

กฤชชัย อรรถชนวนี

Lean and Productivity Consultant / Trainer
Kritchai.a@gmail.com



ระบบ Lean

และการยกระดับภาคบริการ

แนวคิดระบบ Lean มีบทบาทในการเป็นหลักคิด ทำให้ภาคอุตสาหกรรมปรับปรุงพัฒนา **ผลิตภาพ** และ **คุณภาพ** มาหลายทศวรรษแล้ว ในระยะหลัง ภาคบริการ ให้ความสนใจในหลักการ Lean ขึ้นมาก ด้วยข้อเท็จจริงว่า ภาคบริการมี **ไขมัน** หรือ **ความสูญเสีย** แทรกอยู่ในกระบวนการ ไม่ต่างจากโรงงานเลย ในเมืองไทยเราเอง **ภาครัฐ** มีการกล่าวถึง Lean Process เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ลดเวลาดำเนินการ **สถานพยาบาลสาธารณสุข** ใช้ Lean เป็นเครื่องมือเพื่อการให้บริการที่ดีขึ้นกับผู้ป่วย

ภาคบริการ และภาคอุตสาหกรรม ในภาคอุตสาหกรรม **'คุณค่า'** และ

'ความสูญเสีย' ที่เป็นเรื่องพื้นฐานของ Lean มักจะเห็นได้ชัดเจนจากขั้นตอนสร้างผลิตภัณฑ์ เช่น วิธีการทำงานไม่ดี การเก็บ Stock ดันเกิน การวางผังพื้นที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

แต่ผลลัพธ์ของการให้บริการคือ สิ่งที่จับต้องไม่ได้ การระบุคุณค่าจึงมาจาก **ความพึงพอใจของลูกค้า** หรือผู้ที่มีส่วนได้เสียอื่น ซึ่งอาจไม่เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน

การทำความเข้าใจกับความสูญเสีย จึงอาจมีความแตกต่างจากภาคการผลิต เช่น ของเสียในโรงงานคือ ชิ้นงานที่ไม่ได้คุณภาพ

แต่สำหรับภาคบริการ **กระบวนการ** **ใดที่ไม่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก** ทำให้

ต้องเกิดการแก้ไข ทำซ้ำ เสียเวลา เสียทรัพยากรเพิ่มขึ้น นับเป็นของเสีย

ภาคอุตสาหกรรม มักต้องมีการลงทุนในทรัพยากร เช่น เครื่องจักร, วัตถุดิบ, พลังงาน, พนักงานที่ขับเคลื่อนกระบวนการ ความสูญเสียจึงมาจากวิธีคิดว่า ทรัพยากรใดไม่ได้ถูกนำไป **สร้างคุณค่า** ให้กับผลิตภัณฑ์

ส่วนภาคบริการมีความหลากหลาย เช่น **ภาครัฐที่ให้บริการด้านข้อมูล** เครื่องมือหลักคือคอมพิวเตอร์ และ ระบบ IT สนับสนุน

ร้านสปา พนักงานเป็นทรัพยากรหลักในการให้บริการ โดยมีอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการให้บริการแต่ละครั้ง มาเป็นส่วนประกอบ

มีธุรกิจบริการที่ใช้ทรัพยากรจำนวนมากเช่นกัน **ผู้ให้บริการ Logistics** ที่ดูแลการจัดเก็บ และเคลื่อนย้ายสินค้าให้กับลูกค้า ที่ต้องลงทุนอาคารคลังสินค้า รถขนส่ง ไม่ต่างจากเครื่องจักรในโรงงาน

สิ่งที่สำคัญมากในภาคบริการคือ **‘เวลา’** ที่ใช้ในกระบวนการ เพราะกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้น มักเป็นไปเพื่อลูกค้าแต่ละราย ความล่าช้า ย่อมหมายถึงการรอคอยของลูกค้า ส่งผลต่อความพึงพอใจ

ปัจจัยถัดมาที่สำคัญที่สุดของภาคบริการคือ ลูกค้าเข้ามามี **‘ประสบการณ์’** ในกระบวนการด้วย

คิดถึง **โรงแรม** เมื่อลูกค้าเข้ามาเป็นส่วนร่วมตั้งแต่ การค้นหาที่พักจนตัดสินใจจอง เดินทางมาถึง เข้าเช็คอิน ใช้บริการต่าง ๆ ที่มีของโรงแรม ทั้งห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องพัก ลิฟท์โดยสาร จนกระทั่งออกจากโรงแรม

ดังนั้นสิ่งที่เพิ่มเติมจากกระบวนการในการผลิต คือ **มิติด้านความรู้สึกของลูกค้า** จากการเข้ามาอยู่ในขั้นตอนงานด้วย ความ(ไม่)พึงพอใจ จึงเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ **ปฏิสัมพันธ์** ที่มีกับองค์กร

Flow 3 เรื่อง กับโรงพยาบาล

มีเครื่องมือในระบบ Lean เพื่อทำให้เห็นภาพของ การสร้างคุณค่า และความสูญเสียได้ง่ายขึ้น คือการเขียนขั้นตอนงานเป็น **แผนภาพการไหลของงาน** (Process Flow)

ในภาคการผลิต Flow ที่เขียนมี 2 เรื่องคือ 1) การไหลของวัสดุหรือการไหลทางกายภาพ (Material/Physical Flow) และ 2) การไหลของข้อมูล (Information Flow)

สำหรับภาคบริการ สามารถวิเคราะห์ได้อีก 1 เรื่องคือ Flow ของลูกค้า โดยอาจจะเรียกเป็น **ประสบการณ์ลูกค้า** หรือ **เส้น**

“กระบวนการใดที่ทำไมถูกต้อง ตั้งแต่ครั้งแรก ทำให้ต้องเกิดการแก้ไข ทำซ้ำ เสียเวลา เสียทรัพยากรเพิ่มขึ้น นับเป็นของเสีย”

ทางลูกค้า ก็ได้ (Customer Experience/ Journey)

เพื่อให้เห็นภาพลองมอง **โรงพยาบาล** เป็นกรณีศึกษา

เริ่มที่ Flow ของ **‘ผู้มารับบริการ’** เราสามารถเขียนแผนภาพได้ตั้งแต่ผู้ป่วยและญาติเข้ามาในพื้นที่ของสถานพยาบาล (รถส่วนตัวหรือรถสาธารณะ) การเคลื่อนที่ (เดินหรือรถเข็น) ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่โรงพยาบาลกำหนดไว้ จนกระทั่งเสร็จสิ้นและเดินทางออกไปจากพื้นที่

แผนภาพลักษณะนี้ทำให้เห็นได้ว่า **ขั้นตอนที่สร้างคุณค่า** ให้กับผู้ป่วยนั้นอยู่ที่ขั้นตอนใดบ้าง ใช้ **‘เวลา’** เท่าไร เทียบกับเวลาที่ผู้ป่วยใช้จริง จะทำให้เห็นได้ว่าเวลาส่วนใหญ่เสียไประหว่างรอยต่อของกระบวนการทั้งสิ้น

ถัดมาจากมิติด้านเวลาแล้ว เรายังวิเคราะห์ด้าน **‘ระยะทาง’** ได้ด้วย

ทั้ง 2 เรื่องนี้ ผมได้เคยเขียนไว้ จากประสบการณ์ตรงที่พาคุณแม่ไปใช้บริการโรงพยาบาลว่า ใช้เวลาไปกับขั้นตอนที่มีคุณค่าแค่ 5% เท่านั้น และต้องเดินทั้งหมด **420 ก้าว** ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนสุดท้าย

มาถึง Flow ที่ 2 คือ การไหลของ **‘วัสดุ’** หรือ **‘กายภาพ’** ซึ่งปัจจุบันได้รับการให้ความสำคัญมากขึ้น และมักเรียกเป็นภาพรวมว่า **ระบบ Logistics** ในโรงพยาบาล

ในโรงพยาบาลมี **การเคลื่อนย้าย** หลายสิ่ง เช่น ยาผู้ป่วยนอก ยาผู้ป่วยใน

เสื้อผ้าผู้ป่วย ผ้าปูเตียง ปลอกหมอน ผ้าห่ม อาหารผู้ป่วย รถเข็น เตียงผู้ป่วย ชะเย็บผ้าไปชยะติดเชื้อ เป็นต้น

แผนภาพจะชวน **ตั้งคำถาม** กับมาตรฐานดำเนินการว่า มีการจัดเก็บที่ใดบ้าง จัดการ Stock เข้าออกอย่างไร เคลื่อนย้ายด้วยวิธีการอย่างไร เวลาใดใครเป็นผู้รับผิดชอบ

Flow ที่ 3 คือ **‘ข้อมูลข่าวสาร’** พิจารณาข้อมูลที่คุณหมอบันทึกการวินิจฉัยโรค สั่งยา ข้อมูลเหล่านี้ ถูกส่งต่อไปยังห้องยาเพื่อจัดยา ตรวจสอบความถูกต้องโดยเภสัชกร และในขณะเดียวกันสื่อสารไปยังพนักงานการเงินกรณีมีประกัน ต้องมีการส่งข้อมูลต่อไปด้วย

ข้อมูลการเบิกยาเชื่อมต่อไปยัง **ระบบการจัดการคลังยา** เพื่อให้ทราบว่าจะต้องสั่งยากลับมาเติมให้ของไม่ขาด แต่ก็ไม่เก็บมากเกินไปกระทบกับคุณภาพยาสิ้นเปลืองพื้นที่ รวมถึงต้นทุนจม

ในการจัดการตามระบบ Lean นั้น การค้นพบความสูญเสีย **ทำให้เกิดโอกาสแห่งการปรับปรุง** ด้วยการออกแบบระบบการทำงานที่ดี

การจัดการที่เกิดขึ้นครอบคลุมทั้ง 2 ด้านคือ **‘ปริมาณ’** และ **‘คุณภาพ’** ที่ตอบสนอง **ความต้องการของลูกค้า** ด้วย **ระยะเวลา** และ **ต้นทุน** ที่เหมาะสม เป็นความจำเป็นในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคบริการครับ