

หน่วยที่ 7



การนำกิจกรรมระบบ
คุณภาพและเพิ่มผลผลิต
มาประยุกต์ใช้ในการ
จัดการ

1.

ความหมายและความสำคัญของการ

วางแผน

การวางแผน (Planning)

คือ การกำหนดรายละเอียดของการทำงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดของแผนงานประกอบด้วยเรื่องสำคัญดังนี้

1. ระยะเวลา ช่วงเวลา หรือกำหนดวันที่เริ่มทำงานและวันที่เสร็จงาน
2. กิจกรรมที่ต้องทำ ซึ่งจะแบ่งเป็นขั้นตอนการทำ หรือแบ่งตามระยะเวลาก็ได้
3. ผู้รับผิดชอบงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง
4. สถานที่ที่ไปทำงาน
5. งบประมาณ
6. ผลการดำเนินงาน เป็นการบันทึกต่อท้ายกิจกรรมแต่ละช่อง



การเขียนส่วนประกอบของแผนงานในแต่ละประเภทจะแตกต่างกันดังนี้

การเขียนแผนงานประจำปี (Year Plan) มักให้ความสำคัญกับระยะเวลากิจกรรมและผู้รับผิดชอบ

ลำดับ	กิจกรรม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	ผู้รับผิดชอบ
1	กิจกรรม 5 ส.		↔			↔			↔			↔		หัวหน้าหน่วย
2	กิจกรรมเสนอแนะ			↔			↔			↔			↔	ผู้จัดการฝ่าย
3	กิจกรรมตรวจประเมิน		↔			↔			↔			↔		ผู้จัดการฝ่าย
4	ประชุมหน่วย			—			—			—			—	หัวหน้าหน่วย
5	ประชุมฝ่าย		—					—						ผู้จัดการโรงงาน
6	กิจกรรมความปลอดภัย				—						—			



การเขียนแผนงานส่วนบุคคล (Personal Plan) ให้ความสำคัญกับระยะเวลา กิจกรรม ผู้เกี่ยวข้อง
งบประมาณ หรือสถานที่

ลำดับ	ระยะเวลา วันที่ – วันที่	กิจกรรมสำคัญ	งบประมาณ	สถานที่/ผู้เกี่ยวข้อง
1	3 มิ.ย. – 15 มิ.ย.	ดูงานต่างประเทศ	300,000.-	กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น
2	18 มิ.ย. – 19 มิ.ย.	ประชุมใหญ่สามัญประจำปี	-	กรุงเทพฯ
3	25 มิ.ย. – 26 มิ.ย.	ต้อนรับผู้แทนลูกค้ามาดูงานบริษัท	20,000.-	โรงงานและกรุงเทพฯ
4	27 มิ.ย.	ประชุมสรุปผลงานครึ่งปี		ห้องประชุมโรงงาน
5	28 มิ.ย. – 30 มิ.ย.	ประชุมพิจารณาโครงการขยายโรงงาน		ห้องประชุมโรงงาน



การเขียนแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการทำงาน ผู้รับผิดชอบงาน วันที่เริ่มต้น วันที่สิ้นสุด
ค่าใช้จ่ายและอื่น ๆ

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	วันที่เริ่ม	วันที่เสร็จ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ/ วัสดุ/อุปกรณ์
1	สำรวจปัญหาการบริการลูกค้า	1 ต.ค.	30 ต.ค.	หัวหน้าหน่วยบริการ	เตรียมเอกสาร
2	วิเคราะห์ปัญหาจากแบบสำรวจ	2 พ.ย.	5 พ.ย.	หัวหน้าและผู้จัดการ	โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล
3	สรุปหัวข้อและเนื้อหาการฝึกอบรม	5 พ.ย.	-	ผู้จัดการ	10,000.-
4	จัดหาวิทยากร	10 พ.ย.	15 พ.ย.	ฝ่ายบุคคล	
5	เสนอโครงการฝึกอบรมและขอ อนุมัติโครงการ	15 พ.ย.	20 พ.ย.	ฝ่ายบุคคล	
6	จัดการฝึกอบรม	29 พ.ย.	30 พ.ย.	ฝ่ายบุคคล	30,000.-
7	ประเมินผลการฝึกอบรม	30 พ.ย.	-	ฝ่ายบุคคล	แบบประเมินผลการฝึกอบรม
8	ติดตามผลการให้บริการลูกค้า	1 ธ.ค.	28 ก.พ.	หัวหน้าหน่วยบริการ	แบบสำรวจความ พึงพอใจของลูกค้า



การวางแผนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคคล องค์กรและประเทศ เพราะการวางแผนจะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก

1. การวางแผนเป็นการกำหนดกิจกรรม หรือขั้นตอนการทำงานล่วงหน้า ทำให้เกิดการเตรียมงานก่อนการลงมือปฏิบัติ
2. การวางแผนงานเกิดจากการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. การวางแผนงานต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ
4. การวางแผนงานทำให้เกิดการจินตนาการลักษณะงานและผลงาน
5. การวางแผนงานเป็นการพิจารณากำหนดกิจกรรม

2.

กระบวนการวางแผนพัฒนางาน



การวางแผนพัฒนางานเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานหรือองค์กร ที่เขียนขึ้นมาใช้ประกอบการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน



การพัฒนา คือ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากร เทคโนโลยีหรือทั้งสองอย่าง เพื่อให้เกิดประสิทธิผล คือ ผลงานมีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า/ผู้เกี่ยวข้อง

กระบวนการวางแผนพัฒนางาน ประกอบด้วย

1. สำรวจสภาพปัญหา
2. การวิเคราะห์ปัญหา
3. แนวทางการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด
4. กำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนการแก้ปัญหา
5. กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการแก้ปัญหา
6. กำหนดระยะเวลาหรือช่วงเวลา
7. ปฏิบัติการแก้ปัญหา
8. ติดตามผลการแก้ปัญหา
9. ผลสรุปและกำหนดมาตรฐานการทำงานใหม่

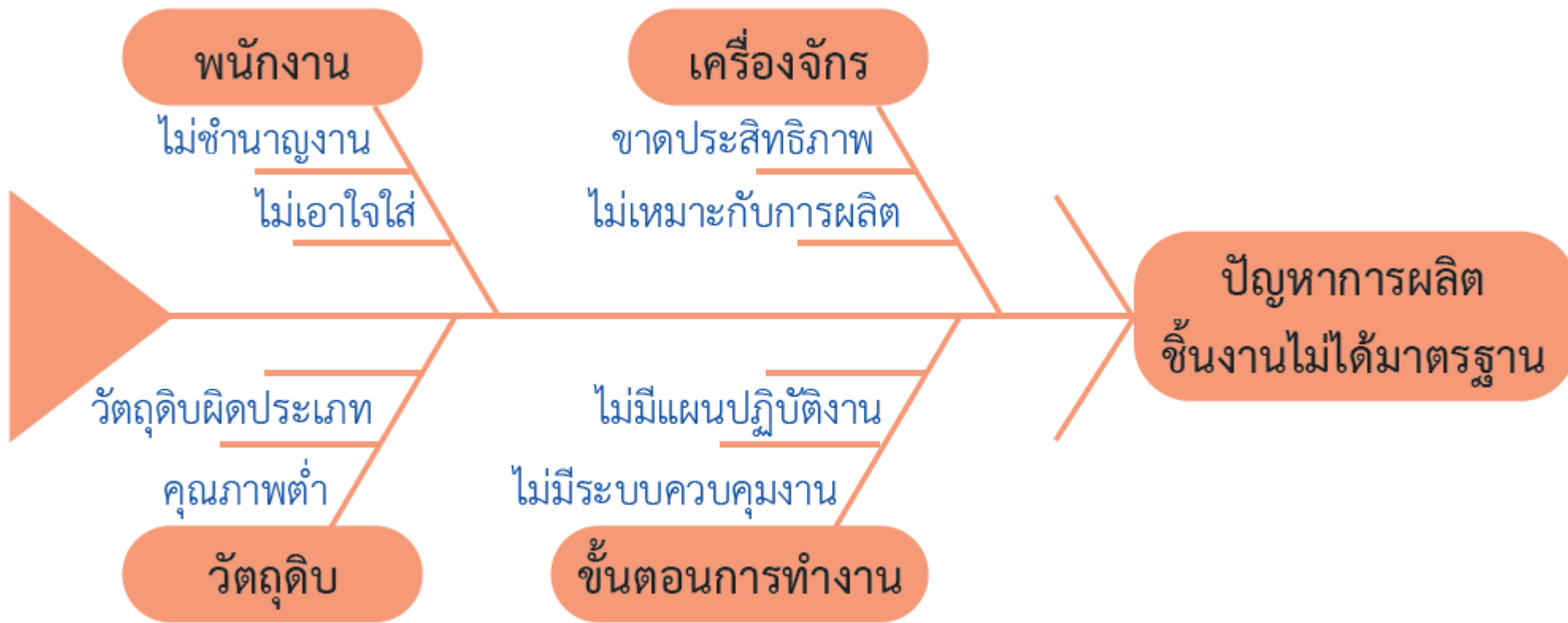




01

แผนภูมิ ก้าง ปลา
(Fishbone diagram) หรือ
Ishikawa diagram

Ishikawa คือ ผู้พัฒนาแผนภูมินี้ขึ้นมาใช้ควบคู่กับการทำกิจกรรมกลุ่ม QCC แผนภูมิ ก้าง ปลา คือ การวิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา โดยการระดมปัญญาจากสมาชิกของกลุ่ม เริ่มจากลูกศรหรือกระดูกสันหลังปลา หัวลูกศร หรือหัวปลา คือ ปัญหาที่นำมาวิเคราะห์ ก้างปลาใหญ่ที่แยกออกจากกระดูกสันหลัง 4 ก้าง คือ ต้นเหตุหลัก 4 ด้าน คือ คน อุปกรณ์หรือเครื่องจักร วัสดุ วิธีการหรือพฤติกรรมตามภาพแผนภูมิที่ 2 จากก้างต้นเหตุหลัก 4 ก้าง ให้คิดถึงสาเหตุจากคน อุปกรณ์ วัสดุ และวิธีการเขียนใส่ก้างย่อยก้างละ 1 สาเหตุ

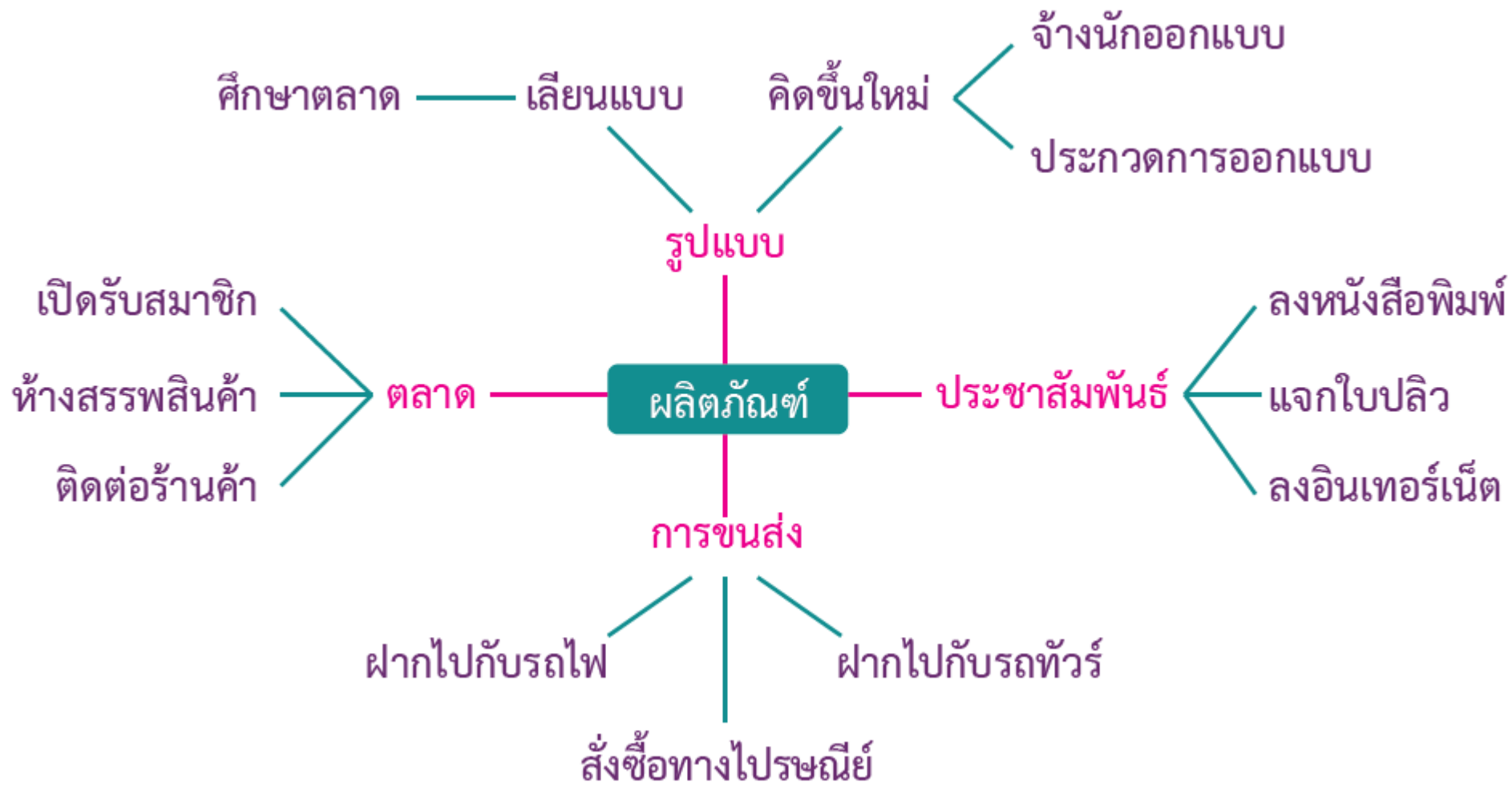


ตัวอย่าง การวิเคราะห์ปัญหา
ด้วยแผนภูมิแกงปลา

02

แผนภูมิทางความคิด (Mind Mapping)

เป็นการขยายความคิดออกไปอย่างไม่จำกัดขอบเขต เป็นการใช้ความคิดอย่างอิสระ โดยใช้ปัญหาเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อการแก้ปัญหา ดังนั้นแผนภูมิทางความคิดจึงใช้สำหรับการหาแนวทางแก้ปัญหาหลังจากที่เราวิเคราะห์ประเด็นปัญหาแล้ว



ตัวอย่าง แผนภูมิทางความคิด :
แก้ปัญหาการตลาดของผลิตภัณฑ์ตำบล

จุดแข็ง (Strengths)

คือ คุณลักษณะหรือปัจจัยเสริมให้องค์การเกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ

จุดอ่อน (Weakness)

คือ คุณลักษณะหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ

โอกาส (Opportunities)

คือ ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกให้เกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

อุปสรรค (Threats)

คือ ปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมีข้อจำกัด โอกาสการแข่งขันมีน้อยลง

03

SWOT Analysis การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

จุดแข็ง (Strengths)

- ๒ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีประสิทธิภาพสูงมาก
- ๒ มีเครื่องจักรในการทอผ้าที่ทันสมัย
- ๒ มีวัตถุดิบราคาถูกภายในประเทศ
- ๒ มีช่องทางการตลาดที่ดี

จุดอ่อน (Weakness)

- ๒ พนักงานสูงอายุ (เกิน 45 ปี) มีมากกว่าร้อยละ 50 ซึ่งมีประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าเป้าหมาย
- ๒ เครื่องจักรอยู่ในช่วงเวลาปรับเปลี่ยนอะไหล่
- ๒ วัตถุดิบมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน
- ๒ ขาดผู้ประสานงานด้านการตลาดกับต่างประเทศ

โอกาส (Opportunities)

- ๒ ได้รับโควตาส่งออก
- ๒ ภาครัฐให้การสนับสนุนด้านการตลาดส่งออกนอกประเทศ

อุปสรรค (Threats)

- ๒ จีนส่งออกสิ่งทอได้มากขึ้น จากการเป็นสมาชิกของ WTO
- ๒ ประเทศคู่ค้ากีดกันด้วยมาตรการสิทธิมนุษยชน



ตัวอย่าง การวิเคราะห์ SWOT
ของโรงงานทอผ้าใยตะเ

3.

การตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหา

การตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหา ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาและประสบการณ์ของผู้แก้ปัญหา ถ้าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งและผู้แก้ปัญหาเคยมีประสบการณ์มาก่อน

การตัดสินใจก็ง่าย ไม่ยุ่งยากมาก แต่ถ้าเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนและมีแนวทางให้เลือกหลากหลายตลอดจนผู้แก้ปัญหายังไม่เคยมีประสบการณ์ด้านนั้นเลย ทำให้การตัดสินใจยากขึ้นตามความซับซ้อนของปัญหา



วิธีที่ 1 ใช้ประสบการณ์

ผู้ที่พบกับปัญหาส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์เดิมในการแก้ปัญหา จึงใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมที่เคยใช้มาแล้ว แม้ว่าการแก้ปัญหาลักษณะนี้จะได้ผลมากหรือน้อยก็ตาม การใช้ประสบการณ์เดิมมีส่วนที่ดีคือทำให้ตัดสินใจได้รวดเร็ว มองเห็นสภาพการณ์ที่จะนำไปเขียนเป็นแผนงานได้โดยไม่ต้องสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติม

การทดสอบหรือการทดลอง เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดย
การตั้งสมมติฐานว่า “วิธีการแก้ปัญหา (ก)” คือ วิธีที่ดีที่สุด
แต่ก่อนนำไปใช้จริงทำการจำลองสถานการณ์และทดสอบ
วิธีการแก้ปัญหา (ก) ก่อน

ข้อดีของการทดสอบวิธีการแก้ปัญหาก่อนนำไปปฏิบัติจริง
คือ ขจัดความไม่แน่ใจ ความไม่แน่นอนหรือใช้เป็นข้อมูล
ยืนยันกับฝ่ายบริหารในการขออนุมัติงบประมาณ เมื่อผล
การทดสอบสอดคล้องกับการแก้ปัญหาก็ดียิ่ง

วิธีที่ 2
ใช้การทดสอบ

1. เขียนชื่อแนวทางการแก้ปัญหาแต่ละแนวทาง

2. กำหนดเกณฑ์การเลือก

3. ให้นำหนักของเกณฑ์ทั้ง 5 ข้อ รวมเท่ากับ 100% แต่ละข้อ
จะให้ข้อละกี่เปอร์เซ็นต์

วิธีที่ 3

การวิเคราะห์ด้วย
การให้คะแนน