

การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วย One Page Report



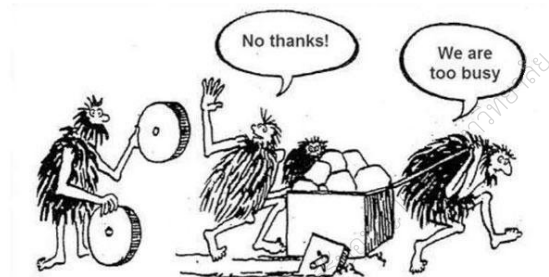
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงษ์ คงประเสริฐ
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

One Page Report

One Page Report หรือ A3 problem solving เป็นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งใช้ครั้งแรกที่ Toyota และมักใช้โดยผู้ปฏิบัติงานด้านการผลิตแบบลีน มีขั้นตอนที่ง่ายและเป็นระบบ เป็นการแก้ปัญหาโดยพนักงาน วิธีการนี้มักใช้กระดาษขนาด A3 แผ่นเดียว

A3 No. and Name		Team members (name & role)		Stakeholders (name & role)		Department		Organization objective	
		1 2 3 4		1 2 3 4					
Team Leader (name & phone no.)								Start date & planned duration	
1. Clarify the problem					2. Diagnose the Root Cause				
Is not: Problem statement:									
2. Breakdown the problem									
3. Set the Target					3. Develop Countermeasures				
1 2					Countermeasure Impact on target				
					1 2 3				
					4. Implement Countermeasures				
					1 2 3				
					5. Standardize & Share Success				

“การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกๆ คน”



ถ้าเราไม่ทำการปรับปรุงอะไรเลย

Profit = Revenue - Costs

↑
 To increase this:

↑
 increase this

or

↓
 decrease this



8 ขั้นตอนวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วย One Page Report



Eight Step Approach	
P	1. Clarify the Problem
P	2. Breakdown the Problem
P	3. Set the Target
P	4. Analyze the Root Cause
P	5. Develop Countermeasures
D	6. Implement Countermeasures
C	7. Monitor Results and Process
A	8. Standardize and Share Success

What ?

Why ?

How ?

การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วย One Page Report



A3 No. and Name Team Leader (name & phone ext) 	Team members (name & role) 1 2 3 4	Stakeholders (name & role) 1 2 3 4	Department 	Organization objective Start date & planned duration
1. Clarify the problem Is: Is not: Problem statement: 2. Breakdown the problem 3. Set the Target 1 2		4. Analyze the Root Cause 5. Develop Countermeasures Countermeasure Impact on target 1 2 6. Implement Countermeasure 1 2 3		7. Monitor Results & Process 8. Standardize & Share Success

Step 0: การปรับเปลี่ยนทัศนคติ / แนวคิด



จุดแรกของการปรับปรุง คือ **การยอมรับว่ามีปัญหา**
ความพอใจเป็นศัตรูที่สำคัญของการทำ **การปรับปรุง**
ทำอย่างไรพนักงานถึงไม่คิดว่าการทำ การปรับปรุงเป็น **“ภาระที่เพิ่มขึ้น”**



Step 0: การปรับเปลี่ยนทัศนคติ / แนวคิด



- มุ่งเน้น**การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม**
- มุ่งเน้น**สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า** “The Next Process is our Customer”
- สร้างให้พนักงานทุกคนทุกระดับ ยึดถือ **P-D-C-A** เป็นนิสัยในการทำงาน โดยเฉพาะนิสัยการแก้ปัญหาแบบป้องกัน
- เน้นให้พนักงานทุกคนทุกระดับร่วมกันแก้ปัญหาด้วย
- **บริหารจัดการโดยใช้ความจริง (Management by Fact)**



Step 0: การปรับเปลี่ยนทัศนคติ / แนวคิด



A3 No. and Name
Team Leader (name & phone ext.)

Team members (name & role)
1
2
3
4

Stakeholders (name & role)
1
2
3
4

Department

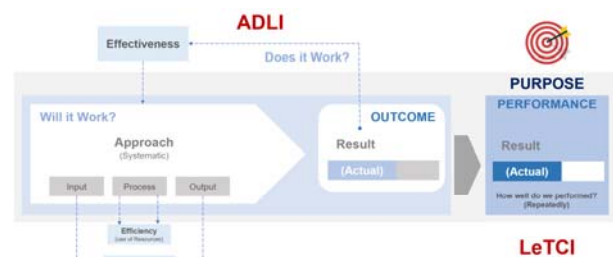
Organization objective
Start date & planned duration

Step 1: Clarify the Problem

ปัญหาสามารถจำแนกได้จาก 3 แนวทางด้วยกัน

- สิ่งที่ยึดโยงไปจากมาตรฐานหรือเป้าหมาย
- ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงและสิ่งที่คาดหวัง
- เป็นสิ่งที่ยังไม่ได้ตอบสนองหรือเติมเต็มความต้องการของลูกค้า

วิธีการจำแนกปัญหาที่ดีที่สุด คือ คุณต้องไปเห็นปัญหาด้วยตาของคุณเอง



ปัญหามีประเภทใดบ้าง?



อะไรคือ ปัญหาในแง่ **บวก** ?

ตอบ : เป็นปัญหาที่แก้แล้ว **ยิ่งทำให้มากขึ้นยิ่งดี** (The more better) ได้แก่



Q

Quality

ความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอก

C

Cost

D

Delivery

S

Safety

ความต้องการของพนักงาน

M

Morale

E

Environment

E

Ethics

ความต้องการของสังคม

ปัญหามีประเภทใดบ้าง?



อะไรคือ ปัญหาในแง่ **ลบ** ?

ตอบ : เป็นปัญหาที่แก้แล้ว **ยิ่งทำให้ลดลงยิ่งดี** (The Less better) ได้แก่



เดิน เอื้อม หัน
Motion



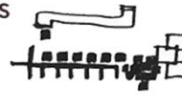
ขั้นตอนเยอะ
Excess processing



งานที่ต้องแก้ไข
Defect



ผลิตเกิน
Over production



สินค้าคงคลัง
Inventory



ย้ายบ่อย
Transport



ความคิดสร้างสรรค์
ที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์
Non-utilized talent



รอคอย
Waiting

ความสูญเปล่า 8 ประการ
8 WASTES

ตัวอย่างปัญหา

- ผู้รับบริการ Helpdesk ไม่ได้รับคำตอบนอกเวลาทำการ
- จัดทำเอกสารคืนเงินทดรองจ่ายไม่ทันตามเวลาที่กำหนด
- ไม่สามารถจัดส่งเอกสารให้แหล่งทุนได้ตามกำหนดเวลา
- บุคลากรขาดทักษะในการซ่อมแซมเอกสารจดหมายเหตุ
- ผลความพึงพอใจของผู้เรียนต่ำกว่าค่าเป้าหมายของสำนักฯ
- ...



การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา



การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา



การพิจารณาปัญหา

- นโยบายและเป้าหมายขององค์กร
- เปรียบเทียบกับมาตรฐาน
- เปรียบเทียบกับสถานการณ์ในอดีต
- เปรียบเทียบกับหน่วยงาน / องค์กรอื่น ๆ
- สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า
- สิ่งที่สร้างความยุ่งยาก ลำบากในการทำงาน
- ความสูญเสียในการทำงาน

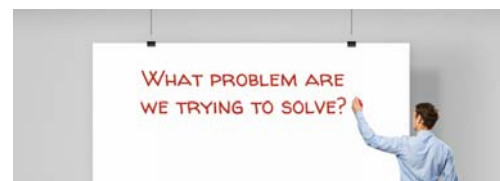


การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา



หัวข้อปัญหาที่ดี

- เป็นปัญหาร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มนั้นๆ
- มีความสัมพันธ์และเป็นประโยชน์กับงานที่ได้รับผิดชอบ
- ต้องมีความท้าทาย แต่อยู่ในวิสัยที่สามารถทำได้
- สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานขององค์กร
- ช่วยส่งเสริม หรือ ยกระดับความรู้ ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม



การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

ความสำคัญของปัญหา

=

ความถี่/โอกาสการเกิดปัญหา x ผลกระทบของปัญหา



เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ

- งบประมาณที่ใช้แก้ปัญหา
- ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการ
- ...

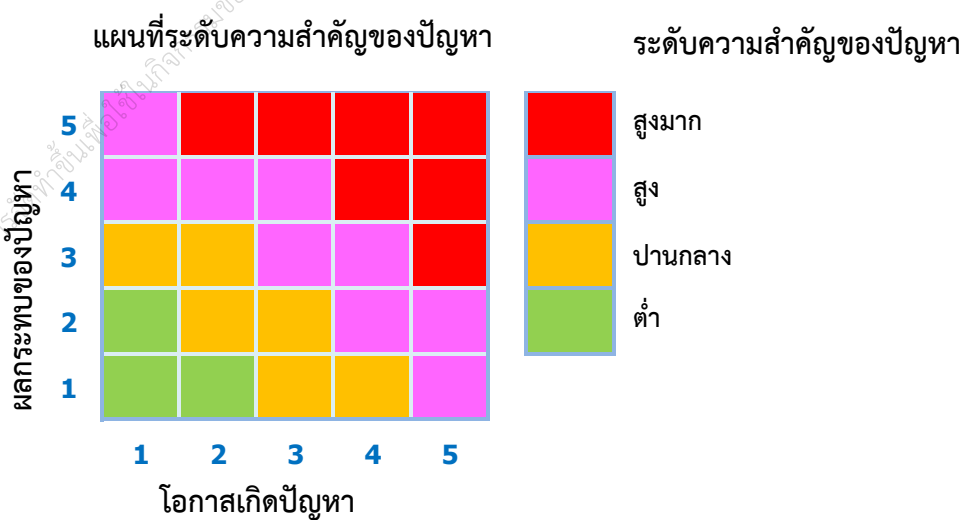
ความถี่/โอกาสที่จะเกิดปัญหา

โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความน่าจะเป็น	ความถี่ในการเกิด	คะแนน
สูงมาก	> 80%	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	50-80%	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	20-50%	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	10-20%	2-3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	< 10%	5 ปีต่อครั้งหรือน้อยกว่า	1

ผลกระทบของปัญหา

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	สภาพความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	>10 ล้านบาท	สูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์/ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต/ เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือเกือบ	5
สูง	250,000 บาท - 10 ล้านบาท	สูญเสียทรัพย์สินมาก/ มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นออกจากงาน/ เสียชื่อเสียงและความ	4
ปานกลาง	50,000 - 250,000 บาท	สูญเสียทรัพย์สินมาก/ มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดพักงาน/ เสียชื่อเสียงและความ	3
น้อย	10,000 - 50,000 บาท	สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร/ มีการบาดเจ็บค่อนข้างรุนแรง/ เสียชื่อเสียงและความ	2
น้อยมาก	<10,000 บาท	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย/ มีการบาดเจ็บเล็กน้อย/ เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ	1

ระดับความสำคัญของปัญหา



ระดับความสำคัญของปัญหา



ระดับความสำคัญของปัญหา	คะแนน	การปรับปรุงการทำงาน
สูงมาก	15-25	ต้องจัดการโดยด่วนที่สุดเพราะกระทบต่อชีวิต/ทรัพย์สินและชื่อเสียงขององค์กรอย่างรุนแรง
สูง	8-14	ต้องจัดการโดยด่วนเพราะกระทบต่อชีวิต/ทรัพย์สินและชื่อเสียงขององค์กรอย่างมาก
ปานกลาง	4-7	ต้องจัดการ เพราะกระทบต่อองค์กรในระดับที่อาจนำไปสู่การลุกลาม
ต่ำ	1-3	ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพียงเล็กน้อย หรืออาจไม่มีผลต่อชีวิตและทรัพย์สิน

การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา



ลำดับ	ปัญหา	โอกาสที่เกิด (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนนความสำคัญ (L x I)	ระดับความสำคัญ
1	ไฟไหม้ทำให้คนเสียชีวิต	2	5	10	สูง
2	แผ่นดินไหวทำให้อาคารพังทลาย	1	5	5	ปานกลาง
3	ตัดเกรดผิดทำให้บัณฑิตฟ้องคณะ	2	5	10	สูง
4	งบไม่พอสำหรับซ่อมเครื่องมือ/อาคาร				
5	รับน้องจนทำให้น้องเสียชีวิต/ลาออก				
6	อุบัติเหตุรถยนต์ทำให้ น.ศ. เสียชีวิต				
7	บุคลากร/น.ศ./ศิษย์เก่าประท้วงคณะบดี				
8	มหาวิทยาลัยมีนโยบายไม่ขึ้นค่าเล่าเรียน				
9	สารพิษทำให้สุขภาพของคนแย่งลง				
10	คอมพิวเตอร์จำนวนมากถูกโจรกรรม				

การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา



Decision Matrix

Criterion	Weight	Alternative A	Alternative B	Alternative C
Potential Impact on Company Performance	3	3 (X3) = 9	1 (X3) = 3	5 (X3) = 15
Ease to Implement	1	3 (X1) = 3	1 (X1) = 1	3 (X1) = 3
Benefit/Cost Relationship	2	3 (X2) = 6	3 (X2) = 6	5 (X2) = 10
Speed of Implementation	1	5 (X1) = 5	1 (X1) = 1	3 (X1) = 3
Acceptance by Associates	1	3 (X1) = 3	3 (X1) = 3	5 (X1) = 5
Negative Impact on Environment	2	5 (X2) = 10	3 (X2) = 6	3 (X2) = 6
Negative Impact on Health & Safety	2	3 (X2) = 6	1 (X2) = 2	5 (X2) = 10
Total Rating		42	22	52

scoring: 5 = high
3 = medium
1 = low

การกำหนดหัวข้อแก้ไขปัญหา

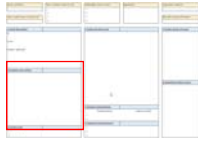


Action (HOW) + Objective (WHAT) + Location (WHERE)

เช่น

- เพิ่มประสิทธิภาพ + การให้บริการ HelpDesk + ของสำนักคอมพิวเตอร์
- เพิ่มประสิทธิภาพ + การบริหารจัดการ + แหล่งทุนภายนอก

Step 2: Breakdown the Problem



Observe



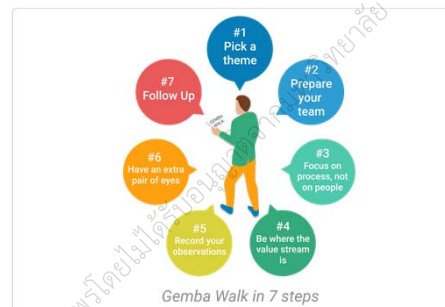
Ask why?



Show respect

ควรปฏิบัติดังนี้

1. สะสางปัญหาให้ชัดเจน ยึดกุมข้อเท็จจริงให้มั่น
 - สถานที่จริง (GENBA)
 - ดุสภาพของจริง (GENBUTSU)
2. ทำความเข้าใจในโครงสร้างและหน้าที่ของส่วนที่เป็นปัญหา
3. ศึกษากระบวนการ (Process Flow, Process Analysis)
4. รวบรวมและสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งในอดีตและปัจจุบัน



วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา

ดำเนินการสำรวจสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยมีการเก็บข้อมูล เพื่อเป็นส่วนประกอบเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ให้ระบุสาเหตุหลักที่เป็นไปได้ทั้งหมดที่ทำให้เกิดปัญหา โดยการระดมสมอง (Brainstorming) กับทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

7 Questions to Ask on Gemba Walks

- 1 What task are you doing now?
- 2 Is there a standard process for completing this task?
- 3 Are you encountering problems while completing this task?
- 4 What causes the problem?
- 5 How do you find the root cause of the problem?
- 6 How can you fix the problem?
- 7 Who do you contact if you need any help resolving a problem?

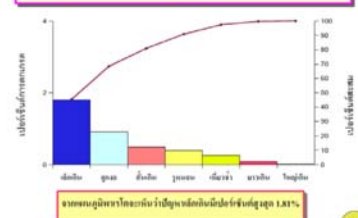


ข้อมูลวัตถุดิบโครงการ J ที่มีเกรด C คิดเป็นมาในเกรด A
ระยะเวลา 1 มิถุนายน - 30 มิถุนายน 2552
ที่มาของข้อมูล ฝ่ายประกันคุณภาพ

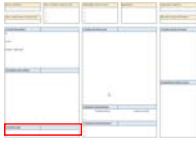
ข้อมูลวัตถุดิบ (ก.ก.)	ปริมาณวัตถุดิบ (ก.ก.)						
	เกรด A	เกรด B	เกรด C	เกรด D	เกรด E	เกรด F	เกรด G
วัตถุดิบเกรด A	9,894	175.6	1	48.1	9.1	25.5	88.7
วัตถุดิบเกรด B	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01

จากข้อมูลวัตถุดิบเกรด A มีเกรด C คิดเป็นมาในเกรด A 1.81%

แผนภูมิทรงกลมแสดงปัญหาวัตถุดิบเกรด C โครงการ J



Step 3: Set the Target



ระบุตัววัดที่แสดงถึงเป้าหมายขั้นปลายที่ท้าทาย (Stretch goals) ของโครงการ ที่ต้องการบรรลุในเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต ของคู่แข่ง หรือคู่เปรียบเทียบ เป้าหมายขององค์กรพร้อมระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน



- **S – Specific** ชัดเจน เจาะจง
- **M – Measurable** วัดได้ ประเมินผลได้
- **A – Attainable** ต้องมีสิ่งสนับสนุนการบรรลุได้
- **R – Relevant** ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์
- **T – Time frame** มีกำหนดเวลาให้แล้วเสร็จ

ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย

ตัวชี้วัด: จำนวนวันที่ใช้ในการตรวจสอบเอกสารการขอมอบอำนาจ

ปัจจุบัน

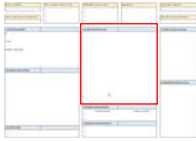
5



เป้าหมาย

1

Step 4: Analyze the Root Cause

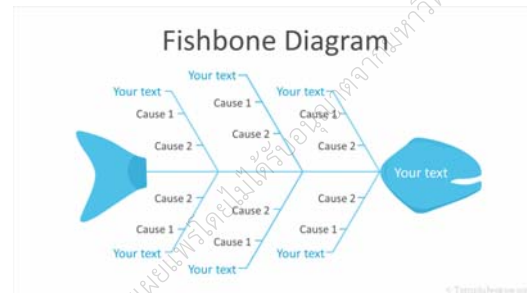


ระดมสมองกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุ ที่แท้จริงของปัญหา หากสาเหตุของปัญหา มีเพียงประการเดียว อาจใช้วิธี 5 Whys ในการวิเคราะห์ต้นตอของปัญหา แต่หากปัญหานั้น มีหลายสาเหตุและมีความซับซ้อน ควรใช้ Fishbone diagram (Cause and effect diagram) ที่พิจารณาถึงปัจจัยสำคัญทั้งด้าน Human, Machine, Material, Methods, Environment และอื่น ๆ แล้วใช้ 5 Whys ในการหาสาเหตุย่อยอื่น ๆ พิจารณาความสัมพันธ์ของสาเหตุย่อย เหล่านั้น ตัดสาเหตุย่อยที่ไม่สำคัญหรือไม่เกี่ยวข้องออก

5 Whys and Tree Analogy

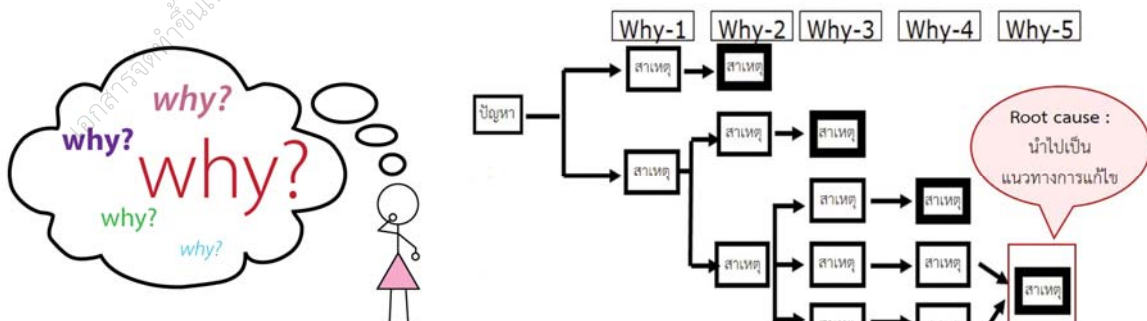


Fishbone Diagram

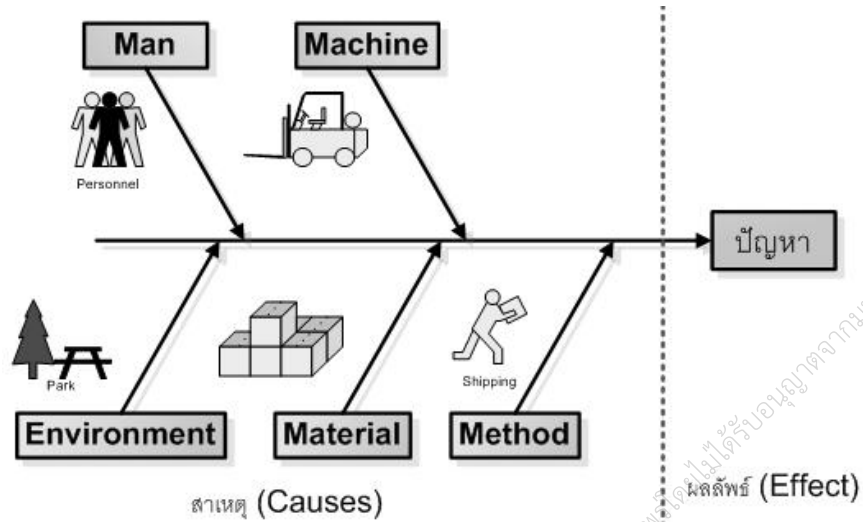


การวิเคราะห์ Why Why Analysis

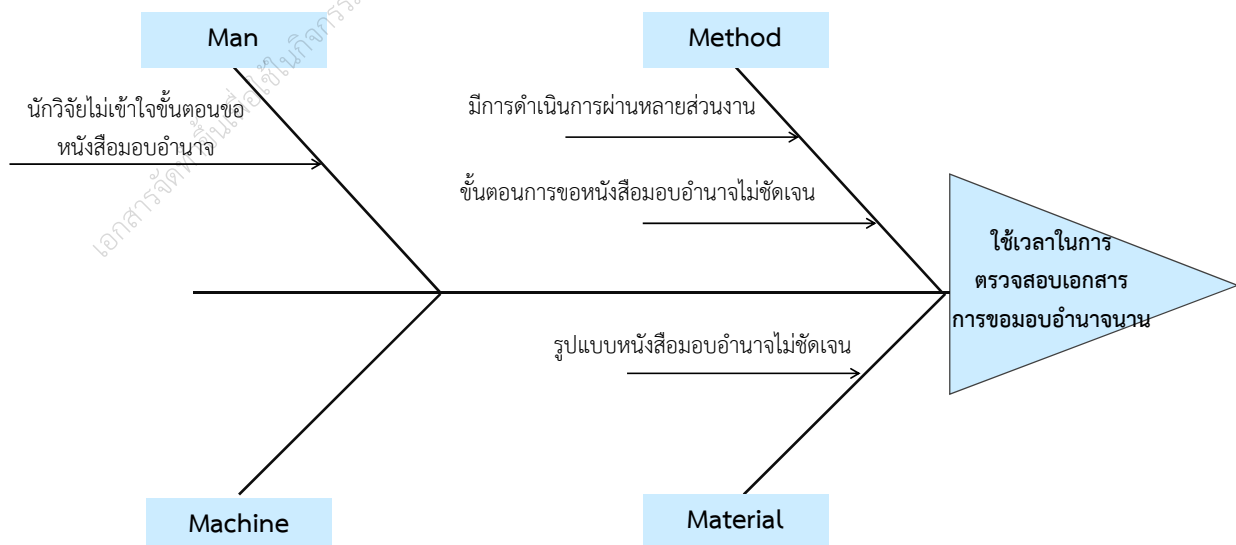
การวิเคราะห์ 5 Whys หรือ Why Why Analysis เป็นเทคนิคการวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้พบต้นตอหรือรากเหง้าที่แท้จริง และที่สำคัญคือเพื่อนำไปสู่การแก้ไขและ ป้องกันการเกิดซ้ำต่อไป



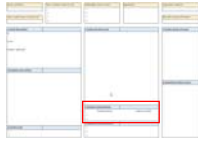
ผังแสดงเหตุและผล (Cause-and-Effect Diagram)



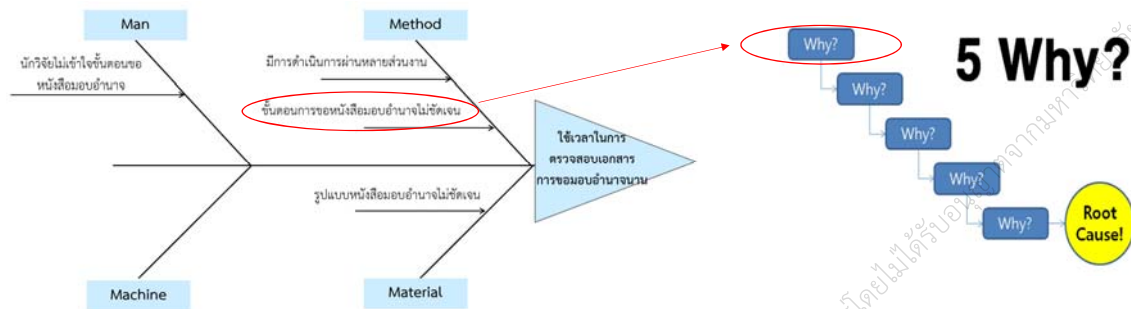
ผังแสดงเหตุและผล (Cause-and-Effect Diagram)



Step 5: Develop Countermeasures



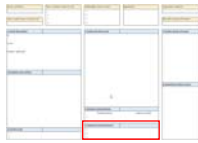
ทำการระดมสมองร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อระบุวิธีการแก้ไขสาเหตุย่อยต่าง ๆ ที่เป็นต้นตอของปัญหา ระบุผลกระทบจากการแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะไม่ทำให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก **นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา**ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาและอนุมัติการดำเนินการ



Step 5: Develop Countermeasures



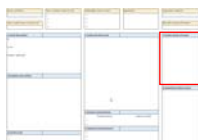
Step 6: Implement Countermeasures



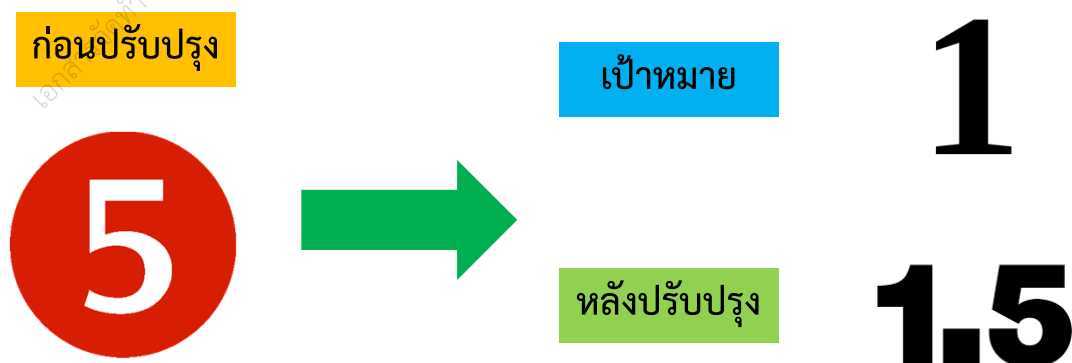
กำหนดขั้นตอนดำเนินการที่ชัดเจนในการแก้ไขสาเหตุย่อยต่าง ๆ โดยใช้ Gantt chart ซึ่งระบุถึงรายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (What) ช่วงเวลา (When) ผู้รับผิดชอบ (Who) ผู้ให้การสนับสนุน (Supporters) และผู้ทบทวนผล (Reviewers) และสถานที่ดำเนินการ (Where) เป็นอย่างน้อย

ลำดับ	กิจกรรม	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ
1	จัดทำขั้นตอนการขอหนังสือมอบอำนาจ	-	รอง ผอ.สถาบันยุทธศาสตร์ฯ	30 เม.ย. 2566
2	จัดทำรูปแบบหนังสือมอบอำนาจ	-	รอง ผอ.สถาบันยุทธศาสตร์ฯ	30 เม.ย. 2566
3	เผยแพร่ขั้นตอนขอหนังสือมอบอำนาจ	-	เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สถาบันยุทธศาสตร์ฯ	15 พ.ค. 2566
4	จัดอบรมนักวิจัยในการขอหนังสือมอบอำนาจ	100,000	รอง ผอ.สถาบันยุทธศาสตร์ฯ	30 มิ.ย. 2566

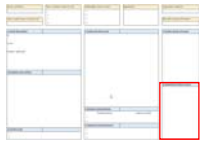
Step 7: Monitor Results and Process



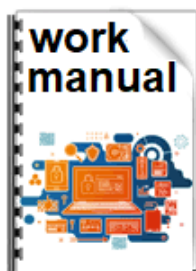
ติดตามผลลัพธ์ของตัววัดผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างใกล้ชิดทุกเดือน โดยในระยะแรก อาจต้องติดตามค่อนข้างถี่ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ ควรย้อนกลับไปยังขั้นตอนที่ 4 อีกครั้ง เนื่องจากอาจไม่ได้วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาครบถ้วนทุกประเด็น



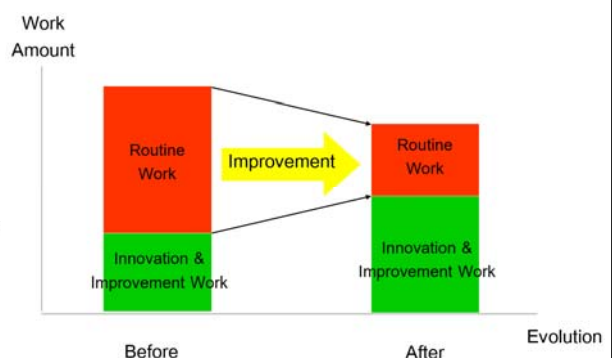
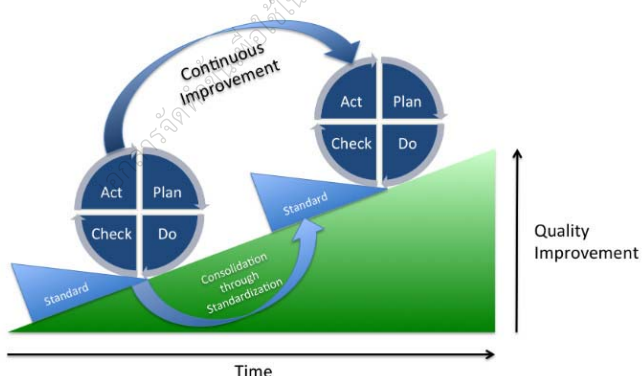
Step 8: Standardize and Share Success



ภายหลังการแก้ไขปัญหาบรรลุผลตามเป้าหมายที่ระบุในขั้นตอนที่ 3 ควรพิจารณาจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน และ/หรืออบรม เผยแพร่ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งอธิบายวิธีการขั้นตอนการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคโดยละเอียด เพื่อถ่ายทอดไปยังหน่วยงานอื่น และจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อเผยแพร่ภายในองค์กรต่อไป



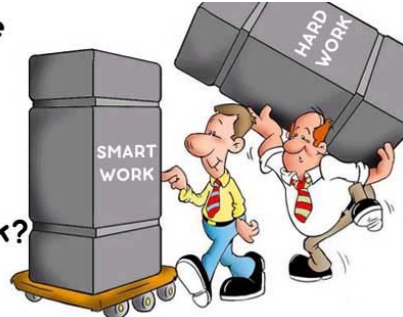
Continuous Improvement



Continuous Improvement



What is the
difference
between
hard work
and
smart work?



“Continuous improvement” ให้เริ่มปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากตัวเราเองก่อน จากนั้นจึงค่อยเปลี่ยนแปลง
สิ่งที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่ควรลืมว่าการเปลี่ยนแปลงตนเองง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงคนอื่นด้วย

แบบฟอร์มเอกสาร ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ ส่วนงานสนับสนุน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มเอกสารได้
ที่ Link: <https://shorturl.asia/gCiPD>
หรือสแกน QR Code ดังภาพ



แบบฟอร์มเอกสารหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ