



ค้นหาปัญหา สร้างโอกาสแห่งการ ปรับปรุงพัฒนา

กฤษชัย อนุธรรมณีย์

Lean and Productivity Consultant/Trainer

Kritchai.a@gmail.com

‘...กิจกรรมต่อไป ขอให้ดู SIPOC บนบอร์ดที่เราทำร่วมกัน แล้วเขียนปัญหาที่เจออยู่ลงบน Post It ขอ 1 ปัญหา ต่อ กระดาษ 1 ใบ เท่านั้น จากนั้นนำไปติดตรงตำแหน่ง ที่เป็นจุดของปัญหา

อย่าลืมว่าปัญหาคือ Gap หรือ **ส่วนต่าง** ระหว่าง ‘**สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน**’ กับ ‘**สิ่งที่ควรจะเป็น**’ คือมาตรฐานที่มีการกำหนดไว้แล้ว

หรือ ‘**สิ่งที่เราอยากให้เป็น**’ หมายถึง เป้าหมายใหม่ที่เราอยากจะปรับปรุงให้ดีขึ้นครับ ...’

ปัญหาคืออะไร?

คำพูดเปิดเรื่องข้างต้น มาจากการทำโครงการร่วมกับลูกค้า ที่มีโจทย์เรื่องการปรับปรุงการส่งมอบสินค้า ให้ตรงเวลา และครบจำนวน เน้นว่าปัญหา คือ ‘**ส่วนต่าง/ช่องว่าง**’ (Gap)

เมื่อพูดถึงปัญหาทั่วไป เรามักจะนึกถึงสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือ เป้าหมาย ที่คาดหวังไว้ เช่น กำหนดการส่งมอบล่าช้า ไม่เกิน 1.5% แต่ชีวิตจริงกลับทำไม่ได้ เกินไปเป็น 3%

ถ้าเราพูดถึงปัญหาเพียงเท่านั้น การทำงานจะขาดมิติของการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

Gap อีกลักษณะหนึ่งคือ เมื่อสภาพปัจจุบันเป็นไปตามเป้าหมายแล้ว ก็ปรับเป้าหมายใหม่เพื่อการพัฒนาต่อไป ปัญหาในลักษณะนี้คือ **โอกาสแห่งการปรับปรุง** (OFI: Opportunity For Improvement)

อีกประเด็นที่กล่าวกับทีมงานคือ แนวคิดการเขียนแผนภาพด้วยเครื่องมือ SIPOC (Supplier-Input-Process-Output และ Customer) ซึ่งทำให้เห็นขอบเขตของโครงการ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นก่อนที่จะเจาะลึกในกระบวนการโดยละเอียดต่อไป

นอกจากกระบวนการหลักแล้ว **ปัจจัยนำเข้า** (Input) ที่ใส่เข้าไปในกระบวนการ จะถูกเขียนเข้าไปด้วยว่าคืออะไร และใครเป็น **ผู้ส่งมอบ** (Supplier) ปัจจัยเหล่านี้

ผลลัพธ์ (Output) จากกระบวนการ ซึ่งอาจเป็นสินค้าหรือบริการก็ได้คืออะไร และใครคือ **ผู้ได้รับ** สินค้า และบริการนี้ (Customer)

SIPOC ได้ถูกนำไปติดแสดงในห้องโครงการ กระบวนการหลัก เช่น การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า, การวางแผนและสั่งวัตถุดิบ, การรับ Order ลูกค้า, การจัดทำตารางการผลิต จนถึง การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า

กำหนดปัญหา และจัดลำดับความสำคัญ

จากนั้นเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดปัญหา คำพูดเปิดบทความเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ โดยให้สมาชิกทุกคน มองกลับเข้าไปใน SIPOC อีกครั้ง เพื่อ **ระบุปัญหา**

ปัญหา 1 เรื่อง ต่อกระดาษ 1 ใบ เพื่อให้ประเด็นปัญหา มีความชัดเจน ผมบอกกับทีมงานว่าขออย่างน้อย 4 ปัญหาต่อคน ในช่วงเริ่มต้นบางท่านนึกไม่ค่อยออก แต่ในที่สุดได้เกินกว่า 4 ปัญหาทุกคน

แผ่นกระดาษถูกนำไปแปะบน SIPOC ตามตำแหน่งของปัญหานั้น ๆ ทีมงานร่วมกันดูปัญหาที่ละใบ

บางปัญหาที่อ่านแล้วเข้าใจไม่ตรงกัน ได้ถูก **เขียนใหม่** ปัญหาที่ซ้ำกัน **คัดออก** ให้เหลือเพียงแผ่นเดียว และ ปัญหาที่ใกล้เคียงกันจับ **ควมรวม** กันเป็นปัญหาใบเดียว ในระหว่างนั้นมีบางปัญหาที่นึกออกเพิ่มเติมด้วย

ในที่สุด มีประมาณ 40 ปัญหาติดอยู่บน SIPOC

ในหลักการทั่วไปของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนหลัก ๆ คือ **กำหนดปัญหา => วิเคราะห์สาเหตุ => สร้างแผนการปรับปรุง => ดำเนินการปรับปรุง => ประเมินผล**

อย่างไรก็ตาม ถ้าหยิบทั้ง 40 ปัญหา มาจัดการพร้อมๆกันทั้งหมด จะใช้เวลามาก วิธีการที่มักจะทำในโครงการลักษณะนี้คือ หยิบเรื่องง่าย ๆ ส่งผลยะมาทำก่อน

มีการเปรียบเทียบปัญหาแบบนี้ว่า **Low**

Hanging Fruit เป็นผลไม้ที่ห้อยอยู่ ใช้มือเก็บกินได้ง่าย ไม่ต้องใช้อุปกรณ์เครื่องมืออะไรมากมาย พวกที่อยู่สูงๆ ขึ้นไปค่อยหาวิธีการ อุปกรณ์เครื่องมือจัดการทีหลัง

การเลือกปัญหา 'ใกล้มือ' นี้ ยังส่งผลต่อ **การสร้างขวัญกำลังใจให้กับทีมงาน** เพราะสามารถเห็นผลลัพธ์การปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว ใช้เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์โครงการ กระตุ้นบรรยากาศการมีส่วนร่วม ไปยังพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กรด้วย

วิธีจัดลำดับความสำคัญ แบ่งด้วยปัจจัยพื้นฐาน 2 ตัว คือ **ความพยายาม** (Effort) หรือ ทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อการแก้ปัญหา และ **ผลกระทบ** (Impact) หรือ ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับเมื่อลงมือแก้ปัญหาแล้ว ทั้งสองปัจจัยแบ่งเป็นน้อย และมาก

ปัญหาที่นำมาจัดการกันก่อนทันที คือกลุ่มปัญหาง่าย ๆ เห็นสาเหตุชัดเจนอยู่แล้ว และส่งผลต่อการแก้ปัญหาได้มาก จากทั้งหมด 40 ปัญหา ทีมงานได้อภิปรายถกเถียง กรองมาตกในกลุ่ม **Low Effort – High Impact** ได้ 12 ปัญหา

ปัญหาทั้ง 12 นี้ ทีมงานกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการ และ ผู้รับผิดชอบ กำหนดทำทันทีแล้วเสร็จภายใน 1 เดือน สำหรับปัญหาที่เหลือได้วางแผนดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ปัญหาที่ถูกจัดความสำคัญอยู่ในกลุ่มแรกนี้ เช่น

การส่งมอบล่าช้า เนื่องจากค้นหาไม่เจอทั้ง ๆ ที่มีของใน Stock (ส-สะดวก ไม่ดี)

เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิต ผู้เกี่ยวข้องได้รับแผนล่าช้า (ไม่มีมาตรฐานของ 'วิธีการ' และ 'เวลา' ในการสื่อสาร กรณีมีการเปลี่ยนแปลง)

พนักงานผลิตไม่ทราบปริมาณผลผลิตที่ได้ทำไปแล้ว (ขาด Visual Management)

ในงานซ่อมบำรุงที่ต้องหยุดการผลิต เมื่อทำจริงใช้เวลามากกว่าที่วางแผนไว้ ฝ่ายวางแผนรับทราบล่าช้า (การสื่อสารระหว่างกันไม่ดี)



การส่งมอบเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการปรับปรุงผลผลิตภาพ และ **Gap** หรือ **ปัญหาที่พบ** คือโอกาสแห่งการปรับปรุงให้ดีขึ้นครับ

ประเมินผล จบโครงการ

หลังจากใช้เวลาทำโครงการในช่วงสั้นๆ 4.5 เดือน พบว่า **ตัวชี้วัดด้านการส่งมอบ** ทั้งปัญหาล่าช้าและไม่ครบจำนวน มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดด้านปริมาณ Stock สินค้าพร้อมส่งมอบ stock ลดลงมาจาก 103 ล้านชิ้น เป็น 92 ล้านชิ้น แต่สินค้าที่มีปัญหาคุณภาพ จำนวนไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ในการนำเสนอสรุปโครงการ ทีมงานของบริษัทเห็นพ้องร่วมกันว่าปัญหาคุณภาพ คือ เรื่องใหญ่ และเร่งด่วนที่ต้องรีบดำเนินการแก้ไขต่อไป