

กฤษชัย อนรรขมณี

Kritchai Anakamanee

Lean and Productivity Consultant

kritchai.a@gmail.com

เจาะปัญหา ให้ตรงจุด แก้ปัญห ได้ถูกทาง



เคยได้ยินคำพูดล้อกันเล่นๆ นี้
หรือเปล่าครับ

“ ถ้าหากคุณมีค้อนอยู่ในมือแล้ว
ทุกอย่างจะดูกลายเป็นตะปูไปหมด ”

คำพูดนี้ มาจากนักคิดชื่อดัง เจ้าของทฤษฎี
ลำดับความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์

Abraham Maslow

“if all you have is a hammer,
everything looks like a nail”

ซึ่งถ้าลองมาคิดกัน คำพูดดังกล่าวนี้
ก็มีส่วนจริงอยู่ไม่น้อยนะครับ



Diagnosis Practices for Productivity and Quality Improvement

เจาะปัญหาให้ตรงจุด แก้ปัญหาได้ถูกทาง

ข้อหนึ่งที่ผมคิดว่า เราสามารถ
เรียนรู้ได้จากข้อความข้างต้น
คือ คนเรามีความรู้ประสบการณ์
ที่แตกต่างกัน บ่อยครั้ง จึงคิดทำอะไร
ตามกรอบความคิดที่ตัวเองมีเท่านั้น
และ ปิดกั้น แนวทางอื่นๆ ที่เราไม่รู้
ย้อนกลับมาเรื่องค้อนครับ
ดังนั้น แทนที่จะเริ่มต้นมองที่ค้อน
ซึ่งเป็น “เครื่องมือ” เป็นหลัก
ต้องเปลี่ยนเป็นมอง “เป้าหมาย”
ที่ต้องการก่อนต่างหาก ซึ่งความจริงแล้ว
เราอาจจะไม่ได้มีความต้องการ
จะยึดอะไรเข้าด้วยกันเลย แค่ต้องการ
เรื่องตอกอะไรสักอย่าง หรือ
ความต้องการมีแค่การทำให้ชิ้นงาน
สองชิ้นติดกัน การเลือกใช้เครื่องมือ
ที่เหมาะสม จึงควรตามมาทีหลัง

ค้อนเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งใน
หลายทางเลือกที่มี คงง่ายกว่าเยอะ
ถ้าจริงๆ แล้วไม่ได้ต้องการความแข็งแรง
อะไรมาก ก็แค่ทากาวให้ติดกันเท่านั้นเอง
จึงต้องคำนึงเสมอว่า “เป้าหมายไม่ใช่การ
ใช้ค้อนตอกตะปู แต่เป็นการยึดชิ้นงาน
ให้ติดกัน”

ในปัจจุบันนี้จะเห็นว่า มีการเรียนรู้
อบรมเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงผลิตภาพ
และคุณภาพ (Productivity and Quality
Tools) เต็มไปหมด มีผู้เชี่ยวชาญ หรือ
ที่ปรึกษา รวมทั้งเครื่องมือต่างๆ มากมาย
อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องเน้นย้ำคือ เครื่องมือ
คือสิ่งที่ใช้เพื่อการ “บรรลุเป้าหมาย”
อะไรบางอย่างเท่านั้น แต่อย่าไปยึดติด

ในการปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ปัญหาใด
ก็ตามจึงมีคำพูดว่า อย่า “หลงทาง” ไปเป็น
ผู้ปฏิบัติที่เน้นแต่การใช้เครื่องมือ จนละเลย
ไปว่า จริงๆ แล้ว เป้าหมายงานคืออะไร
เรามีทางเลือกอะไรในการใช้เครื่องมือ
ที่เหมาะสมบ้าง

ผมเพิ่งได้มีโอกาสไปเป็นวิทยากร
การอบรมสัมมนา ที่จัดโดยสถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ ในหัวข้อ “Diagnosis
Practices for Productivity and
Quality Improvement เจาะปัญหา
ให้ตรงจุด แก้ปัญหาได้ถูกทาง” โดยมี
เป้าหมายให้ผู้เข้าอบรม ได้ฝึกปฏิบัติ
วินิจฉัยกระบวนการทำงาน โดยการ
สังเกตการณ์พื้นที่ทำงานจริง เพื่อค้นหา
“ปัญหา” หรือ “โอกาสแห่งการปรับปรุง”
ในพื้นที่ จากนั้นใช้ปัญหาเป็นตัวตั้ง
ในการคิดหาเครื่องมือ หรือวิธีการเพื่อ
ปรับปรุงแก้ไข



การอบรมนี้เป็นหลักสูตรอัดแน่นสามวันครึ่ง
วันแรกเป็นการปูพื้นฐานความคิด โดยการอธิบายถึง
หลักการแนวคิด ของการปรับปรุงผลผลิตภาพและคุณภาพ
การค้นหาปัญหา รวมทั้งการทบทวนเครื่องมือต่างๆ



ผู้เข้าอบรมได้แบ่งกลุ่ม
เข้าพื้นที่ทำงานตาม
ที่ได้รับมอบหมาย ในวันที่สอง
เพื่อสังเกตกระบวนการทำงาน
จากนั้นระบุปัญหา และ
วิเคราะห์หาแนวทาง
วิธีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
เราใช้เวลากันเต็มวัน
กับกิจกรรมนี้ครับ โดยหลังจาก
การสังเกตประชุมระดมสมองแล้ว
ผู้เข้าอบรมต้องนำเสนอ
ความคิดของกลุ่ม ให้กับ
ผู้เข้าอบรมกลุ่มอื่นด้วย





วันสุดท้าย ผู้เข้าอบรมได้ นำเสนอความคิดของกลุ่มต่อผู้บริหารบริษัท เพื่อรับฟังมุมมองสะท้อนกลับ (Feedback) และความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหารองค์กร ปิดท้ายด้วยสิ่งเรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้ต่อองค์กรตนเอง

ด้วยกิจกรรมเช่นนี้ ประโยชน์ที่ได้รับ จึงตกกับทั้งฝ่ายผู้เข้าอบรมและองค์กรที่เปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัติ (Win-Win Benefit) ในด้านของ ผู้เข้าอบรม สิ่งที่ได้คือการฝึกสังเกต วิเคราะห์ และ นำเสนอ ภายใต้สถานการณ์จริง ส่วนขององค์กร นั้น ก็ได้รับข้อเสนอเพื่อการปรับปรุง จากคำแนะนำของผู้เข้าอบรม ที่มีประสบการณ์พื้นฐานที่หลากหลาย

ในวันที่นำเสนอจริง ผู้บริหารบริษัทได้กล่าวชื่นชมผู้เข้าอบรมหลังจากรับฟังว่า แม้จะมีเวลาในพื้นที่ของบริษัทสั้นๆ กันเพียงวันเดียวเท่านั้น แต่ก็ทำผลงานมาได้น่าสนใจมาก หลากๆ ข้อเสนอเหล่านั้นมีประโยชน์และสามารถ นำไปปฏิบัติได้จริง

หลังจากการนำเสนอเสร็จสิ้นลง ผมได้มีโอกาสคุยเพิ่มเติมกับผู้บริหารของบริษัท ท่านให้ความเห็นว่า หลายๆ เรื่องที่มีการนำเสนอ นั้น เป็นเรื่องที่บริษัทเรามองข้าม สาเหตุหนึ่งอาจเป็นเพราะความคุ้นเคยหรือ “ชิน” กับสิ่งที่ทำจนไม่เคยตั้งคำถาม “ทำไม” กับ “วิธีการทำงานและสภาพพื้นที่ทำงาน” ที่เป็นอยู่ จากนั้นก็ตั้งประเด็นต่อว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้คนทำงานในพื้นที่เองนั้นมี “จิตสำนึก” ที่จะคอยตรวจสอบวินิจัยตนเอง เพื่อหาหนทางในการ ปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่เพียงแค่การทำงานในความรับผิดชอบประจำวันแล้ว ก็จบไปเท่านั้น

ผมได้กล่าวแลกเปลี่ยนไปว่า นี่เป็นคำถามพื้นฐานที่ดีและสำคัญมาก และจะว่าไปแล้ว เป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรที่ต้องสร้างจิตสำนึกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น Productivity Improvement ที่เราคุ่นเคยกับสูตรคณิตศาสตร์ว่า จีบเอา Output มาหาร Input นั้น ต้องเสริมด้วยมิติ “ทัศนคติ” ของพนักงานที่ทำงานอยู่ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมความคิดที่ว่า วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และ พรุ่งนี้จะต้องดีกว่าวันนี้ ขึ้นมา

ในช่วงท้าย ผู้เข้าอบรมหลายท่านได้สะท้อนความคิดว่า เป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ามากในการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อพิจารณา ภาพรวมของกระบวนการ และทำความเข้าใจ ทรัพยากรที่ใช้ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการ ตัวชี้วัดเพื่อการประเมิน และการระบุปัญหา และการปรับปรุงแก้ไข นอกจากนี้ การได้สัมผัสกับพื้นที่ทำงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ได้มีโอกาสเปิดมุมมองใหม่ๆ ที่ไม่ได้นึกถึงมาก่อน

Diagnosis Practices for Productivity and Quality Improvement

เจาะปัญหาให้ตรงจุด แก้ปัญหาได้ถูกทาง



ในส่วนของตัวเอง
ได้ขอสรุปประเด็นเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ
(Hands on learning) ในครั้งนี้
เพื่อเป็นบทส่งท้ายครับ

1

ความเคยชินกับสิ่งที่เป็นอยู่
อาจกลายเป็นกำแพง
อันมองไม่เห็น ที่ขวางกั้นเรา
ในการข้ามผ่าน เพื่อการก้าวไปสู่
โอกาสใหม่ๆ หรือการปรับปรุง
พัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น
ผู้บริหารต้องสร้างระบบในองค์กร
เพื่อให้พนักงานไม่ยึดติด
กับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือ
ต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
เพราะองค์กรที่หยุดนิ่ง
จะไม่สามารถแข่งขันได้
ในอนาคต

2

องค์กรต้องตระหนักว่า
“คุณค่า” ขององค์กร
ในสายตาของผู้บริโภค คืออะไร
และองค์กรมีกระบวนการอะไรบ้าง
ที่สร้างคุณค่าเหล่านั้น
ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ
ในการ **เข้าไปดู ไปสัมผัส**
พื้นที่ทำงาน นั้นๆ ไม่ว่าจะเป็น
รูปแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ
เพื่อตั้งคำถามกับสภาพในปัจจุบัน
และแสวงหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร
และยังมีประโยชน์เพิ่มเติมคือ
เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ
และ กระตุ้น จูงใจ ให้กับ
พนักงานในพื้นที่ด้วย

3

การ **แลกเปลี่ยนเรียนรู้**
เป็นสิ่งที่มิประโยชน์
สามารถพิจารณาได้ทั้ง
โดยตัวหน่วยงานเอง
ข้ามระหว่างหน่วยงาน
(Cross-function)
จนกระทั่งเป็นการข้ามระหว่าง
องค์กร (Cross-Organization)
ดังเช่นกิจกรรมในครั้งนี้
ที่ผู้เข้าอบรมมาจาก ต่างองค์กร
อุตสาหกรรม ต่างสายงาน
ต่างหน่วยงาน สายตาคุณใหม่
สามารถช่วยให้เปิดมุมมองใหม่ๆ ได้

ภาพประกอบ :

งานสัมมนา Diagnosis Practices for Productivity and Quality Improvement

เจาะปัญหาให้ถูกจุด แก้ปัญหาได้ถูกทาง I รุ่น 1

วันที่ 31 พฤษภาคม – 2 มิถุนายน 2560

จัดโดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ