

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดระบบลีน

ในการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เห็นได้อย่างชัดเจนในอุตสาหกรรมยานยนต์เนื่องมาจากคำสั่งผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น จะมาจากความต้องการของลูกค้าโดยตรงซึ่งนั่นหมายความว่ารถที่ผลิตออกมานั้นขายได้แน่นอนเพราะได้มีการจองไว้แล้ว หรือการกระตุ้นยอดขายจากนโยบายลดภาษีของทางรัฐบาล ราคาและรุ่นของรถยนต์ที่ใคร ๆ ก็เป็นเจ้าของได้ ทั้งโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมในประเทศยังไม่เพียงพอจึงเป็นการสนับสนุนให้หลายคนซื้อรถเพื่อใช้เดินทางได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น ประกอบกับในยุคที่ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นซึ่งมีผลทั้งจากค่าครองชีพและค่าจ้างแรงงาน ค่าวัตถุดิบ สถานการณ์ทางการเมืองและสภาพเศรษฐกิจ ที่ผู้บริหารของแต่ละองค์กรต่างก็ต้องเรียนรู้ศึกษาปัญหาพร้อมทั้งแนวทางแก้ไขเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ต่อไป

ลีน เป็นหนึ่งในเครื่องมือของการบริหารจัดการที่ได้รับการกล่าวขานว่าพัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาคอขวดของแต่ละองค์กรต้องประสบพบเจออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ดังที่กล่าวไปข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเหมาะสมสำหรับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุก ๆ ด้านทั้งสินค้าและบริการเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถคิดหาหนทางเพื่อปรับปรุงงานของตนเองและส่วนรวมเพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและเป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

โดย ลีน (Lean) มีความหมายว่า ผอม หรือ บาง ในที่นี้มีความหมายในแง่บวก ถ้าเปรียบกับคน ก็คือคนที่ผอม ปราศจากไขมัน ดูคล่องแคล่ว ปราศเปรี้ยว ทำอะไรรวดเร็ว หากเปรียบคนผอมว่าเป็นองค์กร ก็คือองค์กรที่มีความสามารถในการกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการไหลของกระบวนการออกไปได้ นั่นคือมีการดำเนินงานโดยปราศจากความสูญเปล่าในทุก ๆ กระบวนการ จะทำให้สามารถปรับตัวตอบสนองกับตลาดได้ทันทั่วทั้ง และมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง เราเรียกองค์กรที่มีลักษณะดังกล่าวว่า “วิสาหกิจแบบลีน”

หลักการสำคัญของแนวคิดการบริหารจัดการแบบลีน คือ การบูรณาการแนวคิด กิจกรรม และวิธีการที่เป็นระบบในการระบุและกำจัดความสูญเปล่าหรือสิ่งที่ไม่เพิ่มคุณค่าภายในกระแสคุณค่าของกระบวนการ โดยอาศัยการดำเนินตามจังหวะความต้องการของลูกค้าด้วยระบบดึง ทำให้

เกิดสภาพการไหลอย่างต่อเนื่อง ราบเรียบ และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบอยู่เสมอ ทั้งนี้การสร้างและเพิ่มคุณค่าจากการลดและขจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (Creating Value by Eliminating Waste) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ความไร้ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานแล้วหาแนวทางปรับปรุง เพื่อให้เวลาในการดำเนินงานลดลงหรือกระบวนการสั้นลงแต่ยังคงรักษาคุณค่างานให้เท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม (ภิญโญ รัตนพันธุ์, 2554) ผลลัพธ์ที่ได้คือจะเหลือแต่งานที่ต้องทำจริง ๆ และมีการหาวิธีการเพื่อปรับปรุงให้ทำงานได้ง่ายขึ้น ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดความผิดพลาดและความเหนื่อยล้าของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ลดรอบเวลาปฏิบัติงาน และตอบสนองต่ออุปสงค์อย่างทันเวลา (โกศล ดีศีลธรรม, 2550) ซึ่งเป็นการเพิ่มผลิตภาพให้กับทั้งระบบได้

นอกเหนือจากการใช้แนวคิดแบบลีนในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการผลิตแล้ว ยังได้มีการประยุกต์แนวคิดการปรับปรุงการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) เข้ามาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในฝ่ายสนับสนุนหรือฝ่ายสำนักงาน (Office) หรือการจัดระบบการบริหารสำนักงานตามแนวคิดลีน (Lean Office Management) เพื่อสร้างระบบการไหลของงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องด้วยการขจัดความสูญเปล่าที่เป็นอุปสรรคต่อการไหลของงานออกไปจากกระบวนการ

ประวัติ และวิวัฒนาการของระบบลีน

ระบบลีนถือกำเนิดขึ้นในอุตสาหกรรมรถยนต์ กล่าวกันว่าในอดีตการผลิตรถยนต์เป็นลักษณะงานฝีมือ ไม่มีสายการผลิตเช่นปัจจุบัน ผู้ผลิตต้องพึ่งพาฝีมือจากผู้ปฏิบัติงานส่วนที่มีความชำนาญเป็นหลัก ทำให้มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง แต่จะมีความยืดหยุ่นในเรื่องของการผลิตสินค้าได้หลากหลายชนิดตามความต้องการของลูกค้า ต่อมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 Henry Ford ผู้ก่อตั้งบริษัท Ford Motor ได้นำเอาหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ของ Frederick W. Taylor เข้ามาปรับใช้ร่วมกับหลักการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวของ Frank & Lillian Gilbert และริเริ่มแนวคิดการสร้างสายการผลิตให้มีลักษณะคล้ายกับการไหลของน้ำ โดยถือว่าทุกสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเคลื่อนที่ในกระบวนการ คือ ความสูญเปล่า ต้องพยายามกำจัดให้หมดไป และนำเอานวัตกรรมสายพานลำเลียงเข้ามาใช้ แต่เนื่องจากการผลิตไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า คือ ผลิตออกมาเรื่อย ๆ ทำให้เกิดฐานการผลิตขนาดใหญ่ เน้นปริมาณ ที่เรียกว่า ระบบการผลิตแบบเน้นปริมาณ (Mass Production) อย่างไรก็ตาม ในยุคนั้น รถยนต์ Ford Model T ก็เป็นที่นิยมอย่างมาก ผลิตออกมาเท่าไรก็ขายได้หมด เพราะผู้ผลิตรถยนต์มีจำนวนน้อยราย

หลายปีต่อมา จากความสำเร็จของบริษัท Ford ทาง Eiji Toyoda และ Taiichi Ohno ผู้บริหารของบริษัท Toyota พยายามนำแนวคิดของ Ford ไปปรับปรุงกระบวนการผลิตของตนที่ประเทศญี่ปุ่น แต่เนื่องจากยุคนั้นเป็นช่วงที่ญี่ปุ่นอยู่ในภาวะสงคราม ปัจจัยการผลิตและเงินทุนมีจำกัด ทำให้ไม่สามารถลงทุนผลิตแบบเน้นปริมาณได้อย่าง Ford อีกทั้งความต้องการของลูกค้าก็หลากหลาย การผลิตสินค้าชนิดเดียวกันจำนวนมาก ๆ จึงไม่เหมาะสม พวกเขาและทีมงานจึงได้ค้นหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการและข้อเสนอแนะจากพนักงานมาทดลองปฏิบัติ ประยุกต์ระบบของซูปเปอร์มาร์เก็ต หรือระบบดึงมาสร้างระบบที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท Toyota เรียกว่า Toyota Production System: TPS หรือที่รู้จักกันดีในนามของการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time Production System: JIT) ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ การผลิตเฉพาะสินค้าหรือชิ้นส่วนที่จำเป็น ตามปริมาณที่ต้องการ ภายในเวลาที่ต้องการ โดยมุ่งเน้นการกำจัดความสูญเปล่า (Waste/Muda) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน และให้ความสำคัญกับคุณภาพไปพร้อมกันด้วย

ในปี ค.ศ.1990 James P. Womack, Daniel T. Jones และ Daniel Roos ได้ร่วมกันแต่งหนังสือเล่มหนึ่งชื่อว่า “The Machine that Changed the World” ซึ่งเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จระหว่างอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ในประเทศญี่ปุ่น ยุโรป และอเมริกา เพื่ออธิบายว่าบริษัทเหล่านี้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการกระบวนการได้อย่างไร จากนั้นทั่วโลกจึงรู้จักและใช้คำว่า ระบบลีน (Lean) เป็นต้นมา

James P. Womack, Daniel T. Jones ได้กล่าวถึงขั้นตอนของหลักการสร้างระบบการผลิตแบบลีนในหนังสือ Lean Thinking เอาไว้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การระบุคุณค่า (Identifying Wastes) ของสินค้าและบริการในมุมมองของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอก โดยมีแนวทางการกำหนด ดังนี้

1.1 ระบุคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการจากมุมมองของลูกค้า

1.2 ไม่ควรกำหนดคุณค่าจากมุมมองของบริษัท องค์กร หน่วยงาน หน้าที่ หรือ

เทคโนโลยีที่ใช้ในปัจจุบัน

1.3 ไม่ว่าจะเป็นสินค้า หรืองานบริการ จำไว้ว่า ลูกค้าต้องการแค่เพียงสิ่งที่ตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาให้พวกเขาได้เท่านั้น

2. ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกระแสคุณค่า (Value Stream) ในทุก ๆ ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่าและเป็นความสูญเปล่า

3. ขั้นตอนที่ 3 ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีคุณค่าเพิ่ม ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Flow) หรือการพยายามให้กระบวนการดำเนินไปได้โดยปราศจากสิ่งต่อไปนี่

3.1 การอ้อม (Detours)

3.2 การย้อนกลับ (Backflows)

3.3 การรอคอย (Waiting)

3.4 ของเสีย (Scrap)

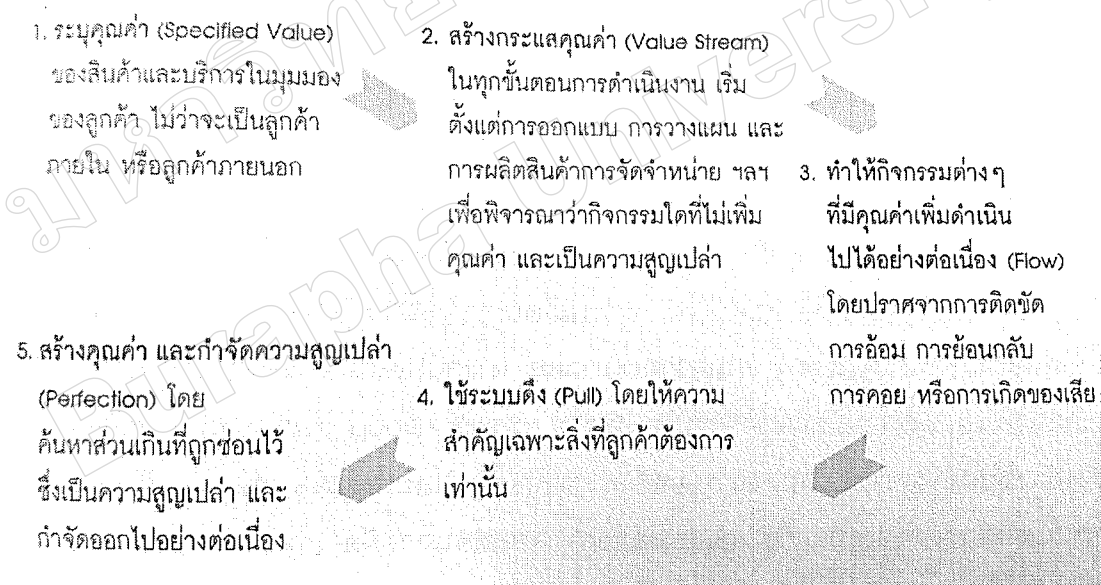
4. ขั้นตอนที่ 4 ใช้ระบบดึง (Pull) โดยให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น นั่นคือ ทำเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ตามปริมาณที่ต้องการ ภายในเวลาที่ต้องการเท่านั้น

5. ขั้นตอนที่ 5 สร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่าและกำจัดออกไปอย่างต่อเนื่อง (Perfection) โดย

5.1 ทำการกำจัดความสูญเปล่า (Wastes/ Muda) ในทุก ๆ กิจกรรม และสินทรัพย์ที่ใช้ งานโดยพิจารณาตามความจำเป็นจากลูกค้าเป้าหมาย

5.2 ดำเนินการโดยใช้เครื่องมือปรับปรุงงานต่าง ๆ

จากแนวคิดการสร้างระบบลีนข้างต้นสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 แนวคิดระบบลีน (หนังสือ Lean วิธีการสร้างคุณค่าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ. หน้า 15. เกียรติจักร โฆมานะสิน)

การสร้างระบบลีนนั้น สิ่งที่ต้องตระหนักถึงเสมอคือจะต้องเริ่มต้นจากความรู้และความเข้าใจของและทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปรับปรุงงานตามแนวคิดแบบลีนของพนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยควรจะพยายามหลีกเลี่ยงการเริ่มต้นด้วยการนำเอาเครื่องมือต่าง ๆ ของระบบลีนเข้าไปใช้ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อลดทัศนคติต่อความยุ่งยากของเครื่องมือที่ดูเป็นทางการจนอาจทำให้พนักงาน

สับสนและมีทัศนคติต่อแนวทางเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งที่เสียเวลาและไม่เกิดคุณค่าต่อตัวเขาเองหรือคิดว่าองค์กรต้องให้เขาทำอะไรมากมายมากกว่างานที่เขาทำอยู่ทุกวัน เมื่อเข้าใจดังนี้แล้ว จึงเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร วางแผนงานอย่างเป็นระบบ กำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง แล้วใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วยปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การนำเอาระบบลีนเข้าไปใช้ในองค์กรจะดำเนินการตามขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอนดังสรุปได้ในภาพที่ 2-2

ขั้นตอน	เป้าหมาย	เครื่องมือ/วิธีการ	กิจกรรม	ผลลัพธ์
1 การเตรียมความพร้อม	เตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ได้แก่ สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น บุคลากร และช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างสมาชิกผู้ดำเนินโครงการ	- เทคนิคการระดมสมอง - แนวคิดพื้นฐานของระบบ LEAN - เสริมสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ และแนวทางปฏิบัติแก่พนักงาน	- กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และแนวทางการดำเนินงานโครงการ - แต่งตั้งผู้ดำเนินโครงการ - ประสานสัมพันธ์โครงการ - จัดเตรียมสถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็น - จัดเตรียมช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกผู้ดำเนินโครงการ เช่น บอร์ดโครงการ เว็บบอร์ด ฯลฯ - ฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจพื้นฐานของระบบ LEAN ให้แก่ผู้บริหารและคณะทำงาน	- มีผู้รับผิดชอบโครงการชัดเจน - พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อโครงการ - สมาชิกมีความเข้าใจในเรื่อง 1. การพัฒนาทีมงาน 2. การจัดการสถานที่ทำงาน 3. การจัดการด้านคุณภาพ 4. การจัดการเครื่องจักรและอุปกรณ์ 5. การควบคุมการผลิต
2 การระบุคุณค่าของสินค้าและบริการ	ระบุคุณค่าของสินค้าและบริการในมุมมองของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายใน หรือลูกค้าภายนอก	- เทคนิคการวิจัยทางการตลาด (สำรวจผู้บริโภค) - เทคนิคการถ่ายทอดความต้องการของลูกค้าสู่ผู้ปฏิบัติงาน และบริการ (Quality Function Deployment: QFD)	- สำรวจความต้องการของลูกค้า - นำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาสรุปเป็นข้อกำหนดและสินค้าและบริการ ส่วนประกอบ กระบวนการ และรายละเอียดในการปฏิบัติงาน	- ข้อมูลสรุปความต้องการของลูกค้า - ข้อกำหนดเกี่ยวกับสินค้า ชิ้นส่วน กระบวนการ และการปฏิบัติงาน - จัดหาความต้องการสินค้าของลูกค้า
3 การสำรวจสถานะ	รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่อไป	- การวัดผลและแนวทางการแสดงค่า - วิธีการเขียนแผนภาพกระแสคุณค่าและแสดงสถานะในปัจจุบัน - นวัตกรรม 3 วลี ได้แก่ หนึ่งสิ่งหนึ่งวิธี และสองสิ่งที่สองวิธี	- จัดกลุ่มสินค้าและบริการเพื่อกำหนดแผนภาพกระแสคุณค่า - สำรวจพื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับแผนภาพกระแสคุณค่าและสถานะในปัจจุบัน	- สมาชิกผู้ดำเนินโครงการทุกคนเข้าใจลำดับของกระบวนการภาพปัญหาในปัจจุบัน - ข้อมูลที่จำเป็นในการวิเคราะห์และวางแผนปรับปรุง

ภาพที่ 2-2 ขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอนในการทำระบบลีน (หนังสือ Lean วิธีการสร้างคุณค่าสู่องค์กร ที่เป็นเลิศ. หน้า 19-21. เกียรติจักร โหมมานะสิน)

4	การประเมินผลการจัดการระบบการ	ประเมินผลของระบบการและตัวชี้วัดเชิงโครงสร้างของ LEAN เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงผลการวางแผนพัฒนาการ	การประเมินผลการจัดการระบบการ (ประเมินตนเอง)	การประเมินผลการจัดการระบบการ (ประเมินตนเอง)	ผลการประเมินการประเมินผล
5	การวางแผนพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่า	พิจารณากระแสคุณค่า (Value Stream) ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การออกแบบ การวางแผน และการผลิตสินค้า การจัดการทรัพยากร เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่า และเป็นความสูญเปล่า ที่อาจส่งผลต่อการ และดำเนินการปรับปรุง	วิธีการเขียนแผนภาพกระแสคุณค่าแสดงสถานะในขณะดำเนินการ (Policy Deployment)	เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ต้องการปรับปรุง การวางแผน ดำเนินการผลิต ข้อจำกัด และปัญหาในกระบวนการผลิตและการส่งมอบ	ลดการประเมินการประเมินผล
6	การขับเคลื่อนกระแสคุณค่า	พยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้นไปได้อย่างต่อเนื่อง	วิธีการควบคุมการผลิตแบบ LEAN	ร่วมกันจัดทำแผนภาพกระแสคุณค่า	ลดการประเมินการประเมินผล

ขั้นตอน	ขั้นตอน	เป้าหมาย	เครื่องมือ/วิธีการ	กิจกรรม	ผลลัพธ์
1	การวิเคราะห์สถานะปัจจุบัน	(Flow) โดยปราศจากการติดขัด การย้อน การย้อนกลับ การคอย หรือการเกิดของเสีย และให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น	ระบบคัมบัง	ดำเนินการสร้างระบบคัมบัง	พัฒนาระบบการสื่อสารภายในกระบวนการ
2	การวางแผนพัฒนา			1. กำหนดเส้นทางการเคลื่อนที่และวิธีการหมุนเวียนของคัมบัง	ภายในกระบวนการ
3	การดำเนินการ			2. เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับคำนวณจำนวนคัมบัง	พัฒนา และรักษาภาพการผลิตแบบทันเวลาพอดี (ผลิตเฉพาะสิ่งที่จำเป็น ในปริมาณที่จำเป็น เมื่อเวลาที่เป็น)
4	การตรวจสอบและปรับปรุง			3. ผูกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องและเริ่มต้นใช้งานระบบคัมบัง	
5	การปรับปรุง			4. ตรวจสอบและปรับปรุงระบบคัมบัง	
6	การปรับปรุง			การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน	
7	การสร้างความยั่งยืน	ค้นหาส่วนเกินที่ถูกซ่อนไว้ซึ่งเป็นความสูญเปล่าและกำจัดออกไปอย่างต่อเนื่อง และขยายผลการปรับปรุงกระบวนการด้วยระบบ LEAN ไปสู่บริเวณอื่นๆ ตลอด Supply Chain ได้แก่ ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และผู้รับเหมาช่วงการผลิต	กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย ระบบ IT หรือการสื่อสารข้อมูล ทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการจัดการด้าน Supply Chain	ทำการประเมินกระบวนการแบบ LEAN อย่างต่อเนื่อง	การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร
8	การปรับปรุง			สนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	การเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงความสามารถในการรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต
9	การปรับปรุง			สนับสนุนส่งเสริมการใช้ระบบ LEAN กับผู้ส่งมอบ และผู้รับเหมาช่วงการผลิต เช่น การให้คำแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับข้อดี และข้อจำกัดของการนำระบบ LEAN มาใช้ การรักษามาตรฐาน	
10	การปรับปรุง			โครงการปรับปรุง	

ภาพที่ 2-2 (ต่อ)

โดยลำดับขั้นตอนในภาพที่ 2-2 อาจมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมโดยการพิจารณาผลการประเมินการจัดการของคณะทำงานดำเนินโครงการในในแต่ละองค์กร

กล่าวโดยสรุป คือ การนำเอาระบบคัมบังเข้ามาปรับใช้ในองค์กร จะดำเนินการตามขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ
2. การระบุคุณค่าของสินค้าและบริการ
3. การสำรวจสถานะปัจจุบันของกระบวนการ
4. การประเมินผลการจัดการกระบวนการ
5. การวางแผนพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่า
6. การขับเคลื่อนกระแสคุณค่า
7. การสร้างคุณค่าและการกำจัดความสูญเปล่า

ทั้งนี้ในทุกขั้นตอนจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สถานที่ทำงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ และระบบควบคุมกระบวนการผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไปอย่างบูรณาการ โดยต้องตระหนักถึงเสมอว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดและเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมทั้งหมดในโครงการก็คือบุคลากร ดังนั้นก่อนนำเอาระบบลิ้นมาใช้จะต้องเตรียมความพร้อมโดยการให้ความสำคัญกับการปรับแนวคิด ความเข้าใจของบุคลากรในโครงการ เริ่มจากการกำหนดขอบเขตของโครงการให้ชัดเจนว่าจะดำเนินโครงการแบบทั่วทั้งองค์กรพร้อมกัน หรือดำเนินการภายในโครงการให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการภายในพื้นที่นำร่องในช่วงแรก ต่อมาจึงขยายผลไปยังพื้นที่อื่น ๆ แล้วจึงทำการแต่งตั้งผู้ดำเนินโครงการที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบและรูปแบบการสื่อสารภายในที่เหมาะสม และจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกับโครงการ มีแนวคิดที่ถูกต้อง มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และให้ความสนับสนุนโครงการอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะนำเอาเครื่องมือต่าง ๆ สำหรับณรงค์ส่งเสริมการดำเนินโครงการเพื่อกระตุ้นและจูงใจบุคลากรควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในช่วงต้นนี้ก็คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นผู้ริเริ่มโครงการ เป็นผู้นำการปฏิรูปและจะต้องสนับสนุนระบบลิ้นอย่างจริงจัง ถ้าหากองค์กรใดสามารถดำเนินตามแนวทางที่ถูกต้องก็จะวิวัฒนาการไปเป็นวิสาหกิจแบบลิ้น คือ องค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูง เนื่องจากกระบวนการถูกยกระดับผลิตภาพให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบลิ้น คือ การปลูกฝังแนวความคิดหรือทัศนคติเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตให้แก่พนักงานทั้งหมด ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปในแนวทางที่ถูกต้อง ทำให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน แล้วจึงออกแบบพัฒนาโครงสร้างของระบบลิ้นที่เหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กรขึ้นมา เนื่องจากลิ้นไม่ได้มุ่งหมายแค่เพียงการกำจัดความสูญเปล่าในกระบวนการเพียงอย่างเดียว แต่เพื่อมุ่งป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเปล่าโดยการพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหาความสูญเปล่าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วหาแนวทางป้องกันก่อนเกิดเหตุ โดยทั่วไปที่มักจะใช้การตรวจสอบ

และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ดังนั้นคณะทำงานในโครงการลีนซึ่งเป็นผู้พิจารณาใช้เครื่องมือ จะต้องเข้าใจหลักการและเป้าหมายของเครื่องมือต่าง ๆ เป็นอย่างดีจึงจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้ ซึ่งปัจจุบันเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ สำหรับพัฒนางานมีจำนวนมาก เครื่องมือแต่ละตัวก็มีประโยชน์ที่แตกต่างกัน แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าต้องนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ทุกตัว ควรพิจารณาความจำเป็นและลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมของการนำมาใช้ หรือใช้อย่างบูรณาการโดยพิจารณาสภาพแวดล้อมในขณะนั้น

การประยุกต์ใช้ระบบลีนสำหรับงานสำนักงาน

จากความหมายและแนวคิดในการประยุกต์ใช้แนวทางการปรับปรุงงานด้วยแนวคิดแบบลีนนั้น ไม่เพียงเฉพาะกับสายการผลิตที่เป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดลีน เรายังสามารถประยุกต์ใช้กับงานสำนักงานได้ ซึ่งจะเรียกแนวทางการปรับปรุงงานนี้ว่า ลีนสำนักงาน (Lean Office)

อัมพา อารักษ์ทิพย์ กล่าวถึงความหมายของลีนสำนักงาน (Lean Office) เอาไว้ว่า คือ การเพิ่มคุณค่าของบริการในสายตาของผู้รับบริการโดยการขจัดหรือลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงานทางสำนักงาน

วัตถุประสงค์ของการนำแนวความคิดแบบลีนเข้ามาใช้ในงานสำนักงาน

1. ลดต้นทุนการดำเนินงานสำนักงาน
2. ลดระยะเวลาการรอคอยระหว่างกระบวนการต่างๆในสำนักงาน
3. เพิ่มผลผลิตในงานสำนักงาน
4. พัฒนาคุณภาพในงานสำนักงาน
5. ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น
6. สร้างการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

เป้าหมายของแนวความคิดแบบลีนสำหรับงานสำนักงาน

ไม่ได้ต้องการลดบุคลากรลง แต่ต้องการระบุ และวิเคราะห์ความไร้ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน โดยขจัดความสูญเปล่า (Waste) ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้เสียเวลาในการส่งมอบ ทำให้การส่งมอบยาวนานขึ้น จึงควรนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการกำจัดความสูญเปล่าออกไป

ความสูญเปล่าในสำนักงาน

อัมพา อารักษ์ทิพย์ ได้จำแนกตามแนวความคิดของการระบุความสูญเปล่าสำหรับงานสำนักงานตามแนวคิดแบบลีน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 8 ประการ ตามตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 การระบุความสูญเปล่าในสำนักงานตามแนวคิดแบบลีน

ประเภทความสูญเปล่า	ตัวอย่าง	เครื่องมือตามแนวคิดลีนที่นำมาใช้
1. Over Production การทำงานที่มากเกินไป การทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นความสูญเปล่าที่พบมากที่สุด	1. การทำเอกสาร/ บันทึกข้อมูลซ้ำซ้อน/ ไม่จำเป็น 2. การทำรายงานที่ไม่มีคนอ่าน 3. การทำสำเนาเพิ่มเกินความจำเป็น 4. การพิมพ์งานซ้ำ 5. ส่ง E-Mail หรือ Fax ซ้ำหลายครั้ง	1. Standard Work 2. 5S 3. Visual Control 4. Office File System
2. Waiting การรอคอยต่าง ๆ ทำให้เสียเวลาและประสิทธิภาพในการทำงาน	1. การลงนามรับรองในเอกสารที่ไม่จำเป็น 2. ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการทำงาน 3. ความล่าช้าของข้อมูลข่าวสาร 4. ระบบสารสนเทศที่ไม่ทันสมัย 5. การรอการตัดสินใจ	1. Value Stream Mapping 2. 5S 3. Standard Work 4. Runner 5. Office File System
3. Motion/ Movement การเคลื่อนไหวที่ไม่ได้งานหรือเปล่าประโยชน์เป็นความสูญเปล่า ซึ่งแก้ไขได้ด้วยการจัดทำผังการไหลของงานใหม่ (Layout)	1. การค้นหาเอกสาร 2. การค้นหาไฟล์ในคอมพิวเตอร์ 3. การหาข้อมูลข่าวสารจากคู่มือ 4. การถือเอกสารไปแผนกอื่น 5. การเคลื่อนไหวที่ผิดหลักหรือไม่เหมาะสมแก่งานนั้น ทำให้เสียเวลา 6. การก้ม ๆ เงย ๆ ในการทำงาน	1. Standard Work 2. 5S 3. Office File System 4. Office Layout 5. Just In Time 6. Pull System
4. Transportation การขนส่งที่ทำให้ต้องเสียเวลาภายในสำนักงาน	1. การส่งเอกสารที่ไม่ได้ใช้ 2. การการจัดเก็บเอกสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง 3. การทำงานที่มากเกินไป 4. มีผู้รับเอกสารบางรายที่ไม่จำเป็นต้องใช้ ไม่ได้ถูกแยกออกมา	1. Standard Work 2. 5S 3. Office File System 4. Runner 5. Continuous Flow 6. Kaizen

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ประเภทความสูญเปล่า	ตัวอย่าง	เครื่องมือตามแนวคิดลีนที่นำมาใช้
5. Over Processing กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำแล้วทำอีก	1. การทำเอกสาร/ รายงานซ้ำซ้อน 2. การกรอกข้อมูลซ้ำ ๆ 3. การเผยแพร่ข้อมูลที่ผิด ทำให้ต้องแก้ไขและเผยแพร่หลายรอบ 4. การวางแผนงานที่ไม่ดี มีขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อน	1. Value Stream Mapping 2. Standard Work 3. Kaizen 4. Visual Control
6. Inventory การเก็บงานไว้ทำภายหลัง ทำให้เกิดงานค้าง ไม่เสร็จสิ้นในเวลาอันรวดเร็วและส่งผลกระทบต่องานอื่น	1. เอกสารรอการลงนาม 2. งานที่รอให้ผู้อื่นทำก่อน/ทำต่อ 3. เอกสารล่าสมัย 4. การเก็บวัสดุอุปกรณ์/ เอกสารที่มากกว่าความต้องการ 5. การสั่งซื้ออุปกรณ์มากเกินไป	1. 5S 2. Value Stream Mapping 3. Standard Work 4. Visual Control 5. Pull System 6. Henjunks 7. Cycle Time
7. Defects/ Mistakes งานที่บกพร่องมีจุดที่ต้องแก้ไข ทำให้เสียเวลาและเกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นขององค์กรโดยไม่จำเป็น	1. การกรอกข้อมูลผิดพลาด 2. การใส่รหัสผิด 3. การส่งเอกสารที่ยังไม่เรียบร้อย 4. การทำเอกสารหายระหว่างทาง 5. การสื่อสารผิดพลาดทำให้ต้องกลับมาแก้ไขใหม่	1. Standard Work 2. Visual Control 3. Office File System 4. Value Stream Mapping 5. 5S

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ประเภทความสูญเปล่า	ตัวอย่าง	เครื่องมือตามแนวคิดลีนที่นำมาใช้
8. People's Time ความรู้ความสามารถไม่ถูกใช้อย่างเต็มที่หรือใช้งานคนไม่ตรงหรือไม่เต็มตามศักยภาพที่เขามี	1. ทำงานไม่ทันกำหนด 2. กระจายงานไม่สมดุล 3. การขาดงานสูง การลาออกสูง 4. การประเมินทักษะก่อนเข้างานไม่สมบูรณ์ 5. ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน	1. Process Capture 2. Standard Work 3. Office File System

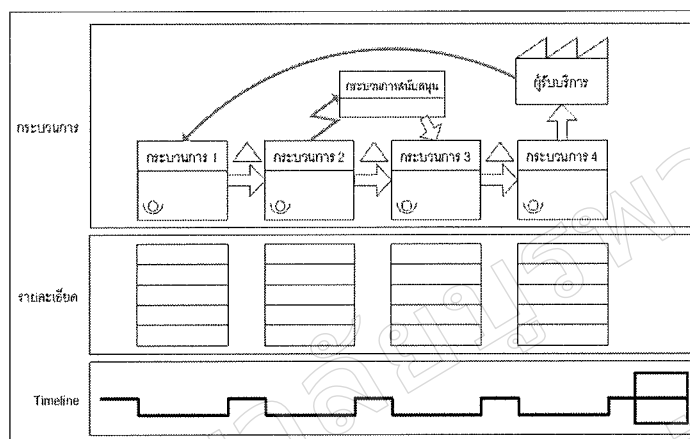
ความสูญเปล่าต่าง ๆ ดังที่กล่าวตามตารางที่ 2-1 นั้น คือ กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าเพิ่มและไม่จำเป็นต้องทำ ซึ่งไม่จัดว่าเป็นงาน และก่อให้เกิดต้นทุนสูญเสียเวลา ทั้งยังมีผลทำให้ผลผลิตในโรงงานลดลง เช่น การว่างงาน การรอคอย การผลิตของเสีย การแก้ไขงาน และการทำงานซ้ำซ้อน ฯลฯ เป็นต้น ในการค้นหาความสูญเปล่า จำเป็นต้องพัฒนาทักษะให้แก่พนักงาน โดยมอบหมายให้ผู้ฝึกอบรมหรือให้คำแนะนำเทคนิคต่าง ๆ เช่น เทคนิคการตั้งคำถาม 5W 1H และ Why - Why Analysis เป็นต้น

การประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการสายธารคุณค่าในการปรับปรุงงานสำนักงาน

การจัดการสายธารคุณค่าจากการสร้างแผนภาพกระแสคุณค่า (Value Stream Mapping หรือ VSM) เป็นหนึ่งในเครื่องมือของการจัดการแบบลีน

วิทยา สุหฤทธดำรง ได้กล่าวถึง การจัดการสายธารคุณค่า (Value Stream Management) เอาไว้ในเว็บไซต์ไทยแลนด์อินดัสตรีคอทคอมว่า เป็นกระบวนการในการวางแผนและการเชื่อมโยงการเริ่มต้นด้วยเส้นที่ผ่านการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ การจัดการสายธารคุณค่าคือการสังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของบริษัทชั้นนำของโลก 500 แห่งแรกที่ถูกจัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูน (Fortune 500) หลายบริษัทที่นำเอาแนวคิดแบบลีนไปปรับใช้ไม่ว่าจะเป็น Daimler - Chrysler, Eaton Aerospace, Delphi Automotive, NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc. บริษัทร่วมทุนระหว่าง GM และ Toyota ก่อตั้งในปี 1984), Theford Corporation, และ Wiremold Inc. หน่วยงานภายในบริษัทเหล่านี้มีการวางแผนงาน การจัดการนำไปใช้ได้อย่างบรรลุผลและการปรับปรุงการผลิตแบบลีนอย่างยั่งยืนโดยบริษัทเหล่านี้ได้นำเอา

กลยุทธ์การปรับปรุงการผลิตของบริษัทโตโยต้าเมื่อเตอรืมาปรับใช้ตามความต้องการเฉพาะแบบที่เกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อมของบริษัทเหล่านี้เองด้วย และหนึ่งในเครื่องมือที่ใหม่ของระบบลีนที่นำไปใช้ คือ การวาดแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping)



ภาพที่ 2-3 การสร้างแผนผังสายธารคุณค่า (เอกสารประกอบคำบรรยาย Lean for Healthcare, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)

แนวทางการประยุกต์เอาเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์การผลิตแบบลีนที่เรียกว่า การจัดการสายธารคุณค่า คือ นำใช้ในการระบุและกำจัดความสูญเปล่าหรือสิ่งที่ไม่เกิดคุณค่าในในสายธารคุณค่าแห่งกระบวนการด้วยการแสดงลำดับขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า โดยยึดหลักว่ากระบวนการถัดไป คือ ลูกค้า (Next Process is Our Customer) ซึ่งประกอบไปด้วยทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในองค์กร เครื่องมือนั้นเรียกว่าแผนภูมิสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping) ที่ใช้จำแนกกิจกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value - Creating Action) และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่า อันจะทำให้สามารถเข้าใจภาพรวมของกระบวนการ (Overall Process) และสามารถระบุคุณค่าจากมุมมองลูกค้าที่ต้องการจากองค์กรและนำคุณค่าเหล่านั้นเข้าไปปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งเป็นการดำเนินงานด้วยระบบดึง ทำให้เกิดการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศอย่างต่อเนื่องและราบเรียบเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบอยู่เสมอ (เฉลิมเกล้า ไทยศรีสุทธิ์, 2552) โดยเริ่มจากการศึกษากระบวนการทำงานเพื่อสร้างแผนภูมิสายธารคุณค่าสถานะปัจจุบัน (Value Stream Mapping: Current State) เพื่อช่วยให้เห็นการไหลของงานในภาพรวมได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเปลี่ยนวิธีจากมุมมองระบบแบบ Isolate มาเป็นแบบ Overall หรือ Bird's Eye View แล้วทำการแยกแยะระหว่าง

คุณค่าและความสูญเปล่า เน้นที่คุณภาพ และเวลารวมในการทำงาน แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเส้นทางการไหลของงาน คือผู้ให้บริการ ผู้รับบริการและสารสนเทศภายในกระบวนการ แสดงให้เห็นถึงสถานะปัจจุบันและอนาคตภายหลังการปรับปรุง (วุฒิพงศ์ บุญนายวา, 2555) ซึ่งในแผนภาพนี้จะประกอบไปด้วยทั้งสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณค่าและไม่ก่อให้เกิดคุณค่า ทำให้สามารถระบุได้ว่าขั้นตอนใดที่ควรปรับปรุง ด้วยการจำแนกกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (Value Added Activity) กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ (Necessary But Non - Value Adding) และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non - Value Added Activity)

ในการสำรวจกระบวนการสร้างคุณค่าในปัจจุบัน โดยการจัดทำแผนผังสายธารคุณค่า ปัจจุบัน มีขั้นตอนเริ่มมาจากการจัดกลุ่มของแผนภาพกระแสคุณค่า เนื่องจากสินค้าที่องค์กรดำเนินการผลิตนั้นอาจมีหลายประเภท โดยพิจารณาจากข้อกำหนดของลูกค้า ปริมาณการผลิตสินค้าหรือกระบวนการผลิตสินค้าที่แตกต่างกันแล้วให้ความสำคัญกับสินค้าที่มีปริมาณการผลิตจำนวนมากก่อนตามลำดับความสำคัญ จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลทีละกลุ่มสินค้าเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในขั้นตอนการวางแผนพัฒนากระบวนการสร้างคุณค่าต่อไป

สิ่งที่เห็นจากการทำผังแห่งคุณค่า ได้แก่

1. หลาย ๆ กระบวนการเป็นกระบวนการที่มีคุณค่า และต้องทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บริเวณเหล่านี้เป็นบริเวณที่ควรให้การใส่ใจอย่างยิ่ง
 2. หลาย ๆ กระบวนการเป็นกระบวนการที่ไม่มีคุณค่า แต่จำเป็นต้องทำ โดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็สามารถลดความยุ่งยากซับซ้อนและเวลาในการทำงานลงได้
 3. หลาย ๆ กระบวนการเป็นกระบวนการที่ไม่มีคุณค่าและสามารถยกเลิกได้ทันที
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สายธารคุณค่า**

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สายธารคุณค่า ได้แก่ ผังงานกิจกรรมของกระบวนการ (Process Activity Mapping) และเมทริกซ์การตอบสนองในโซ่อุปทาน (Supply Chain Response Matrix) โดยผังงานกิจกรรมของกระบวนการจะใช้ในการวิเคราะห์การไหลของวัตถุ หรือการไหลของสารสนเทศ โดยแสดงการจำแนกแยกแยะกระบวนการและชนิดของงานเพื่อตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น เช่น การขนย้ายและการเก็บสินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็นในโซ่อุปทาน สำหรับเมทริกซ์การตอบสนองในโซ่อุปทานแสดงถึงสินค้าคงคลังและเวลานำที่ระดับต่าง ๆ ในโซ่อุปทานช่วยในการบ่งชี้ระดับสินค้าคงคลังที่มากเกินไปที่ระดับต่างกันของโซ่อุปทาน

ความหมายของงานสำนักงาน

ในองค์กรธุรกิจทั่วไปจะสามารถแบ่งรูปแบบของกระบวนการหน่วยงานออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนของงานโรงงานและส่วนของงานสนับสนุน ทั้ง 2 ส่วนนี้สามารถก่อให้เกิดความสูญเสียได้ ซึ่งอธิบายเป็นตัวอย่างได้ ดังนี้ ส่วนแรก คือ ส่วนของงานโรงงาน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าของบริษัท การลดความสูญเสียในการผลิตเป็นสิ่งจำเป็นและควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะความสูญเสียที่เกิดขึ้นจะหมายถึงต้นทุนของสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น หากสามารถลดความสูญเสียลงได้ก็จะส่งผลให้ประหยัดต้นทุนการผลิตลงด้วย ผลที่ตามมา ก็คือมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งสูงขึ้น

การปฏิบัติงานในสำนักงาน เป็นส่วนงานที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุน ให้บริการและอำนวยความสะดวกให้แก่การทำงานหรือกิจการหลักขององค์กรให้เกิดความคล่องตัว ช่วยติดต่อสื่อสาร และประสานงานระหว่างภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในด้านต่าง ๆ เพื่อให้โรงงานดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

สำนักงาน (Office) ตามความหมายของ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2552 หมายถึง สถานที่ทำการของรัฐวิสาหกิจ หรือโรงงานห้างร้านเป็นต้น เช่น สำนักงานสลากกินแบ่ง สำนักงานใหญ่ธนาคารออมสิน สำนักงานทนายความ เป็นต้น คือ สถานที่ที่ใช้สำหรับปฏิบัติงานในด้านเอกสาร หนังสือหรือข้อมูลข่าวสาร สำนักงานถือเป็นเสมือนหัวใจและมันสมองของการบริหารงานทั่ว ๆ ไปในวงราชการ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ สำนักงานเป็นศูนย์รวมของการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น งานสารบรรณ งานบัญชี บทบาทหน้าที่หลักของงานสำนักงาน คือ การให้บริการ แก่หน่วยงานอื่น ทุกองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์สำนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่บุคคลภายในและบุคคลภายนอกองค์การ

Lewis Kelling ให้ความหมายของคำว่าสำนักงาน (Office) ไว้ว่า หมายถึง สถานที่ที่มีการติดต่อจดหมาย การจัดเตรียมเอกสาร รายงาน การจัดเก็บเอกสาร และการบริหารงานเอกสาร

George R. Terry อธิบายถึงลักษณะของสำนักงานไว้ว่า งานสำนักงานหมายถึงการดำเนินงานกับข้อมูลให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และระบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยอาศัยหลักการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุมงาน เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น

J. C. Denyer ได้ให้ความหมายของงานสำนักงานไว้ว่าเป็นการจัดองค์การภายในสำนักงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย จัดแบ่งหน้าที่โดยใช้บุคลากร อุปกรณ์และวิธีปฏิบัติให้เหมาะสม รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี

Zone K. Quible ได้ให้ความหมายของสำนักงานไว้ว่า เป็นศูนย์กลางของข้อมูลโดยรวบรวมจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการนำมาจัดระบบอย่างเหมาะสม

George R. Terry ได้อธิบายลักษณะของงานสำนักงานไว้ว่า สำนักงานมีลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะงานส่วนใหญ่ของสำนักงานจะประกอบไปด้วยงานพิมพ์ งานโต้ตอบจดหมาย งานคำนวณ งานออกแบบและวางแผน มีลักษณะเป็นงานเอกสาร (Paper Work) ซึ่งมีกระจายอยู่ทั่วไปในเรื่องทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวกับงานภายในหน่วยงาน และเรื่องที่มาจากภายนอก
2. หน้าที่ให้ความสะดวก (Facilitating Function) คือ งานสำนักงานเป็นงานอำนวยความสะดวก หรือสนับสนุนผลงานของหน่วยงานอื่น ๆ ในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การปรับปรุงงานสำนักงานให้รวดเร็วขึ้น การจัดระบบการทำงานให้ง่ายขึ้น การใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานให้มีประสิทธิภาพ การติดตามผลงาน การช่วยให้พนักงานภายในหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ และช่วยให้บุคคลผู้มาติดต่อได้รับ ความสะดวกรวดเร็วในเรื่องราวที่มาติดต่อ
3. งานให้บริการ (A Service Work) งานสำนักงานเป็นงานที่ช่วยให้บริการ หรือเสริมงานหลักอื่น ๆ ของสำนักงาน เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อต้อนรับ การประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นงานให้บริการช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ แก่บุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์การ
4. ปริมาณงานสำนักงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบภายนอกสำนักงาน ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น จำนวนลูกค้า จำนวนจดหมายโต้ตอบติดต่อที่มีมายังหน่วยงาน จำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน จำนวนการซื้อขายสินค้า ปริมาณการให้บริการแก่ลูกค้า
5. งานสำนักงานมีส่วนก่อให้เกิดผลกำไรแก่ธุรกิจทางอ้อม เพราะเป็นงานที่ให้บริการแก่หน่วยงานอื่น สามารถสร้างความประทับใจ อำนวยความสะดวกรวดเร็วได้ เช่น การจดบันทึกเกี่ยวกับสินค้าบริการ การจัดทำบันทึกทะเบียนประวัติลูกค้า การติดต่อลูกค้ารายใหม่
6. งานสำนักงานเป็นงานที่ต้องอาศัยคุณสมบัติหรือคุณภาพส่วนบุคคลในการปฏิบัติ เช่น ความประณีต ความสะอาดเรียบร้อย ความสวยงามถูกต้อง และควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เพราะลักษณะงานเป็นการติดต่อประสานงานและให้บริการทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน

โครงสร้าง และหน้าที่ของสำนักงาน

แนวทางการพิจารณาหน้าที่และโครงสร้างของสำนักงานมีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานของกิจการ

ในธุรกิจทั่วไปงานสำนักงานจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ คือ การผลิต การตลาด การเงิน และการบุคลากร ถ้ากิจการมีกิจกรรมหลักคือ การผลิต งานสำนักงานจะมีความสำคัญน้อยหรือถูกให้ความสำคัญน้อย ในกรณีที่เป็ธุรกิจการเงินและในส่วนราชการงานสำนักงานจะมีความสำคัญมาก

2. ความสำคัญของงานสำนักงาน

ถ้าฝ่ายบริหารเห็นว่างานสำนักงานมีความสำคัญมาก ก็จะจัดหน่วยงาน เช่น ฝ่ายงานบริหารสำนักงานไว้ต่างหาก โดยมีความสำคัญเท่ากับฝ่ายอื่น ๆ แต่ถ้าฝ่ายบริหารไม่เห็นความสำคัญที่จะแยกหน่วยงานบริหารสำนักงานไว้ต่างหาก งานบริหารสำนักงานก็จะแทรกอยู่ในงานของฝ่ายต่าง ๆ ในโครงสร้างขององค์การ

หน้าที่ของสำนักงาน (Office Function)

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
2. การบันทึกและจัดเก็บข้อมูล (Record)
3. ความปลอดภัยของสินทรัพย์ขององค์การ (Security of Assets)

บทบาทของสำนักงาน (The Role of The Office)

1. หน้าที่ระดับพื้นฐาน (Primary Functions)

หมายถึงหน้าที่หลักของสำนักงานดังกล่าวข้างต้น

2. หน้าที่ระดับที่สูงขึ้น (Secondary Functions)

เป็นการร่วมมือกันกับแผนกทรัพยากรมนุษย์ในการส่งเสริมความสัมพันธ์และพัฒนาบุคลากร ระหว่างสำนักงานกับแผนกต่าง ๆ ขององค์การ

3. ลักษณะการใช้เครื่องใช้สำนักงาน

การนำเครื่องใช้สำนักงานมาใช้จะมีผลกระทบต่อปริมาณงาน การรวมงาน และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ในบางครั้งการจัดหน่วยปฏิบัติการสำหรับเครื่องใช้สำนักงานขององค์การไว้ร่วมกัน จะเป็นการสะดวกและประหยัดกว่า

4. ขอบเขตการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

งานบริหารสำนักงาน ในองค์การบางองค์การจะบริหารงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ถ้ามีการมอบหมายงานให้บริหาร โดยฝ่ายต่าง ๆ ก็จะเรียกว่าการกระจายอำนาจ บางครั้งกิจการอาจจะใช้แบบผสมระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

การจัดสำนักงานอาจทำได้ในกรณีใดกรณีหนึ่งต่อไปนี้

1. สถานที่ตั้งอยู่ร่วมกัน และการจัดองค์การแบบรวมอำนาจ
2. สถานที่ตั้งแยกกัน และการจัดองค์การแบบรวมอำนาจ

3. สถานที่ตั้งแยกกัน และการจัดองค์การแบบกระจายอำนาจ และ

4. สถานที่ตั้งอยู่รวมกัน และการจัดองค์การแบบกระจายอำนาจ

ซึ่งการจัดโครงสร้างสำนักงานโดยเลือกการจัดสำนักงานแบบหนึ่งแบบใดนั้น มีอิทธิพลต่อโครงสร้างระบบสารสนเทศสำนักงานเป็นอย่างมาก ตลอดจนผลต่อการพิจารณาในเรื่องของการจัดที่ตั้งและจำนวนของอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

การที่จะจัดองค์การสำนักงานแบบรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจนั้นอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

การจัดองค์การสำนักงานแบบรวมอำนาจ (Centralization)

หมายถึง การรวมกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งปฏิบัติอยู่ในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การหนึ่ง ๆ ให้อยู่ภายใต้การควบคุม การสั่งการ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบของบุคคลหรือหน่วยงานเดียว

ข้อดี

1. ทำให้วิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงานสามารถกำหนดเป็นรูปแบบเดียวกันทำให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
2. ต้นทุนในการปฏิบัติงานบริหารสำนักงานลดลง เช่น ต้นทุนในการบริหาร ค่าใช้จ่ายในด้านเครื่องจักรสำนักงาน วัสดุ และบุคลากร เนื่องจากลดการทำงานซ้ำซ้อน สามารถใช้ร่วมกันได้
3. บุคลากรเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง
4. ทำให้มีการประสานงานได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสีย

1. การบริหารงานล่าช้าเพราะมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาก
2. ไม่สามารถสนองความต้องการของผู้ติดต่อได้ทันทั่วทั้งที่เนื่องจากต้องรอขอความเห็นชอบจากส่วนกลาง
3. ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถควบคุมกิจการได้ทั่วถึง ในกรณีที่ปริมาณงานมาก

การจัดองค์การสำนักงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

หมายถึง การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุมและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานให้หน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนหรือข้ามหน่วยงานตามที่ได้กำหนดหน้าที่ร่วมกันเอาไว้

ข้อดี

1. การปฏิบัติงานและการบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และ เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละอย่าง เนื่องจากการปฏิบัติงานและการตัดสินใจโดยบุคคลที่รู้รายละเอียดของงานเป็นอย่างดี
2. เป็นการแบ่งเบาภาระของงานส่วนกลางให้ลดลง
3. บุคลากรมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้านต่าง ๆ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง การบริหารงาน และการตัดสินใจ
4. สามารถลดงานบางประเภทลงได้ เช่น งานติดต่อกับไม่จำเป็น

ข้อเสีย

1. ถ้ากระจายอำนาจมากเกินไป ทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง
2. ต้นทุนในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ต้นทุนเกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องใช้ และวัสดุต่าง
3. รูปแบบวิธีปฏิบัติงานและการบริหารงานจะแตกต่างกันและไม่มีมาตรฐานที่ดีพอ

การจัดองค์การสำนักงานแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and

Decentralization)

การจัดองค์การแบบนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยแก้ไขข้อเสียของทั้งสองแบบ จึงนำเอาการจัดองค์การมาใช้ร่วมกันทั้ง 2 แบบ โดยมี 2 ลักษณะ คือ

1. กระจายอำนาจให้หน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบในงานของตนและเพื่อให้มีการประสานงานสำนักงานจึงรวมอำนาจให้บุคคลหนึ่งควบคุมงานของหน่วยงานต่าง ๆ
2. รวมอำนาจงานบริหารสำนักงานที่สำคัญบางชนิดให้ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบ และกระจายงานบริหารสำนักงานบางอย่าง ให้หน่วยงานต่าง ๆ ควบคุม

รูปแบบการจัดองค์การสำนักงาน

นิรวรรณ จันทวงศ์ กล่าวถึงรูปแบบการจัดองค์การสำนักงานเอาไว้ว่า จะต้องพิจารณา 2 ด้าน คือ ส่วนที่เกี่ยวกับงานบริหารสำนักงาน และส่วนที่เกี่ยวกับการบริการฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการจัดองค์การมี ดังนี้

1. การจัดงานสำนักงาน ในรูปแบบ บริการสำนักงาน (Office Service Arrangement) งานบริการสำนักงาน จะเกี่ยวข้องกับจดหมายและรายงาน บริการไปรษณีย์และการติดต่อสื่อสาร การบันทึก การจัดทำสำเนา การจัดเก็บเอกสาร ในกรณีนี้จะจัดงานบริการเหล่านี้ให้อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละแผนก เป็นการจัดงานสำนักงานแบบงานหลัก (Line Agency) ซึ่งจะจัดโครงสร้างงานบริการแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจก็ได้

2. การจัดงานสำนักงานในรูปแบบระบบและกระบวนการปฏิบัติ (The System and Procedure Arrangement) การจัดในรูปแบบนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานสำนักงานโดยกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านงานสำนักงานจะถืออยู่ในงานที่เป็นระบบและกระบวนการปฏิบัติขององค์กร

3. การจัดงานสำนักงานในรูปแบบงานบริการการบริหาร (The Administrative Services Arrangement) ฝ่ายงานบริการการบริหาร ทำหน้าที่การจัดการข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร โดยจัดเป็นสายงานหลักสายหนึ่งขององค์กร

4. การจัดงานสำนักงานในรูปแบบงานบริการการบริหารแบบที่ปรึกษา (The Top Staff Administrative Services) มีลักษณะการจัดเหมือนข้อ 3 ต่างกันที่หน่วยงานบริการการบริหารก็ไม่ได้เป็นหน่วยงานหลัก แต่เป็นหน่วยงานที่ปรึกษา ทำหน้าที่เป็นฝ่ายวิเคราะห์ระบบและกระบวนการปฏิบัติขององค์กรทั้งหมดเพื่อให้ข้อมูลที่เป็นแก่นแก่ประธานโรงงาน

ทั้งนี้ การจัดโครงสร้างในงานสำนักงานแต่ละแห่งอาจแตกต่างกันไป ตามประเภทของงาน ความสามารถของผู้บริหาร แต่ละส่วนงาน จำนวนบุคลากร ตลอดจนรูปแบบการบริหารแต่ละคน ดังนั้นการออกแบบโครงสร้าง ให้สามารถรองรับการทำงานที่ดีขึ้นต้องดูที่ความเหมาะสมของงานสำนักงานแต่ละประเภทเป็นสำคัญ แล้วเลือกแบบที่สามารถทำให้งานสำนักงานแห่งนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพบางอย่างจนทำให้โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมหรือล้าสมัย ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีขึ้น

บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารสำนักงาน โดยนำทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ (Management Resources) มาใช้ร่วมกัน ตามขั้นตอนการบริหาร (Management Process) ทำหน้าที่สั่งการให้พนักงานสำนักงานปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารสำนักงานจึงเกี่ยวข้องกับการจัดหาและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเหมาะสม ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) พนักงานสำนักงานเป็นผู้ให้บริการและประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ภายในโรงงานและระหว่างโรงงานกับบุคคลภายนอก ดังนั้นผู้บริหารสำนักงานจึงต้องคัดเลือกพนักงานที่จะเข้าทำงานอย่างพิถีพิถันและจะต้องฝึกอบรมสอนวิธีการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และกระตุ้นให้พนักงานเหล่านี้ปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจในหน้าที่

2. ทรัพยากรอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ (Equipment Resources) พนักงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้ามีการจัดเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ที่ถูกต้องเอาไว้ให้

3. มีวิธีการบริหาร (Management Method) และวิธีปฏิบัติการ (Operation Method) ที่เป็นมาตรฐานและถือปฏิบัติตามได้

4. สิ่งแวดล้อม (Environment) ประกอบด้วยสิ่งที่เข้ามามีผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร ได้แก่สิ่งแวดล้อมทั่วไปทางกายภาพ ที่ตั้งสำนักงาน เพอร์มิเตอร์ แผนผังการทำงาน การตกแต่ง สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน รวมทั้งประสิทธิภาพของระบบงานตลอดจนกระบวนการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นต้องมีการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นในสำนักงาน

5. ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources)

6. ทรัพยากรการเงิน (Financial Resources) เป็นเงินทุนต่าง ๆ ซึ่งต้องมีไว้เพื่อใช้ในการจัดซื้อทรัพยากร อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และเป็นค่าใช้จ่ายตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการธุรกิจ

ในส่วนของการสนับสนุนนี้ งานหลักของส่วนสนับสนุนจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเอกสาร และข้อมูลเป็นหลัก เพราะจะต้องมีการจัดทำเอกสารหรือการบันทึกต่าง ๆ มากมาย เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการสอบกลับได้ และเพื่อประโยชน์ในการทำงาน ยิ่งหากองค์กรได้มีการนำระบบคุณภาพ ISO 9000 หรือ TS 16949 เข้ามาใช้ด้วยแล้ว ยิ่งไม่ต้องพูดถึงเพราะในข้อกำหนดหลาย ๆ ข้อของ ISO 9000 และ TS 16949 จะมีข้อบังคับในเรื่องงานการควบคุมเอกสาร และข้อมูลอยู่ด้วย

แต่ในบรรดาเอกสารที่มีอยู่มากมายเป็นภูเขารอบตัวนี้เหล่านี้ เราอาจจะคิดว่าเป็นเอกสารที่มีความจำเป็นในการใช้งาน แต่ไม่แน่เสมอไปนัก เพราะเอกสารเหล่านั้นอาจจะมีเอกสารที่ไม่จำเป็น และเป็นเอกสารที่มีการจัดทำที่ซ้ำซ้อนมากมายก็เป็นได้ ซึ่งหากเราไม่ได้เคยมีการให้ความสำคัญกับเอกสารเหล่านั้นเลย แต่เดิมเคยมีการใช้งานกันมาอย่างไรก็ยังคงใช้งานต่อกันมาเรื่อย ๆ โดยไม่คิดที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเอกสารเหล่านั้น ผลเสียของเอกสารหากมีมากเกินไป จะทำให้วุ่นวายในการเก็บรักษา สิ้นเปลืองพื้นที่ในการเก็บเอกสาร และสิ้นเปลืองเวลาในการพิจารณาเอกสารและจัดทำเอกสารเหล่านั้น นอกจากนี้ยังเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรคือกระดาษโดยเปล่าประโยชน์อีกด้วย

การปรับปรุงกระบวนการทำงานในสำนักงาน

ธานี อ่วมอ้อ กล่าวถึงการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องว่า ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีวัตถุประสงค์สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ในการปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้นจะทำการปรับปรุงกระบวนการที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจทั้ง

ลูกค้านอกองค์กรและลูกค้าภายในองค์กร จากนั้นจะทำการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อค้นหาขั้นตอนที่เป็นต้นเหตุหรือขั้นตอนที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อไปจะทำการวัดสมรรถนะของกระบวนการแล้วหาแนวทางการปรับปรุง หลังจากนั้นก็ทำการประเมินผลกระทบด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานในวิธีใหม่ต่อไป

การพิจารณาว่าปรับปรุงนั้นจะได้ผลสำเร็จหรือไม่ จะพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปรับปรุงซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output)

จักรกฤษณ์ จันทะคุณ กล่าวถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า การพิจารณาประสิทธิภาพนั้นจะกระทำหลังจากพิจารณาประสิทธิผล นั่นคือ ประสิทธิภาพของงานหรือกิจกรรมเกิดภายหลังประสิทธิผล ดังนั้นงานที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องมียังประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

สาเหตุที่ให้องค์กรทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานในสำนักงาน

การปรับปรุงกระบวนการ จะกระทำเมื่อเห็นว่างานในแต่ละกระบวนการนั้นเกิดข้อบกพร่อง หรือมีปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือผลงานขาดประสิทธิภาพไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ค่าใช้จ่ายในหน่วยงานสูงเกินกว่าผลงานที่ได้ มีการถกถอกระทำผิด เกิดการยกยอกสิ่งของเครื่องใช้ภายในสำนักงาน ขาดการควบคุมงานที่ดี พนักงานทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ มีงานล้นมือหรือเกิดเวลาว่างมากเกินไป สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการในสำนักงาน

การปรับปรุงงานเป็นการปรับส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน ได้แก่ การจัดการระบบการบริหารงานใหม่ ซึ่งแนวทางที่นำมาใช้ คือ การเพิ่มการกระจายอำนาจมากขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่การจัดแบ่งหน้าที่งานใหม่ การแยกงานออกไปตั้งเป็นหน่วยงานใหม่ให้มีอิสระจากหน่วยงานเดิม หรือการรวมเอกหน่วยงานที่คล้ายคลึงกันเข้าเป็นหน่วยงานเดียวกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการ แต่สิ่งนี้อาจเป็นปัญหาติดตามภายหลังการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารควรหาทางป้องกันโดยหาแนวทางหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

ข้อสังเกตของหน่วยงานหรือสำนักงานที่ควรทำการปรับปรุง

สามารถสังเกตได้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการทำงานลดต่ำลงเป็นระยะเวลานานพอสมควร ซึ่งมีได้เกิดจากปัจจัยหรือตัวแปรอย่างใดอย่างหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่สามารถวิเคราะห์หรือสังเกตเห็นได้
 2. กระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ผิดพลาดไปจากเป้าหมายที่ต้องการอยู่หลายครั้ง ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้จากเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย (KPI) ที่วางไว้ หรือพิจารณาจากผลลัพธ์ของงานที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกระบวนการถัดไปได้
 3. ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดน้อยลง ทำให้เกิดผลต่างตามข้อที่ 4 และ 5 ตามมา
 4. การติดต่อสื่อสารผิดพลาด เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้
 5. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกลดแรงกระตุ้นในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของงาน
- แนวทางในการปรับปรุงงาน สามารถทำได้โดยจัดแบ่งงานออกตามหน้าที่ให้มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน กิจกรรมใดสามารถรวมเข้าด้วยกัน ได้ก็ควรรวมไว้ด้วยกัน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนของงาน งานใดที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกันควรแยกออกจากกันเพื่อมิให้เกิดการปิดความรับผิดชอบ การตั้งงานบางอย่างออกไปควรแน่ใจว่าเป็นงานที่ไม่มีความสำคัญอีก และไม่เกิดงานนั้นตามมาอีกในอนาคต ส่วนงานที่นำมารวมกันจะทำให้มีปริมาณงานมากขึ้น ดังนั้นจึงควรหารเครื่องมือเครื่องใช้เพิ่มขึ้นให้เพียงพอแก่การใช้งาน เพื่อรองรับการขยายตัวสำหรับอนาคต ควรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ลง จะช่วยให้การปฏิบัติงานในสำนักงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หลักหรือข้อพิจารณาในการปรับปรุงงานสำนักงาน

แนวทางในการปรับปรุงงานสำนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำได้ดังนี้

1. การจัดแบ่งงานให้มีความชัดเจน มีความเท่าเทียมกัน ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน ขจัดหรือลดงานที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความจำเป็นออก งานที่มีความคล้ายคลึงกันให้รวมเข้าด้วยกัน เพื่อป้องกันปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน
2. มีการจัดลำดับชั้นของงาน (Sequence) เรียงลำดับก่อนหลังอย่างถูกต้องสมเหตุสมผล จะทำให้สายทางเดินของงานสั้นลง ไม่ย้อนไปย้อนมา ลดระยะทางในการเดินทางของเอกสาร มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญและรับผิดชอบ โดยไม่ต้องผ่านการตรวจสอบมากเกินไป

3. การปรับปรุงงานทุกครั้งควรให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลจากพนักงานอย่างแท้จริงและทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขตามความเห็นของผู้ปฏิบัติได้อย่างตรงประเด็น
4. มีการกำหนดมาตรฐานงาน (Standard) มีมากน้อยเพียงใดสำหรับงานแต่ละชนิด โดยการสร้างมาตรวัดหรือเครื่องมือในการวัดผลหรือการประเมินผลที่ถูกต้อง เป็นธรรม น่าเชื่อถือ
5. มีการมอบหมายงานอย่างถูกต้องตามหลักการมอบหมายงานที่ดี มีการระบุวัตถุประสงค์และขอบเขตของเวลาที่ชัดเจน มีการให้คำแนะนำและสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน
6. มีการนิเทศงานหรือสอนงานแก่พนักงานใหม่ ด้วยพนักงานที่มีประสบการณ์ และควรได้รับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความมั่นใจในการทำงาน
7. การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานสำนักงานให้เกิดใจรักในงานที่ทำ และมีความเต็มใจพร้อมให้บริการ (Service Mind) อยู่ในจิตใจเสมอ ขณะเดียวกันก็มีจิตใจน้อมรับคำตำหนิตามต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

เทคนิคการปรับปรุงงาน

เทคนิคการปรับปรุงงาน คือ วิธีการที่มีระเบียบแบบแผนในการแก้ไขปัญหาและลดต้นทุน โดยอาศัยการวิเคราะห์อย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคน งาน อุปกรณ์ เวลา ค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ ซึ่งแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน ธุรกิจหลักของโรงงาน เป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้ การนำเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาใช้ปรับปรุงงานต่างก็มีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรนั่นเอง

เทคนิคการถามคำถามเพื่อการปรับปรุงงานสำนักงาน

1. แนวทางในการค้นหาปัญหาและความสูญเสีย เพื่อการปรับปรุงงานทั้งระบบ
 - 1.1 กิจกรรมนั้นสำเร็จผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือไม่
 - 1.2 จุดมุ่งหมายของกิจกรรมนั้นสามารถบรรลุได้โดยวิธีอื่นหรือไม่
 - 1.3 กิจกรรมนั้นมีผู้รับผิดชอบโดยตรงหรือไม่
 - 1.4 ผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้นมีปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานหรือไม่
 - 1.5 กิจกรรมนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าของกระบวนการได้อย่างน่าพึงพอใจมากน้อยเพียงใด
 - 1.6 กิจกรรมนั้นก่อให้เกิดกิจกรรมอื่นเพิ่มขึ้นตามมาหรือไม่

1.7 กิจกรรมนั้นต้องกระทำร่วมกันหรือประสานกับกิจกรรมอื่นหรือหน่วยงานอื่นหรือไม่และการประสานกันมีปัญหาอย่างไรหรือไม่

1.8 กิจกรรมนั้นจะสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพกว่าโดยการแยกออกต่างหากงานอื่น ๆ จะดีกว่าหรือไม่

1.9 การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมมีผลกระทบอย่างไรหรือไม่ต่อกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.10 หากเปลี่ยนวิธีการทำงานจากเดิมเป็นวิธีการใหม่ จะคุ้มค้ำกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่สูญเสียหรือไม่

2. แนวทางในการแก้ไขปัญหาทางานที่มีปริมาณน้อย โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

2.1 พนักงานผู้ปฏิบัติด้วยความเบื่อหน่าย จำเจกับงานเดิมด้วยวิธีการแบบเดิมหรือไม่

2.2 มีวิธีใดสามารถทำให้งานนี้มีคุณค่าน่าสนใจมากขึ้นหรือไม่

2.3 สามารถรวมกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันได้หรือไม่

2.4 พนักงานเกิดความรู้สึกเกียจงานกันทำหรือไม่

2.5 พนักงานบางคนรับภาระหนักกว่าคนอื่นในระดับความรับผิดชอบเดียวกันหรือไม่

2.6 ลักษณะงานกระจายกระจายไปยังจุดต่าง ๆ มากเกินไปหรือไม่

2.7 สายทางเดินของงานเป็นแนวตรงหรือไม่

2.8 พนักงานผู้ปฏิบัติมีความสามารถหรือคุณสมบัติพิเศษที่ต้องใช้กับงานนั้นหรือไม่

2.9 สามารถหมุนเวียนหน้าที่ (Job Rotation) ระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันได้หรือไม่

2.10 พนักงานได้รับข้อมูลย้อนหลังจากผู้อื่นหรือไม่ในผลงานของตน

2.11 พนักงานได้พยายามแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับการร้องเรียนมาหรือไม่

2.12 อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในงานมีเพียงพอหรือเหมาะสมหรือไม่

2.13 พนักงานบางคนมีความสามารถทำงานอื่นได้ดีกว่างานเดิมหรือไม่

2.14 พนักงานได้ใช้เวลาในการทำงานน้อยอย่างเต็มที่หรือไม่

3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่งานมีปริมาณมาก โดยพิจารณาจากคำถามต่อไปนี้

3.1 ผลงานของพนักงานที่แต่ละคนทำได้มีคุณค่าและปริมาณงานคุณภาพของงานเท่าเทียมกันหรือไม่

3.2 พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานหรือไม่ มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบหรือพร้อมที่จะรับมอบงานหรือไม่

3.3 พนักงานแต่ละคนได้ทำงานที่ตนมีความถนัดหรือไม่

- 3.4 พนักงานคนใดรับผิดชอบงานเกินกว่าหน้าที่ของตนหรือไม่
- 3.5 งานนั้นสามารถรวมเข้าด้วยกันหรือแยกออกจากกันจึงจะดี
- 3.6 การกระจายงานบางอย่างทำให้ลดหรือเพิ่มหน้าที่ให้แก่พนักงานหรือไม่
- 3.7 สามารถลดเวลาในการปฏิบัติงานลงได้หรือไม่ หรือสามารถลดจำนวนเส้นทางหรือโต๊ะที่จะต้องผ่านงานไปหรือไม่
- 3.8 งานบางอย่างต้องการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือไม่
- 3.9 พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและเวลาอย่างเต็มที่หรือไม่
- 3.10 พนักงานถูกขัดจังหวะในการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- 3.11 พนักงานมีงานที่จะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ และปริมาณงานเท่าเทียมกันหรือไม่

เทคนิคการลดความสูญเปล่าและปรับปรุงงาน ด้วยหลักการ ECRS

หลักการ ECRS เป็นหลักการที่ประกอบด้วย การกำจัด (Eliminate) การรวมกัน (Combine) การจัดใหม่ (Rearrange) และ การทำให้ง่าย (Simplify) ซึ่งเป็นหลักการง่าย ๆ ที่สามารถใช้ในการเริ่มต้นลดความสูญเปล่าและช่วยปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการทำงานได้เป็นอย่างดี ประกอบไปด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

1. การกำจัด (Eliminate) หมายถึง การพิจารณาการทำงานปัจจุบันและทำการกำจัดความสูญเปล่าเหล่านั้นตามหลักการแยกแยะความสูญเปล่าและทำการกำจัดออกจากกระบวนการ เช่น การกำจัดเอกสารที่ไม่จำเป็นออกไป เมื่อลองพิจารณาเอกสารต่าง ๆ รอบตัวอาจพบว่าเอกสารบางอย่างไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเก็บหรือต้องเก็บเพราะลูกค้ายของกระบวนการหรือแม้ผู้ปฏิบัติงานเองไม่มีความจำเป็นต้องใช้และไม่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของงาน เราสามารถกำจัดออกไปได้เลย
2. การรวมกัน (Combine) สามารถลดการทำงานที่ไม่จำเป็นลงได้ โดยการพิจารณาว่าสามารถรวมขั้นตอนการทำงานให้ลดลงได้หรือไม่ เช่น จากเดิมเคยทำ 5 ขั้นตอนก็รวมบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ทำให้ขั้นตอนที่ต้องทำลดลงจากเดิม การผลิตก็จะสามารถทำได้เร็วขึ้นและลดการเคลื่อนที่ระหว่างขั้นตอนลงอีกด้วย เพราะถ้ามีการรวมขั้นตอนกัน การเคลื่อนที่ระหว่างขั้นตอนก็ลดลง สำหรับงานสำนักงานก็อาจพิจารณาถึงการรวมเอาข้อมูลจากหลาย ๆ ไฟล์มาไว้ในไฟล์เดียวกัน เพื่อให้สามารถดูข้อมูลได้จากแหล่งเดียวกันได้ ซึ่งจะทำให้สะดวกสำหรับการวิเคราะห์และลดเวลาทำงานและลดปริมาณเอกสารที่ต้องจัดเก็บได้
3. การจัดใหม่ (Rearrange) คือ การจัดขั้นตอนการทำงานใหม่เพื่อให้ลดการเคลื่อนที่หรือการรอคอยที่ไม่จำเป็น ตัวอย่างเช่น บางครั้งเอกสารที่ใช้อยู่อาจมีข้อมูลหรือรูปแบบที่ซ้ำซ้อนกันอยู่ จึงควรมีการจัดเรียงข้อมูลในเอกสารต่าง ๆ ใหม่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกและความยุ่งยากในงานเอกสารบางรายการลงไป

4. การทำให้ง่าย (Simplify) หมายถึง การปรับปรุงขั้นตอนหรือวิธีการทำงานให้ง่ายและสะดวกขึ้น สำหรับฝ่ายผลิต อาจใช้การออกแบบจิ๊ก (Jig) หรือ Fixture เข้าช่วยในการทำงานเพื่อให้การทำงานสะดวกและแม่นยำมากขึ้น ซึ่งสามารถลดของเสียลงได้ จึงเป็นการลดการเคลื่อนที่ที่ไม่จำเป็นและลดการทำงานที่ไม่จำเป็น สำหรับงานสำนักงาน อาจใช้การจัดรูปแบบของเอกสารให้เข้าใจง่ายและสะดวกเหมาะสมกับการใช้งาน มีความยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อลดการออกแบบฟอร์มใหม่ เป็นต้น

วิธีคิดเพื่อหาทางปรับปรุงด้วยการถามคำถาม 5W - 1H

ระบบคำถาม 5W - 1H คือ การถามคำถามเพื่อวิเคราะห์หาเหตุผลในการทำงานตามวิธีเดิม และหาช่องทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ประกอบด้วยคำถามดังนี้

What? ถามเพื่อหาจุดประสงค์ของการทำงาน

ทำอะไร ? ทำไมต้องทำ ? ทำอย่างอื่นได้หรือไม่ ?

When? ถามเพื่อหาเวลาในการทำงานที่เหมาะสม

ทำเมื่อไหร่ ? ทำไมต้องทำตอนนั้น ? ทำตอนอื่นได้หรือไม่ ?

Where? ถามเพื่อหาสถานที่ทำงานที่เหมาะสม

ทำที่ไหน ? ทำไมต้องทำที่นั่น ? ทำที่อื่นได้หรือไม่ ?

Who? ถามเพื่อหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับงาน

ใครเป็นคนทำ ? ทำไมต้องเป็นคนนั้นทำ ? คนอื่นทำได้หรือไม่ ?

How? ถามเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมสำหรับงาน

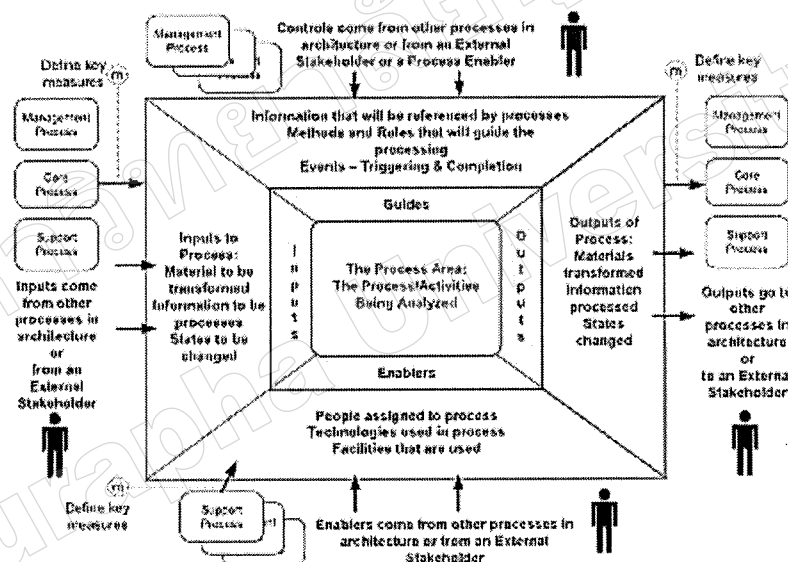
ทำอะไร ? ทำไมต้องทำอย่างนั้น ? ทำวิธีอื่นได้หรือไม่ ?

Why? เป็นคำถามที่ถามครั้งที่ 2 ของคำถามข้างต้นเพื่อหาเหตุผลในการทำงาน

แนวทางการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าด้วย SIPOC Diagram

แผนผัง SIPOC Diagram เป็นแผนผังกระบวนการระดับมหภาพ (Macro Process Map) หรือสามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า Project Scoping Diagram ใช้เพื่อแสดงกิจกรรมที่มาจากสายงานต่าง ๆ ที่ประสานรวมเป็นแผนผังเดียวกันในรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีลักษณะเป็นกรอบพิจารณาที่ประยุกต์ใช้ได้กับกระบวนการที่มีขนาดแตกต่างกันตามภาพที่ 2-3 เป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์กร ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบ อันได้แก่ Supplier หรือผู้ส่งมอบ นำส่ง Input หรือปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำ Process หรือ กระบวนการงาน เพื่อผลิตให้ได้ Output หรือผลผลิตใน สินค้า บริการ แล้วส่งมอบให้ Customer คือ ลูกค้า ผู้รับบริการของเราต่อไป ช่วยให้เห็นภาพใหญ่ของกระบวนการ (Macro Process) ซึ่งเราจะใช้ภาพใหญ่นี้มาขยายและใส่รายละเอียดลงไปภายหลัง โดยจะนำมา

วิเคราะห์ว่าความต้องการของลูกค้ามีความสำคัญและความจำเป็นมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะช่วยปรับปรุงความต้องการของลูกค้าได้ว่า สิ่งที่ต้องการนั้นมีความจำเป็นต้องใช้น้อยเพียงไหน เปลี่ยนเป็นอย่างอื่นได้หรือไม่ ซึ่งก็สามารถใช้แนวทางการถามคำถามเพื่อวิเคราะห์งานด้วย Why Analysis หรือ 5W - 1H หรือ เทคนิคการถามคำถามเพื่อปรับปรุงงานอื่น ๆ เมื่อทราบแล้วว่าลูกค้าต้องการอะไร หลังจากนั้นก็จะมาวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานภายในว่า ได้ทำสิ่งใดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ลูกค้าต้องการบ้าง จะได้ทราบว่าทำมากไปหรือน้อยไป หรือทำอะไรเกินความจำเป็นหรือไม่ เพื่อที่จะได้หาแนวทางลดหรือขจัดเพื่อทำให้เกิดขั้นตอนที่กระชับ รวดเร็ว เพื่อให้สามารถได้ผลลัพธ์ตามที่ลูกค้าต้องการทั้งในด้านผลงานที่มีคุณภาพด้วยเวลาที่สั้นลงและเกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด



ภาพที่ 2-4 The Elements of Project Scoping Diagram (Paul Harmon, 2007. Business Prochange Change, Morgan Kaufman Publishers, Burlington, MA, USA, 2nd edn. หน้า 211)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฉลิมเกล้า ไทยศรีสุทธิ์ (2551) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การนำแนวคิดแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ โดยมีเครื่องหมาย ในการจัดกระบวนการทางธุรกิจเป็นตัวอธิบายรายละเอียด ได้นำแนวคิดแบบลีนมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการ โดยใช้ขั้นตอนของการปฏิบัติงานสำหรับผู้ป่วยใหม่ที่จะต้องเตรียมเข้ารับการผ่าตัดทางด้านศัลยกรรม

ทั่วไป ของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งเป็นกรณีศึกษา เมื่อศึกษาขั้นตอนการทำงานแล้วได้รวบรวมมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานด้วยการเขียนแผนผังที่ใช้เครื่องหมายแบบจำลองกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงส่งผลให้รอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของแผนกตึกผู้ป่วยใน ลดลง 6.19% รอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของแผนกห้องผ่าตัดลดลง 72.88% ส่งผลให้รอบเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการปฏิบัติงานลดลงรวม 31.20% ในขณะที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแผนกตึกผู้ป่วยในเพิ่มขึ้น 7.51% ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแผนกห้องผ่าตัดเพิ่มขึ้น 66.31% ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมทั้งหมดของการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นรวม 20.52% ตามลำดับ โดยสุดท้าย เพื่อกำหนดวิธีการปรับปรุงและสภาพที่ดีดังกล่าวเอาไว้ ได้มีการจัดทำผลการตรวจสอบด้วย Check Sheet หรือ Check List เอาไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

ทิปกร แก้วเหล็ก (2552) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง แบบจำลองกระบวนการงานสำนักงานแบบ ลีน: กรณีศึกษา งานวิจัยนี้ได้้นำแนวคิดลีนมาประยุกต์ใช้กับงานสำนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการเสนอราคา กระบวนการรับคำสั่งซื้อ กระบวนการจัดซื้อ กระบวนการวางแผนการผลิต และกระบวนการจัดส่ง โดยได้จัดทำแผนผังสายธารคุณค่าและคำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้นใน กระบวนการทำงานในสำนักงาน โดยใช้วิธีการคำนวณตามต้นทุนฐานกิจกรรม เมื่อได้ทำการ ปรับปรุงการดำเนินงานตามแนวคิดแบบลีนแล้ว ก็ทำการเปรียบเทียบกระบวนการก่อนและหลัง การปรับปรุงโดยใช้โปรแกรมโปร โมเดล (Pro Model) ผลที่ได้จากการเปรียบเทียบพบว่าจากการ ปรับปรุงงานตามแนวคิดลีน ทำให้สามารถลดจำนวนของกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าในกระบวนการ เสนอราคา กระบวนการรับคำสั่งซื้อ กระบวนการจัดซื้อ กระบวนการวางแผนการผลิตและ กระบวนการจัดส่งได้ 0%, 40%, 66.7%, 41.7% และ 85.7% ตามลำดับ ลดระยะเวลานำของแต่ละ กระบวนการลงไปได้ 27.1%, 33.2%, 50%, 8.5% และ 35.3% ตามลำดับ ลดต้นทุนการดำเนินงาน ลงไปได้ 26.6%, 46.7%, 51.1%, 6.5% และ 23.2% ตามลำดับ กล่าวโดยสรุป คือ สามารถลดจำนวน ของกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าในกระบวนการลงไปได้ทั้งหมด 56.9% ลดระยะเวลานำในภาพรวม ของทุกกระบวนการในสำนักงานลงได้ 28.3% และลดต้นทุนการดำเนินงานในสำนักงานลงได้ 30.3%

อิสศรินทร์ กุลชิตาพงษ์ (2552) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้เทคนิคลีนในธุรกิจซื้อ มาขายไป งานวิจัยนี้ได้ทำการปรับปรุงกระบวนการโซ่อุปทานสำหรับธุรกิจซื้อ มาขายไป โดย ทำการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการรับคำสั่งให้จัดหาสินค้า การออกแบบการบรรจุ หีบห่อ การจัดทำใบสรุปรายงานการขาย การขอซื้อสินค้า การสั่งซื้อสินค้า การตรวจสอบคุณภาพ สินค้า การรับสินค้า การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การออกไปกำกับภาษีและการส่งสินค้า การวางบิล ลูกค้าและการรับชำระเงินลูกค้า โดยจะนำกระบวนการที่ได้ทำการศึกษา มาวาดแผนผังสายธาร

คุณค่า และปรับปรุงทั้งระบบด้วยแนวคิดแบบสิ้น หลังจากนั้นจะนำแผนภูมิควบคุมมาใช้ในการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและทดสอบด้วยระบบนำร่อง (Pilot) เพื่อให้ทราบถึงการใช้งานจริงในอนาคต ทั้งนี้ยังได้สร้างแบบจำลองในโปรแกรม Arena เพื่อเปรียบเทียบเวลาการปฏิบัติงานและเพื่อให้สามารถมองเห็นสภาพการทำงานจริง โดยผลลัพธ์จากแบบจำลองนั้นพบว่า สามารถลดความสูญเสียของการปฏิบัติงานออกไปได้ 63.15% ต่อ 1 รอบคำสั่งซื้อ เปรียบเทียบการรอคอยระหว่างงานในปัจจุบันโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 28.82 วันต่อ 1 คำสั่งซื้อ หลังจากปรับปรุงแล้วเหลือเพียง 2.52 วัน ส่งผลต่อเวลาปฏิบัติงานรวมหลัง 12.39 วันต่อหนึ่งคำสั่งซื้อ ซึ่งก่อนปรับปรุงมีเวลาปฏิบัติงานรวมโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 48.47% วันต่อหนึ่งคำสั่งซื้อ เปรียบเทียบปริมาณงานที่ทำก่อนปรับปรุงโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 33.44 วันต่อหนึ่งคำสั่งซื้อ หลังจากปรับปรุงแล้วเหลือปริมาณงานโดยเฉลี่ย 7.65 วัน ทั้งนี้เนื่องมาจากแบบจำลองสถานการณ์ในอนาคตแล้วจะสามารถรองรับคำสั่งซื้อได้มากขึ้นและใช้เวลาดำเนินการที่สั้นลง หากพิจารณาถึงปริมาณงานของพนักงาน สามารถลดจำนวนคนลงได้ถึง 46.44% หรือทำให้พนักงานหนึ่งคนทำงานได้มากขึ้น 4.34% หากพิจารณาเปรียบเทียบจำนวนแถวคอยในกระบวนการก่อนกระบวนการมีถึง 22 คิว หลังจากปรับปรุงแล้ว แถวคอยเฉลี่ยรวมเหลือเพียง 2 คิว หรือเวลาในแถวคอยก่อนปรับปรุงอยู่ที่ 20.86 ชั่วโมง เวลาแถวคอยหลังปรับปรุงอยู่ที่ 1.08 ชั่วโมง