

Systematic Problem Solving & Decision Making

แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ด้วย 5 Steps — What อะไร · Where ที่ไหน · How much เท่าไหร่ · Why ทำไม · How อย่างไร



1 WHY

ทำไมทักษะแก้ปัญหาสำคัญ

วิธีแก้ปัญหา
ยากให้ง่าย

ปัญหา = ปัญญา

3 สิ่งที่ไม่พ้น เพราะเรา ถูกจ้างมา เพื่อแก้ปัญหา — แก้ได้ทุกครั้ง ได้ “ปัญญา” กลับมา

“คนที่บอกว่าตัวเองไม่มีปัญหา คือคนที่มีปัญหามากที่สุด”
— Taiichi Ohno บิดาระบบการผลิตแบบโตโยต้า

อาการที่เจอบ่อย → Step ที่ช่วยได้

อาการ	ใช้ Step
อธิบายปัญหาแล้วคนไม่เข้าใจ	1 What
ปัญหาเยอะ ไม่รู้เริ่มตรงไหน	2 Where
ตั้งเป้าแล้วไม่ได้ความร่วมมือ	3 How much
แก้แล้วไม่หายขาด เกิดซ้ำ	4 Why
เสนอวิธีแก้ ไม่ผ่านอนุมัติ	5 How

5 Steps

คิดเป็นระบบ สอนต่อได้

80/20

จัดลำดับงาน ทำน้อยได้มาก

A3

หัวหน้าเข้าใจ ใน 1 หน้า

2 WHAT

อะไรคือทักษะแก้ปัญหา

ทักษะ = กระบวนการ * เทคนิค

ถูก → ผลลัพธ์ถูก ดี → ผลลัพธ์ดี

เหมือนเล่น Rubik — กระบวนการถูก + เทคนิคดี ใครก็แก้ได้ เพราะทักษะไม่ได้มีแต่เกิด แต่ ฝึกฝนได้

1 What

2 Where

3 How much

4 Why

5 How

5 นิ้ว 5 คำตาม · จำง่ายด้วยมือข้างเดียว

ปัญหามี 3 ประเภท (● = ความยาก)

A Abnormal ผิดปกติ

เคยทำได้ แต่หลุดมาตรฐานเดิม

C Challenge ท้าทาย

ทำได้แล้ว อยากยกระดับมาตรฐาน

V Vision วิสัยทัศน์

ไม่เคยมีมาตรฐาน ต้องสร้างใหม่

3 HOW

กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 5 Steps * 3 ขั้นตอนย่อย = 15 ขั้นตอน

1 ระบุปัญหาให้ชัด WHAT

อะไรคือปัญหา?

ปัญหา = จุดมดดี - ปัจจุบัน (เป็นตัวเลข)

ปัญหาที่ไม่ชัด เหมือน หาของในน้ำขุ่น ใช้แรงเยอะแต่ได้ผลน้อย — ทำน้ำให้ใส ทุกคนเห็นภาพเดียวกัน

1-1 จุดมดดี Ideal

อยากได้ อยากมี อยากเป็น

1-2 ปัจจุบัน Current

สิ่งที่มีอยู่ ตอนนี้ทำได้แค่ไหน

1-3 ช่องว่าง Gap = ปัญหา

ช่องว่างระหว่าง 1 กับ 2 ทำให้เป็นตัวเลข

2 แยกแยะปัญหา WHERE

ปัญหายู่ที่ไหน?

หัวหน้าแก๊ง @ จุดเกิดเหตุ = เบาะแสของการแก้ปัญหา

เหมือนหมอกถามคนไข้ ปวดตรงไหนมากที่สุด บนหรือล่าง ซ้ายหรือขวา — ถาม “ทำไม” เร็วไป = แก้ปัญหาแบบสุ่ม

2-1 ตั้งคำถาม 5W1H

ยกเว้น Why

แตกปัญหา หมวดไหน ประเภทไหน รุนไหน

2-2 หาหัวหน้าแก๊ง

Prioritized problem

ปัญหาย่อยที่กระทบมากที่สุด (Pareto 80/20)

2-3 หาจุดเกิดเหตุ

Point of occurrence

ขั้นตอนทำงานแรก ที่ทำให้เกิดปัญหา

3 ตั้งเป้าหมาย HOW MUCH

แก้ให้ได้เท่าไร?

ภายใน ___ ทำจัดหัวหน้าแก๊ง @ จุดเกิดเหตุ

ถ้าทำ Step 2 มาดี Step 3 จะง่ายมาก เพราะเติมแค่ “เมื่อไหร่” — เป้าที่ดีต้อง เป็นไปได้ และท้าทาย

3-1 อะไร What

หัวหน้าแก๊ง @ จุดเกิดเหตุ จาก Step 2

3-2 เท่าไหร่ How much

ตัวเลขเป้า เช่น จาก -2.0 เป็น 0

3-3 เมื่อไหร่ By when

กรอบเวลาที่เป็นไปได้ แต่ไม่นานเกินไป

4 หาสาเหตุที่แท้จริง WHY

ทำไมจึงเกิดขึ้น?

สาเหตุที่แท้จริง = ต้นตอของปัญหา แก้แล้วหายขาด

แก้ที่อาการ ปัญหากลับมาซ้ำ — ถาม “ทำไม” 3-5 ครั้ง จนเจอต้นตอ · ตัวอย่างลูกค้าบ่นใช้ระเบียบไม่ได้: ยิ่งถามลึก ยิ่งแก้หายขาด

4-1 ตั้งสมมติฐาน Assumption

แตกสาเหตุให้ครบด้วย 4M หรือ 4P

4-2 ถามทำไม Why * 3-5

ไล่ถามเป็นเหตุเป็นผล ตัดข้อที่ไม่ใช่ (OK)

4-3 สาเหตุแท้จริง Root cause

เหลือ 1 ข้อ ที่เราควบคุมได้

5 หาวิธีแก้และแผนงาน HOW

แก้ได้อย่างไร?

แผนงาน = คิด + คัดเลือก + ผู้รับผิดชอบ & กรอบเวลา

คิดทั้ง ระยะสั้น (หยุดความเสียหาย) และ ระยะยาว (ไม่ให้เกิดซ้ำ) แล้วตัดสินใจเลือกด้วยตัวเลข ไม่ใช่ความรู้สึก

5-1 คิดหาไอเดีย Idea

ระดมไอเดีย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

5-2 เลือก Evaluation matrix

ให้คะแนน ผลลัพธ์ ต้นทุน เวลา การทำงาน

5-3 แผนงาน Action plan

ใคร ทำอะไร เมื่อไหร่ แล้ววนด้วย PDCA

4 EXAMPLE

ตัวอย่างงานจริง

A3 Report

แก้ปัญหายอดขายตก บริษัท Niker (เคสในหลักสูตร)

แก้ปัญหาและป้องกันยอดขายตกของ บริษัท Niker ปี 2017 Q4

1

2

3

4

5

1 What

เป้า 10 ล้าน/ไตรมาส ได้ 7 → ปัญหา -3 ล้าน

2 Where

สมาร์ตวอตช์ -2 ล้าน (67%) @ ฝ่ายจัดซื้อ

3 How much

ภายใน 8 สัปดาห์ -2.0 ล้าน → 0

4 Why

ไม่มีแผนประเมินความเสี่ยง Supplier ชิ้นส่วน

5 How

สั้น: นำเข้าชิ้นส่วน · ยาว: ทำแผนประเมินความเสี่ยง

5 COURSE

ตารางอบรม 1 วัน

SLOT 1

9:00–10:30

Start with why + Step 1 What

Framework 5 นิ้ว · Problem statement (Gap analysis)

SLOT 2

10:45–12:00

Step 2 Where

5W1H (ยกเว้น Why) · Pareto · Point of occurrence

SLOT 3

13:00–14:30

Step 3 How much + Step 4 Why

อะไร เท่าไหร่ เมื่อไหร่ · Cause & Effect / 5 Whys

SLOT 4

14:45–16:00

Step 5 How + Wrap up

Evaluation matrix · Action plan

ตัวอย่างกิจกรรม

เกมจรวด

เห็นพลังของกระบวนการ

เกม Juke Box

ตั้งเป้าให้มีประสิทธิภาพ

Workshop

ฝึกครบทุก Step

วัตถุประสงค์

Evaluation form 6 ด้าน (5 Steps + การนำเสนอ 1 หน้า) ให้คะแนน 1–4

ที่มา: หนังสือ วิธีแก้ปัญหายากให้ง่าย ที่คนเก่ง (บริษัทระดับโลก) ใช้ — Systematic Problem Solving (วิทยุสูงกิจบูลย์, I AM THE BEST 2562) · Handout และ Course outline หลักสูตร Systematic Problem Solving and Decision Making #ปัญหา = ปัญญา