียมการแล้ว ยังพูดถึงการเริ่มต้นด้วย **โครงการนำร่อง (Pilot Project)** โดยเป้าหมายในขั้นนี้ไม่ใช่อยู่ที่ 'ผลลัพธ์' แต่เพื่อ **'การเรียนรู้'** ปัญหา และแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม พร้อมกับ การสร้างความเข้าใจยอมรับของทีมงาน

อย่างไรก็ตามหลักการ PDCA **ได้รับการตั้งคำถาม** ว่า ยังเหมาะสมกับโลกปัจจุบันหรือไม่ เมื่อปัจจัยสภาวะแวดล้อมต่างๆ กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดหนึ่งที่ทำทลายคือ **ลดความสำคัญของการวางแผนลง** แต่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ การเรียนรู้ การปรับตัวให้เร็วขึ้น โดยเฉพาะกับธุรกิจ Startup ซึ่งจะได้นำมาขยายความกันในบทความถัดไปครับ 