



ธรรมโมโลยี

ตอน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลิตภาพ

ทางสายกลางหรือมัชฌิมาปฏิปทานั้น ถือเป็นหลักสำคัญในเศรษฐกิจพอเพียง แต่ไม่แน่ใจว่าท่านผู้อ่านเข้าใจเรื่องนี้อย่างไรครับ ?

มีคนพูดว่า “เอ จะอะไรกันนักกันหนา ทำได้แค่นี้ก็ถือว่าดีแล้ว ไม่มีอะไรที่สมบูรณ์แบบหรอก ต้องยึดทางสายกลางสิ ..” ผู้พูดแสดงถึงหลักมัชฌิมาปฏิปทา ท่านว่าคำพูดดังกล่าวถูกต้องหรือไม่ครับ ...

คำถามที่อยากถามผู้อ่านคือ ทางสายกลาง เป็น “ผลลัพธ์” หรือ “กระบวนการ” ?

ต้องเอาแบบสุภาสิต “ชั่ว 7 ที่ ดี 7 นน” คนเราไม่จำเป็นจะต้องเป็นคนดีมากนักหรอก โกงบ้าง แต่ทำงาน ถือว่าไม่ตึงไม่หย่อนเกินไปทัศนคติที่ได้จากการทำแบบสอบถามเยาวชนไทยว่า ถ้าผู้มีตำแหน่งหน้าที่ใหญ่โตนั้น ทำงานเก่ง แต่บางครั้งมีการโกงกินบ้างยอมรับได้หรือไม่ โดยส่วนใหญ่ถือว่าเป็นเรื่องปกติที่เราสามารถยอมรับกันได้

เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่น่ากลัวสำหรับเราชาวพุทธ การเข้าใจอะไรเพียงครึ่งเดียว แล้วนำไปตีความและเผยแพร่ต่อ ย่อมสร้างปัญหาโดยเฉพาะคนไทยชอบเลียงบาลีอยู่แล้ว การมีข้ออ้างแบบข้าง ๆ คู ๆ ย่อมเป็นทางเอาตัวรอดได้ดี เช่น

“นายศักดิ์ ทำไมเมื่อวานไปตกลงกับลูกค้าอย่างนั้น ลดไปได้ยังงี้ 40% ไม่เห็นปรึกษาผมเลย” เจ้านายถามด้วยความหัวเสีย
“นาย ลูกค้าต้องการคำตอบด่วน เป็น Order ที่ใหญ่ ผมเลยตัดสินใจไป สุภาสิตบอกว่า น้ำขึ้นให้รีบตัก นายไม่เคยได้ยินหรือ”
“แต่ต้นทุนมีการเปลี่ยนแปลง ตกลงไปทำให้บริษัทขาดทุนมาก ทำไม่ปรึกษาผมก่อน”
“แล้วโครงการ Promote ผลិតภคณท์ใหม่ ผมสั่งไปตั้ง 3 เดือนแล้ว แผนเสร็จหรือยัง” นายทวงงาน
“ไธ่ นาย จะรีบไปไหน คิดทำอะไรต้องรอบคอบ อย่าใจร้อนนักสิ สุภาสิตบอกว่า ซ้า ๆ ได้พล้าเล่มงาม”

ลูกน้องลักษณะนี้ นายคงผมหงอกอีกหลายเส้น มีคำตอบให้เสมอ

ดังนั้น ทางสายกลางเป็นผลลัพธ์ หรือ กระบวนการ ?



ธรรมโมโลยี (ต่อจากหน้าปก)

ตอน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลิตภาพ

พระพุทธเจ้ารู้ว่าคุณไทย “หัวหมอ” ท่านจึงมีการยกตัวอย่างอุปมาอุปไมย เพื่อไม่ให้เข้าใจในคำสอนของพระองค์ผิดเพี้ยนไป

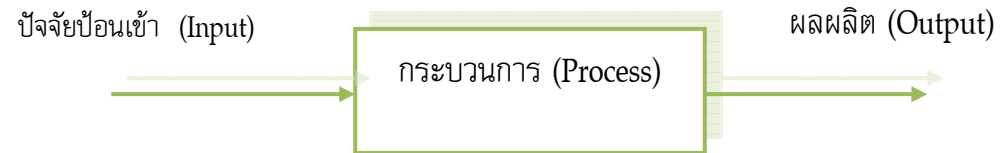
ท่านเปรียบเทียบการตีตพิน ถ้าต้องการให้เสียงไพเราะที่สุด จะต้องขึงพินตั้งแต่พอดี การขึงพินที่ตึงเกินไปสายพินก็จะขาด การขึงพินหย่อนเกินไป เสียงพินก็ไม่ไพเราะ

นั่นหมายความว่าผลลัพธ์ที่เราต้องการนั้นต้องมีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยกระบวนการที่เราปฏิบัตินั้นจะต้อง “พอดี” หากเกินความพอดี ผลลัพธ์ที่ได้จะไม่ดี

ดังนั้นทางสายกลาง ถือเป็น “กระบวนการ” จะต้องทำให้องค์ประกอบ หรือ ปัจจัยป้อนเข้านั้น “พอดี” เหมาะสม

พอดีทำได้ยากหรือง่าย ?

ความพอดี มีจุดเดียว หากเกินจากจุดดังกล่าวถือว่าไม่พอดีทั้งสิ้น ดังนั้นเป็นเรื่องที่ทำไม่ได้ง่าย



สิ่งที่ได้จากกระบวนการคือ ผลผลิต (Output) ปัจจัยป้อนเข้า ถือว่าเป็นสิ่งที่เราควบคุมได้ ในปัจจุบันจะต้องมีนำสิ่งที่มีผลกระทบต่อระบบ คือ สภาวะแวดล้อม หรือ บริบท (Context) นำมาประกอบ เพราะเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน มีความผันผวน เช่น สภาวะเศรษฐกิจโลก ปัญหาน้ำมัน อัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น เป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ แต่สามารถลดความไม่แน่นอนได้ นั่นคือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management)



ธรรมโมโลยี

ตอน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลิตภาพ

ผลผลิต (Output) เป็นสิ่งที่เราได้จาก Process แต่ก่อนที่มีการวางระบบ หรือ โครงการ “วัตถุประสงค์ Objective” ของโครงการเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกำหนดให้แน่ชัด เพราะ ผลผลิตที่บรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็น “ผลลัพธ์ (Outcome)” ได้ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มยอดขาย สร้างกำไรให้กับบริษัท ดังนั้น เมื่อโครงการสำเร็จ เราจะได้ “ผลิตภัณฑ์ใหม่” ซึ่งถือว่าเป็นผลผลิต แต่ผลปรากฏว่า ผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด ทำให้บริษัทขาดทุน โครงการดังกล่าวถือว่าได้ ผลผลิต แต่ไม่ได้ ผลลัพธ์ (Outcome = Output + Impact)

การวัดความสามารถในการบริหารกระบวนการ คือ การนำเอา ผลผลิต ตั่ง หารด้วยปัจจัยป้อนเข้า เราเรียกว่า “ประสิทธิภาพ” นั่นเอง

$$\text{Efficiency (ประสิทธิภาพ)} = \frac{\text{Output (ผลผลิต)}}{\text{Input (ปัจจัยป้อนเข้า)}}$$

และถ้าประเมินว่า โครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือ พูดอีกนัยหนึ่งคือ Output นั้นสามารถสร้าง Impact หรือผลกระทบตามที่ได้ตั้งเป้าไว้หรือไม่ หรือ โครงการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือไม่

$$\text{Effectiveness (ประสิทธิผล)} = \frac{\text{Actual (ผลลัพธ์ที่ได้)}}{\text{Plan (เป้าหมายโครงการที่ได้ตั้งไว้)}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้ถ้าสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้ แสดงว่าโครงการบริหารได้ประสิทธิผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นตัวชี้วัดที่หลักในการวัดสมรรถนะการทำงาน หรือเรียกว่า Key Performance Index (KPI) ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาพิจารณาเสมอ สามารถประยุกต์ใช้ได้กับ เครื่องจักร การผลิต การบริหาร เป็นต้น

(ต่อปกหลัง)



ธรรมโมโลยี (ต่อจากหน้ากลาง)

ตอน ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลผลิตภาพ

ดังนั้น ถ้าประยุกต์แนวคิดของประสิทธิภาพกับการผลิต เราเรียกว่า Yield ประยุกต์กับประสิทธิภาพของเครื่องจักรเราเรียกว่า “OEE (Overall Equipment Efficiency) ในเชิงของการบริหารเราเรียกว่า “ผลผลิตภาพ หรือ Productivity” ดังนั้น โครงสร้างของสูตร ผลผลิตภาพ จึงใช้เหมือนกับ ประสิทธิภาพ

$$\text{Productivity (ผลผลิตภาพ)} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Productivity จึงเป็นการสะท้อนแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน ซึ่งในอดีต เราจะเรียกว่า “เพิ่มผลผลิต” การเพิ่มผลผลิตเป็นเรื่องที่ปัจจุบันไม่ใช่ประเด็นหลัก เพราะหากตลาดไม่ต้องการ การเพิ่มผลผลิตจะไม่เกิดประโยชน์อันใด เพิ่มผลผลิตแล้วไม่รู้จะไปขายใคร ดังนั้น แนวคิดปัจจุบันจึงเน้นว่า “ผลผลิตที่ได้ประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ” Output นั้นเราไม่สามารถที่จะบังคับให้ลูกค้าสั่งสินค้าเพิ่มหรือลดได้ ขึ้นกับความต้องการของลูกค้า เป็นสิ่งที่นอกเหนือการควบคุม แต่สิ่งที่ต้องทำคือ ต้องส่งตรงตามความต้องการของลูกค้า นั่นหมายถึง ต้องได้ “ประสิทธิผล” ส่งตรงตามจำนวนลูกค้าสั่ง ในเวลาที่กำหนด แต่สิ่งที่ควบคุมได้คือ Input หรือเรียกภาษาชาวบ้านว่า “โสหุ้ย หรือ Cost” นั่นเอง ดังนั้น การลดต้นทุน จึงเป็นหัวข้อที่ผู้บริหารเน้น ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ และความไม่แน่นอนสูงของเศรษฐกิจโลก ทำอย่างไรถึงแม้ว่ายอดขายเท่าเดิมแต่เรายังสามารถสร้างกำไรมากกว่าเดิม

กำไร = ราคาขาย - ต้นทุน

ต้นทุน ประกอบด้วย ต้นทุนจริง + ความสูญเปล่า

ประเด็นแรกที่ต้องลดคือ ความสูญเปล่า ตั้งแต่ การผลิตของเสีย Stock กระบวนการผลิต การรอคอย อุบัติเหตุ น้ำเสีย พลังงาน ฯลฯ

ประเด็นต่อมาคือ การลดต้นทุนจริง เช่น วัสดุดิบ แรงงาน ค่าพลังงาน ฯลฯ

ทั้งหมดนี้จะต้องประสานให้กระบวนการเกิดความพอดี หรือ สมดุลย์ เราจะรู้ได้อย่างไรว่า “พอดี” ?

จุด “พอดี” คือ จุดที่ Output ได้ผลลัพธ์สูงสุด เช่นเดียวกันกับ เวลาเปิดวิทยุ รู้ได้อย่างไรว่า “เราหมุนหน้าปัทม์ได้พอดีตรงช่องที่เราต้องการฟัง” จุดพอดี คือ “จุดที่เสียงวิทยุใส ชัดเจน ดัง ที่สุดนั่นเองครับ.....”

อนุวรรตน์ ศิลาเรืองอำไพ

ผู้อำนวยการสายงานการศึกษาฝึกอบรมและวินิจฉัยให้คำปรึกษา