# การวางแผน ขั้นตอนสำคัญของ PDCA

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

*"ถ้าผมมีเวลา 6 ชั่วโมงเพื่อตัดต้นไม้ ผมจะใช้ 4 ชั่วโมงแรกไปกับการลับขวานให้คม"*

คำกล่าวข้างต้นนี้ เป็นของอดีตประธานาธิบดี Abraham Lincoln ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มักจะได้รับการอ้างถึง **ในการสื่อถึง ความสำคัญของการวางแผนเตรียมการ** ก่อนการลงมือปฏิบัติ

ในบทความนี้ ผมจะเชื่อมโยงเรื่องของวงจร PDCA ที่มีการวางแผนมาเป็นอันดับแรก พร้อมกับสื่อถึง ความสำคัญของขั้นตอนนี้ ที่นำไปสู่การ **บรรลุวัตถุประสงค์** ได้อย่างเหมาะสมครับ

## PDCA

คำว่าวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นที่แพร่หลายไปทั่ว กับการก้าวขึ้นเป็นผู้นำอุตสาหกรรมโลกของประเทศญี่ปุ่น บางทีเรียก **วงจร Deming** ก็มี ตามชื่อของ Dr.W. Edwards Deming ซึ่งเป็นผู้วางรากฐานระบบคุณภาพให้กับประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2

ตอนเริ่มทำงาน ผมได้ยินคำว่า PDCA จากผู้บริหารโรงงานบ่อยมาก เป็นหนึ่งในวิถีปฏิบัติว่าต้องเริ่มต้นงานด้วยการคิดอย่างรอบคอบ สร้างการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดแผนอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Plan)

หลังจากดำเนินการ (Do) แล้ว ต้องมีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล (Check) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมาย จากนั้นสร้างมาตรฐานที่จำเป็น (Act) ปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอีก รวมถึงการขยายผลต่อไปด้วย (Kaizen)

การใช้คำว่า วงจร (Cycle) สื่อว่า ไม่ใช่ทำตามขั้นตอนข้อ 1 ถึง 4 แล้วจบ แต่เป็น 4 เรื่อง ที่ต้องทำต่อเนื่องไปเรื่อยๆ เหมือนงูกินหาง **พัฒนาหมุนเวียนไม่รู้จบ**

PDCA นำไปใช้ได้ตั้งแต่ **ระดับบนสุด** คือ การจัดการทิศทาง และกลยุทธ์องค์กร **ระดับกลาง** คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การดำเนินการโครงการต่างๆ จนกระทั่งถึงการทำงานของพนักงาน **ระดับล่าง** หรือพนักงานที่อยู่หน้างาน การปฏิบัติการรายวัน

ระบบบริหารคุณภาพที่เป็นที่รู้จักคือ **มาตรฐาน** ISO 9000 กำหนดให้ระบบการจัดการในองค์กร เป็นไปตามหลักการของ PDCA ด้วยเช่นเดียวกัน

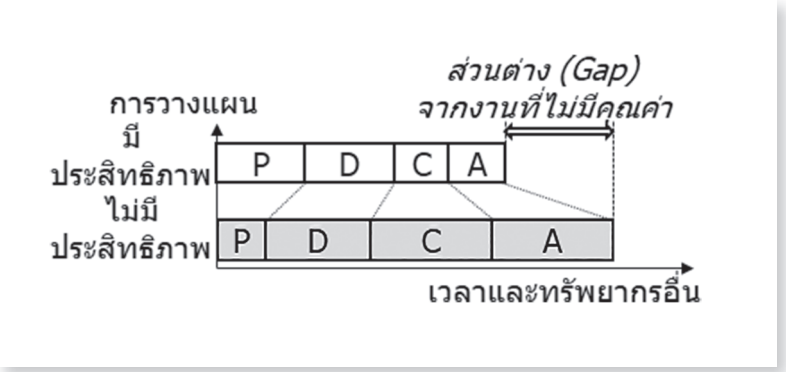
ยังมีคำอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกัน เช่น **PDSA** (Plan-Do-Study-Act) โดยการแปลง Check เป็น Study เมื่อต้องการเน้นเป้าหมายที่กระบวนการเรียนรู้หลังจากดำเนินการไปแล้ว เหมาะกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่อง *การจัดการความรู้ (KM-Knowledge Management)*



สำหรับลักษณะงานที่เน้นการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ Standard ได้เข้ามาแทนที่ Plan เป็น **SDCA** (Standard-Do-Check-Act) โดยขั้นตอนแรก คือ การเรียนรู้ทำความเข้าใจ และสร้างทักษะในมาตรฐานนั้นๆ ก่อนเริ่มงาน

บางองค์กรแทนที่ Act ด้วย Adjust ก็มีเพราะต้องการเน้นที่การปรับเปลี่ยน ปรับตัว ตามสถานการณ์ หลังจากดำเนินการ และตรวจสอบแล้ว

นอกจากนี้ยังมีวงล้อ DALI (Design-Action-Learning-Improve) ที่พูดถึงในระบบ *มาตรฐานโรงพยาบาล และบริการสุขภาพ (Hospital and Healthcare Standards)* ข้อน่าสังเกตคือ ปรับขั้นตอนแรกเป็น Design เพื่อออกแบบกระบวนการตามภารกิจ




## ความสำคัญของ Plan

ในระบบ Lean การทำโครงการหรือดำเนินการแก้ปัญหาอะไรก็ตาม การวางแผนอย่างเป็นระบบคือขั้นตอนแรกที่สำคัญมาก ด้วยการวางแผนเตรียมการที่ดี จะทำให้ **D-Do เกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น**

ขั้นตอน P-Plan นี้ รวมตั้งแต่การศึกษาปัญหาอย่างรอบด้าน เก็บข้อมูล วิเคราะห์หาสาเหตุ ค้นหาทางเลือกต่างๆ ศึกษาทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลา ที่ต้องใช้ ความเสี่ยงที่อาจจะมี เพื่อประเมินตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้คือ **'แผนปฏิบัติการ'**

นอกจากการเตรียมการกับตัวงานแล้ว ยังรวมไปถึงการพูดคุย ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ทั้งที่**เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ** เพื่อระดมสมอง หาแนวทางการดำเนินการที่นำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

เปรียบเทียบกับการทำงานที่ขาดการวางแผนที่ดี กระโดดเข้าสู่การปฏิบัติทันทีแล้ว ภาพที่เกิดขึ้นอาจเทียบได้กับ 'ม้าตีนต้น' ที่เร็วไปก่อนเพียงช่วงแรก

แต่เมื่อเข้าสู่ขั้นตอน DCA แล้ว จะเผชิญกับปัญหาที่ไม่ได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า ความเข้าใจผู้เกี่ยวข้องที่ไม่ตรงกัน ขาดการทำงานเป็นทีม **ทำให้เกิดการแก้ไขงานขึ้นมากมาย**

การทำซ้ำงานเหล่านี้เป็นงานที่ไม่ควรจะเกิดขึ้น เป็นความสูญเสีย (Waste) หรือ **งานที่ไม่มีคุณค่า** (Non Value-Added Work) ทำให้เมื่อดูเป็นภาพรวม PDCA แล้ว การขาดการวางแผนที่ดี จะทำให้เสียเวลา และทรัพยากรอื่นๆ มากกว่า

ในเอกสาร **วิถีโตโยต้า** (Toyota Way) ได้ตีพิมพ์คำกล่าวของอดีตผู้บริหารโตโยต้า TMMK ในรัฐ Kentucky สหรัฐอเมริกา ที่สะท้อนได้ถึงวัฒนธรรมองค์กร คือ

*"ถ้ามีโครงการที่ต้องทำให้เสร็จใน 1 ปี บริษัทอเมริกันทั่วไปจะใช้เวลาวางแผนงาน 3 เดือน แล้วลงมือปฏิบัติ ซึ่งมักจะเจอปัญหาต่างๆ มากมาย ทำให้เวลาที่เหลืออยู่ หมดไปกับการแก้ไขและทำให้ถูกต้อง*

*แต่ที่โตโยต้า เราจะใช้เวลา 9 เดือนไปกับการวางแผน จากนั้นเริ่มลงมือในขอบเขตเล็กๆ หรือโครงการทดลอง และขยายผลจนไปถึงเป้าหมายได้ตามกำหนดการ"*

ข้อสังเกตคือ นอกจากให้ความสำคัญกับการเตรียมการแล้ว ยังพูดถึงการเริ่มต้นด้วย โครงการนำร่อง (Pilot Project) โดยเป้าหมายในขั้นนี้ไม่ใช่อยู่ที่ 'ผลลัพธ์' แต่เพื่อ **'การเรียนรู้'** ปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม พร้อมกับ การสร้างความเข้าใจยอมรับของทีมงาน

อย่างไรก็ตามหลักการ PDCA **ได้รับการตั้งคำถาม** ว่ายังเหมาะสมกับโลกปัจจุบันหรือไม่ เมื่อปัจจัยสภาวะแวดล้อมต่างๆ กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดหนึ่งที่ท้าทายคือ **ลดความสำคัญของการวางแผนลง** แต่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ การเรียนรู้ การปรับตัวให้เร็วขึ้น โดยเฉพาะกับธุรกิจ Startup ซึ่งจะได้นำมาขยายความกันในบทความถัดไปครับ TPA news