การจัดทำแผนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยระบบ Lean

Lean เป็นกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ **ทำงานน้อยลง** แต่ได้**ผลงานมากขึ้น**หรือเท่าเดิม ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการมากที่สุด ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เพิ่มความภักดีและกล่าวถึงหน่วยงานในทางที่ดี อันเป็นการยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงาน

Lean เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิดของคน เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานจากเดิมๆ เป็นยึดความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลักเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยใช้เครื่องมือพื้นฐานและความคิดของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ทุกหน่วยงานสามารถยืดหยุ่นได้ตามภาระงานและบริบทของหน่วยงาน โดยการนำปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ มาร่วมกันแก้ปัญหา โดยมีหัวหน้าหน่วยงานให้การสนับสนุนและผลักดันให้มีการแก้ปัญหานั้นให้เป็นผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ในการทำ Lean

เพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้เหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน ตอบสนองความต้องการเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการมากที่สุด

เป้าหมาย ของ Lean มุ่งเน้น สิ่งต่างๆ ดังนี้

- Productivity เพิ่มประสิทธิผล ปริมาณงาน
- Quality เพิ่มคุณภาพ
- Cost ลดค่าใช้จ่าย (Efficiency)
- Delivery ส่งมอบได้รวดเร็ว (Timeliness)
- Safety ปลอดภัยมากขึ้น ไม่เพิ่มความเสี่ยง
- Moral ขวัญกำลังใจของบุคลากรเพิ่มขึ้น
- Environment สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น
- Ethic มีคุณภาพ จรรยาบรรณเพิ่มขึ้น

ความสูญเปล่า คือ กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ผู้รับผลงาน/ผู้รับบริการ ความสูญเปล่าเมื่อขจัดออกไปแล้วจะไม่มีผลกระทบต่อคุณค่าที่ผู้รับผลงาน/ผู้รับบริการได้รับ ประกอบด้วย DOWNTIME คือ

D	Defect	ข้อบกพร่องที่ต้องทำงานซ้ำเพื่อแก้ไข
O	Overproduction	การผลิตหรือให้บริการมากเกินจำเป็น
W	Waiting	การรอคอย
N	Not Using Staff Talent	ความรู้ความสามารถไม่ถูกใช้อย่างเต็มที่
T	Transportation	การเดินทางและการเคลื่อนย้ายของผู้รับบริการ
I	Inventory	วัสดุคงคลังมีมากเกินไป
M	Motion	การเคลื่อนที่หรือการเดินของเจ้าหน้าที่
E	Excessive Processing	ขั้นตอนที่มากเกินจำเป็น

การพิจารณาความสูญเปล่า ดูได้จากตัวอย่างต่างๆ ดังต่อไปนี้

Defect (ข้อบกพร่องที่ต้องทำงานซ้ำเพื่อแก้ไข) คือของเสียหรืองานเสีย งานที่ผิดพลาดไม่ตรงตามความต้องการ ทำให้ต้องแก้ไขหรือต้องทำซ้ำใหม่เพราะข้อมูลไม่ถูกต้องในครั้งแรก หรือการสื่อสารไม่ดี เช่น

- การทำงานผิดพลาดและต้องเสียเวลาแก้ไขข้อผิดพลาดเสมอๆ
- ปัญหาที่เกิดซ้ำซากในการทำงาน
- อุบัติการณ์ /ข้อผิดพลาด /ภาวะแทรกซ้อนต่างๆ ที่ทำให้ต้องมีการทำงานใหม่ซ้ำ
- การสื่อสารไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายไม่ตรงกันทำให้งานผิดพลาด
- การพิมพ์เอกสารผิด ถ่ายเอกสารผิด

Overproduction (การผลิตหรือให้บริการมากเกินจำเป็น) เช่น

- การขอเอกสาร หลักฐานต่างๆ เผื่อไว้แล้วไม่ได้ใช้ประโยชน์
- การจัดทำแบบฟอร์มต่างๆไว้มากเกินความต้องการ ทำให้เกิดความสูญเสีย
- การขอเอกสาร หลักฐานต่างๆของผู้รับบริการไว้เผื่อมีการตรวจสอบ ทั้งๆที่สามารถตรวจสอบได้จากระบบ
- การทำงานบางอย่างที่มีลักษณะงานซ้ำๆและทำบ่อยๆ สามารถลดความสูญเสียได้อย่างไร
- การทำสำเนาเวียนเรื่องหลายๆครั้ง และเก็บสำเนาหนังสือเวียนไว้ทุกกลุ่ม
- การทำงานไม่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ
- การทำงานมากเกินไป แต่งานที่ทำมากเป็นงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นความสูญเสีย เช่นการที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานต้องไปทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ แต่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังค้างคารอให้ทำอยู่ จะต้องมีการศึกษาการแบ่งภาระงานให้เกิดความสมดุล จากการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งส่งผลเสียต่องานที่ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็ว ก็ถือว่าเป็นความสูญเสียอย่างหนึ่ง

Waiting (การรอคอยการรับบริการ ผลงาน) เช่น

- ผู้รับบริการต้องรอรับบริการเป็นเวลานานๆ โดยที่ไม่มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ จะลดระยะเวลารอคอยได้อย่างไร
- ผู้ให้บริการเอง ต้องรอคอยในบางเรื่อง บางขั้นตอนทั้งที่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ การรอเอกสารแนบเรื่อง ฯลฯ
- การรอคอยระหว่างหน่วยงานมีอะไรบ้าง จะลดลงได้อย่างไร

Not using staff talent (ภูมิรู้ที่สูญเปล่า)

- ความรู้ / ความคิด ของคนในหน่วยงานยังไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์
- ใช้คนไม่เหมาะกับงาน
- ควรสร้างกลไก / เวที ให้มีการนำความรู้ ความคิดของคนในหน่วยงานมาใช้ประโยชน์มากขึ้น

Transportation (การเดินทางและการเคลื่อนย้ายของผู้รับบริการ)

- การให้ผู้รับบริการต้องเดินทาง/เคลื่อนย้ายไปตามจุดต่างๆ โดยไม่จำเป็น จะลดการเดินทางดังกล่าวได้อย่างไร
- ผู้รับบริการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ต้องเดินทางเพื่อไปรับบริการไกลเกินความจำเป็น

Inventory (วัสดุคงคลังมีมากเกินไป)

- มีการเก็บสำรองวัสดุคงคลังไว้หลายที่ ทำให้สิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและสถานที่จัดเก็บ
- ไม่มีการเก็บข้อมูลสถิติการเก็บสำรองวัสดุต่างๆให้ตรงกับความต้องการใช้จริง บางครั้งทำให้มีปัญหาการขาดแคลนได้
- การสั่งซื้อครุภัณฑ์ราคาแพงๆ มาสำรองไว้ แต่ไม่ได้ใช้
- การจัดเก็บสำรองวัสดุจำนวนมากและเกินความจำเป็น ทั้งไม่มีการตรวจสอบสภาพการใช้งานทำให้เกิดความเสียหาย
- ไม่มีการบริหารจัดการ หมุนเวียนโดยให้นำวัสดุเก่ามาใช้ก่อน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายหรือหมดอายุ

Motion (การเคลื่อนไหว) เป็นความสูญเสียเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานเป็นความสูญเสียอันเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานมีการเคลื่อนไหวหรือเคลื่อนที่โดยเปล่าประโยชน์ สามารถแก้ไขได้โดยการจัดผังการทำงานใหม่ (Layout)

- มีการเคลื่อนที่หรือเคลื่อนไหวของผู้ปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็น เช่น การค้นหาเอกสารหลายๆที่ ซึ่งมีสาเหตุจากการจัดเก็บเอกสารไม่เป็นระเบียบ
- การจัดวางตำแหน่งของวัสดุและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการทำงานช่วยลดหรือทำให้ต้องเพิ่มการเคลื่อนที่ของเจ้าหน้าที่
- ไม่มีการกำหนดขั้นตอนงานไว้ให้ชัดเจน รวมถึงการขาดข้อมูลสนับสนุนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน

Excessive Processing (ขั้นตอนที่มากเกินจำเป็น)

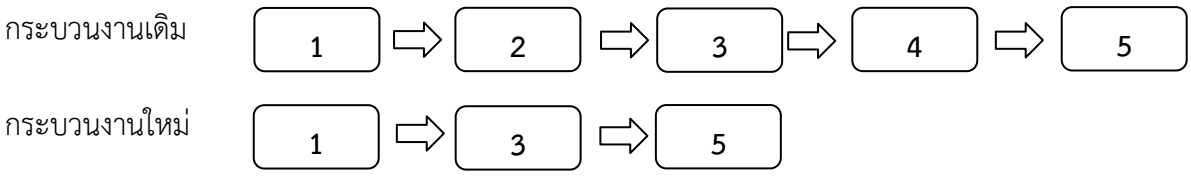
- งานบางอย่างอาจมีขั้นตอนมากโดยไม่มีความจำเป็น สามารถตัดขั้นตอนหรือกิจกรรมบางอย่างได้
- การมีลำดับสายการบังคับบัญชามาก
- การกำหนดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

เครื่องมือในการทำ Lean

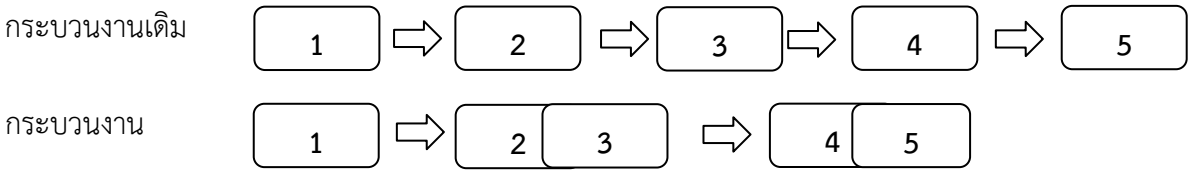
๑. ไคเซ็น (KAIZEN) คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นโดยวิธีการตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น รวบขั้นตอน ลำดับขั้นตอนใหม่หรือการใช้ IT ช่วยในการทำงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทันทีและต่อเนื่อง และต้องอาศัยการพลิกแพลงวิธีการทำงาน เพื่อให้หลุดพ้นจากข้อจำกัดต่างๆ เช่น งบประมาณ เวลา เป็นต้น

วิธีการ	ความหมาย
Eliminate	การกำจัดออกไป..ในส่วนขั้นตอนที่ไม่จำเป็น
Combine	รวมขั้นตอนหลายๆขั้นตอนเข้าด้วยกัน เพื่อประหยัดเวลา / แรงงาน ในการทำงาน
Re-arrange	การลำดับขั้นตอนใหม่ ..ให้เหมาะสม
Simplify	การทำให้ง่าย ไม่ซับซ้อน ไม่ซ้ำซ้อน ..โดยปรับวิธีการทำ / สร้างอุปกรณ์ช่วย ให้ทำงานได้ง่ายขึ้น
Re-structure	การปรับโครงสร้างหน่วยงาน ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน
IT	การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูลแทนการบันทึกในกระดาษ ทำให้เกิดความรวดเร็วอย่างมาก

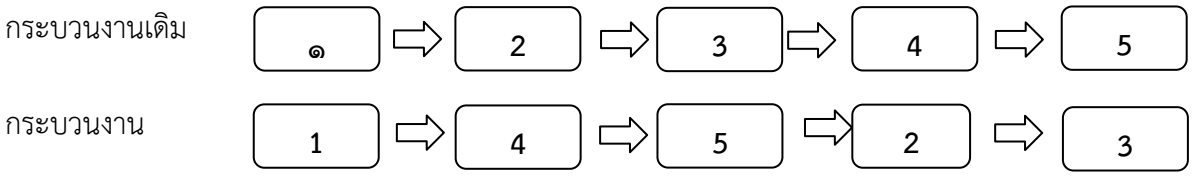
Eliminate การกำจัดออกไป



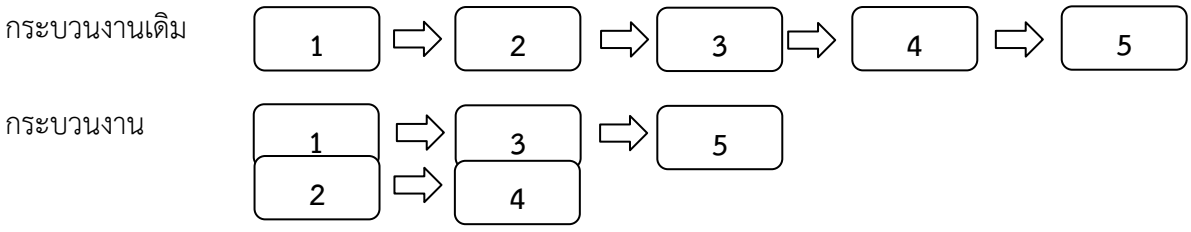
Combine รวมขั้นตอนหลาย ๆ ขั้นตอนเข้าด้วยกัน



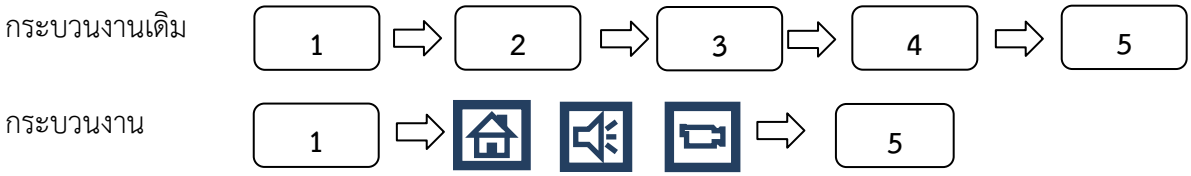
Re-arrange การลำดับขั้นตอนใหม่



Parallel การทำงานคู่ขนาน



IT การนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยพัฒนางานต่างๆ ให้มีความรวดเร็วขึ้น เช่น เก็บข้อมูลแทนการบันทึกในกระดาษ การสั่ง ส่งและรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ หรือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น



๒. การจัดการโดยใช้หลักการมองเห็น ตามหลัก ๕ ส. หรือ ๕ S’s

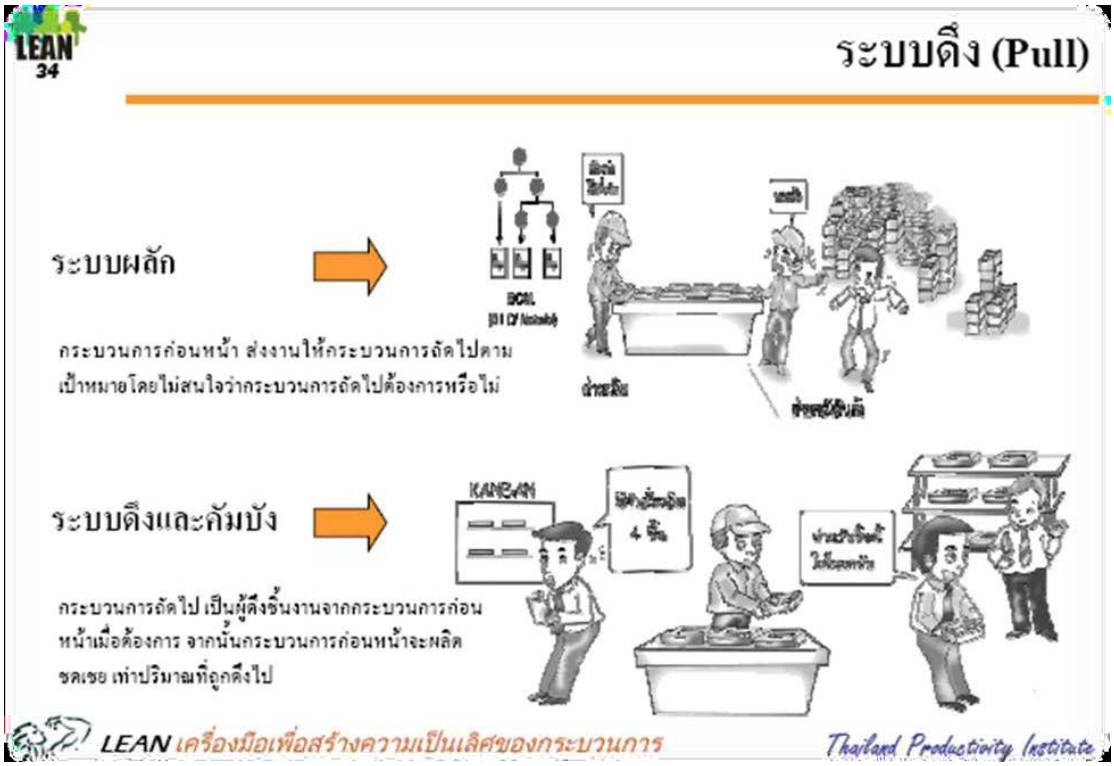
๓. Quick Changeover / Quick Set Up

หมายถึง การเตรียมความพร้อมที่จะรับงานใหม่ได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว ทั้งเรื่องของคน สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น เช่น การเตรียมวัสดุ แบบฟอร์ม อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมถึงบุคลากร ในตอนเช้าก่อนให้บริการงานทะเบียน เพื่อลดความผิดพลาด ลดการรอคอย ให้บริการได้มากขึ้น เป็นต้น

๔. Pull System (Kanban)

เป็นการให้บริการตามปริมาณของผู้รับบริการ โดยส่งงานขั้นถัดไปเมื่อฝ่ายถัดไปพร้อมให้บริการ หรือเป็นการประสานงาน หรือสร้างระบบให้ขั้นถัดไปรู้ว่าพร้อมส่งงานถัดไปแล้ว เรียกว่า Pull system ทำให้ไม่มีการรอที่สูญเปล่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น

ตัวอย่าง เช่น การเรียกคิวผู้รับบริการรายถัดไปเข้าสู่ระบบบริการต่างๆ เช่น จ่ายค่าโทรศัพท์ จ่ายค่าน้ำ ค่าไฟ รับฝากเงินของธนาคารต่างๆ เป็นต้น



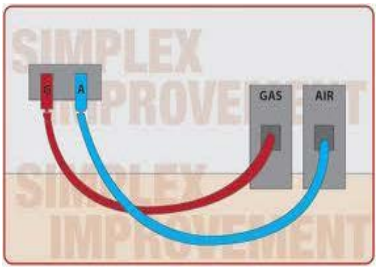
๕. สัญญาณเตือน (Andon)

หมายถึง เครื่องมือหรือสิ่งที่แสดงให้รู้ว่าเกิดความผิดปกติขึ้นในขั้นตอนการทำงานเป็นสัญญาณเพื่อให้ผู้รับผิดชอบรีบจัดการแก้ไขปัญหาหรือความผิดพลาดโดยรวดเร็ว

๖. Visual Management /Visual Control

หมายถึง การใช้การมองเห็น (สี รูปร่าง กราฟ ไฟสี ไฟกระพริบ) เพื่อช่วยควบคุมการทำงาน หรือบริหารจัดการ เช่น กราฟ/รูป แสดงผลการดำเนินการความสำเร็จเมื่อเทียบกับเป้าหมาย/ปริมาณ/จำนวนที่มีอยู่ หรือขาดไป

- ใช้สี เพื่อบอกความแตกต่าง เช่น การแบ่งเขตสีของผู้ป่วยอุบัติเหตุหมู่ การติดสีแฟ้มแยกงานด่วน
- เส้นหรือแถบสี เพื่อบอกทางเดินไปยังหน่วยบริการ สีแดงบอกความรีบด่วน
- ใช้แสง สีเขียว เพื่อบอกภาวะปกติ สีแดงกระพริบ เพื่อบอกว่ามีความผิดพลาด หรืออันตราย เพื่อให้ผู้ผู้รับผิดชอบเข้ามาแก้ไขปัญหาโดยรวดเร็ว
- ลักษณะหรือรูปร่างที่แตกต่าง เช่น อุปกรณ์ต่างขนาด หรือลักษณะของเม็ดยา



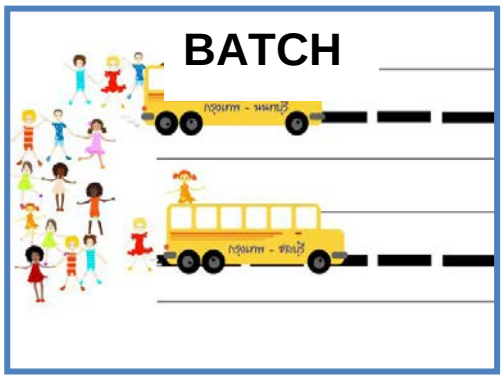
๗. Heijunka : leveling

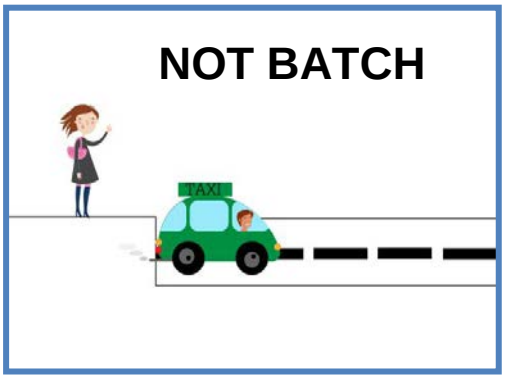
หมายถึง การปรับและควบคุมเวลาของแต่ละงานย่อยให้ใกล้เคียงกัน สามารถส่งมอบงานได้ตามเวลาที่กำหนด ทำให้คน/เครื่องจักรไม่ล้า ไม่เกิดภาวะงานล้นมือ และกระจายงานไม่ให้เกินความสามารถของผู้ทำงาน

เช่น

๘. BATCH

หมายถึง การทำงานต่อเนื่องเมื่อมีชิ้นงานครบ ควรมีการลดจำนวนชิ้น/งาน ของแต่ละชุดให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น ธุรการกองรับเรื่องที่ส่วนราชการอื่นส่งมาแล้วเก็บรวมไว้ให้ได้หลายๆเรื่อง จึงลงทะเบียนรับและเข้าแฟ้มเสนอผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการกองต้องรอเรื่องจนกว่าธุรการเสนอ ทำให้เกิดความล่าช้า เป็นต้น





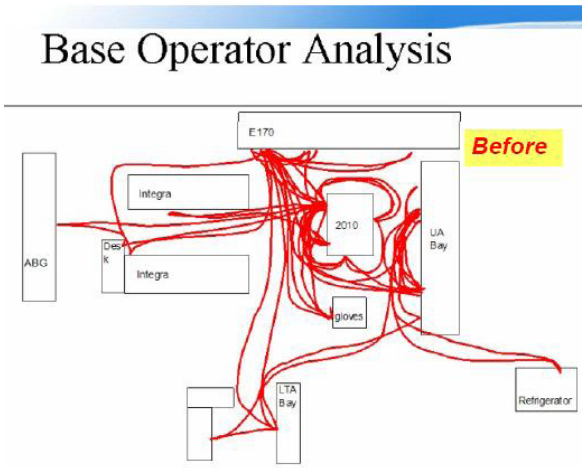
๙. JUST IN TIME (JIT)

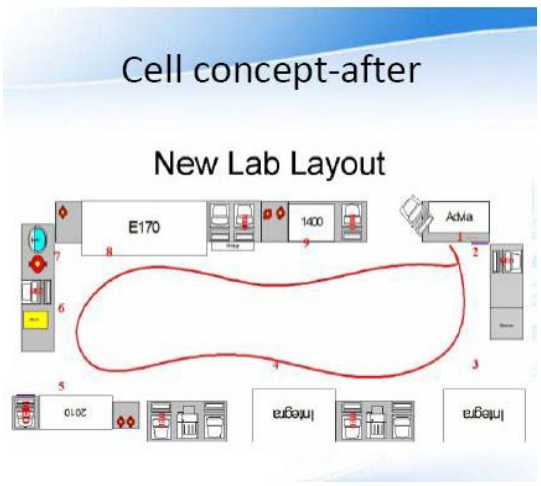
คือ การจัดระบบที่สามารถให้บริการได้ตรงตามเวลา ไม่มีความผิดพลาด โดยอาจปรับเปลี่ยนผังการทำงานใหม่ ให้งานสามารถไหลไปตามขั้นตอนโดยไม่มีการรอเกิดขึ้น ทำให้เพิ่มผลผลิตของหน่วยงานได้

๑๐. CELL CONCEPT

คือ การจัดสถานที่ทำงานให้สะดวกต่อการทำงาน โดยมีลักษณะ **ดังนี้**

- มีระยะห่างระหว่างสถานีทำงานน้อยที่สุด
- ผู้ให้บริการมีความรู้ในงานที่ทำ
- ลดการทำงานเป็นชุดให้เหลือน้อยที่สุด
- กระบวนการทำงานทำได้อัตโนมัติ ไม่ต้องการอนุมัติ
- มีมาตรฐานการทำงาน checklist, visual management, mistake proofing





๑๑. JIDOKA

หมายถึง การหยุดกระบวนการทำงานทันทีเมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพหรือความผิดพลาด เช่น เครื่องมือหลายชนิดในทางการแพทย์ จะส่งสัญญาณเตือนเมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรีบแก้ไข เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในขั้นตอนการทำงาน เครื่องจักร หรือ คนทำงานจะหยุดงานทันที พร้อมกับมีสัญญาณ ซึ่งอาจจะเป็น ป้าย แสงไฟ หรือเสียง (หรือใช้วิธีดึงสายบังคับ Andon เพื่อให้หยุดการทำงาน) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบรีบมาแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้องโดยรวดเร็วก่อนที่จะทำงานต่อไป

๑๒. POKA YOKE

หมายถึง การป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจะมีระบบเตือนและต้องแก้ไขโดยเร็วก่อนเกิดข้อบกพร่อง **เช่น** กุญแจ กับลูกกุญแจ Sim โทรศัพท์มือถือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ล็อกการสั่งยาซ้ำ การสั่งยาในจำนวนมากเกินไป การสั่งยาที่ผู้ป่วยเคยแพ้ ระบบจะเตือนให้แก้ไขหรือไม่ยอมให้สั่ง Check list แบบฟอร์มต่างๆ **เป็นต้น**

๑๓. CROSS TRAINING

- Cross-training เป็นการทำให้หลายๆคน ฝึกงานที่เหมือนกัน และแต่ละคนก็ถูกฝึกหลายๆงาน (job) ด้วยเช่นกัน
- ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการที่จะย้ายคนไปยังจุดทำงานที่มีคนลา พัก ป่วย และช่วยให้หัวหน้าหน่วยสามารถตัดสินใจที่จะจัดผู้ปฏิบัติงานแทนได้อย่างเหมาะสม
- ช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำซากจำเจ
- สร้างขวัญกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ และทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกท้าทายด้วย
- การมี cross training จะทำให้สามารถหมุนเวียน เปลี่ยนงาน ได้ง่าย

ลักษณะงานที่ควรเลือกทำ Lean

- ❖ งานที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ
- ❖ งานที่ต้องประสานงานร่วมกันหลายหน่วย
- ❖ งานที่ต้องใช้คนมาก
- ❖ งานที่มีขั้นตอนคอยนาน งานที่ต้องรอ งานที่ทำไม่ทัน
- ❖ งานที่เป็นคอขวด มีงานค้างเสมอ ต้องนำกลับไปทำต่อที่บ้าน
- ❖ งานที่ใช้ค่าใช้จ่ายมาก สิ้นเปลือง

ลักษณะของกระบวนงานที่นำมาทำ Lean ตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

- ❖ เป็นกระบวนงานหลักที่ปรากฏในคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- ❖ ไม่เป็นกระบวนงานเดิมที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗
- ❖ เป็นกระบวนงานที่มีความถี่ในการทำงาน
- ❖ เป็นกระบวนงานที่ทำแล้วต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ❖ เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยไม่ใช่การปรับเพียงขั้นตอนเดียว หรือปรับเพียงส่วนน้อย
- ❖ เป็นการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานที่ไม่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดของงาน หรือไม่ปลอดภัยต่อผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับบริการ
- ❖ เป็นการลดขั้นตอนหรืองานของหน่วยงานตนเอง โดยที่ไม่ได้เป็นการโอน/ เปลี่ยน
- ❖ ให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบ หรือทำงานแทนหน่วยงานตนเอง

กระบวนการต่อไปนี้ ไม่ใช่แนวทางของ Lean

- ❖ การปรับกระบวนการเพียงขั้นตอนเดียว หรือการปรับเพียงส่วนน้อย
- ❖ การลดขั้นตอนหรืองานของหน่วยงานตนเอง แต่โอน/เปลี่ยนให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบหรือ ทำแทน
- ❖ การกำหนดให้ผู้อื่นปรับการทำงานให้ดีขึ้น ถูกต้องสมบูรณ์ ก่อนส่งงานให้
- ❖ การลดหรือตัดขั้นตอนทิ้งแต่ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือความปลอดภัยของผู้ป่วยเพิ่มขึ้น
- ❖ การลดหรือยกเลิกขั้นตอนที่ขัดต่อระเบียบ ข้อตกลง กฎหมาย
- ❖ Lean ต้องใช้ทรัพยากรลดลง ไม่ใช่เพิ่มขึ้น ถ้าใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้น เช่น เพิ่มคน เพิ่มเครื่องมือ หรือครุภัณฑ์เพื่อให้งานรวดเร็วขึ้น ต้องมีความจำเป็นจริง ๆ และได้ประสิทธิภาพคุ้มค่ากว่าเดิมชัดเจน

สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการจากหน่วยงาน

- ต้องการได้รับข้อมูล บริการ อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง
- ด้วยวิธีการที่ได้ผลดีที่สุด ได้มาตรฐาน
- ให้บริการตรงตามความต้องการ เฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้น เฉพาะตนอย่างถูกต้องอย่างรวดเร็ว เหมาะสม โดยไม่มีการรอนานเกินไป มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน
- มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสูญเสีย (Waste) ไม่มีความผิดพลาด ไม่สิ้นเปลือง ได้รับการดูแลอย่างเสมอภาค

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- วัฒนธรรมองค์กร
- ความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูง นโยบาย
- การถ่ายทอดให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดลีน
- ความร่วมมือของบุคลากร (ทำข้อตกลงร่วมกัน, การเพิ่มขีดความสามารถ)
- การสื่อสารภายในองค์กร
- การสนับสนุนจากผู้บริหาร ทุกด้าน
- การติดตามจากผู้บริหาร การชื่นชม รางวัลความสำเร็จ

ขั้นตอนและวิธีการทำ Lean

๑. คัดเลือกปัญหาสำคัญของการทำงานที่ควรได้รับการแก้ไข โดยอาจดูจากเรื่องที่มีการสอบถามปัญหาจากผู้รับบริการเป็นจำนวนมาก งานที่เป็นคอขวด งานที่เป็นคิวต้องรอ งานที่ทำไม่ทัน งานที่ผิดพลาดบ่อยๆ ขั้นตอนการทำงานที่มีปัญหา งานที่มีขั้นตอนมาก งานที่ต้องประสานกันหลายฝ่ายหรือเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลานาน ใช้คนมาก มีหลายขั้นตอน ยุ่งยากใช้ค่าใช้จ่ายมาก สิ้นเปลือง งานที่ค้างเสมอๆ งานที่ต้องนำกลับไปทำต่อที่บ้าน

๒. ดูว่าปัญหาที่คัดเลือกมานั้นอยู่ในกระบวนงานอะไรของคู่มือการปฏิบัติงาน

๓. จัดทำผังกระบวนงานที่ได้ กรณีที่ในคู่มือการปฏิบัติงานกำหนดไว้เป็นขั้นตอนใหญ่ๆ ให้แตกกิจกรรมแต่ละขั้นตอนตามความเป็นจริง ใส่ระยะเวลาแต่ละกิจกรรมโดยมีเงื่อนไขระยะเวลาต้องไม่เกินเวลาที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน ระยะทาง(ถ้ามี)

๔. ร่วมกันวิเคราะห์ว่า ในมุมมองของผู้รับบริการหรือผู้รับผลงานขั้นตอนใดที่เป็นคุณค่าส่งผลโดยตรงให้ผู้รับบริการหรือผู้รับผลงานให้กำหนดเป็นสีเขียว ขั้นตอนใดที่ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำ เช่น ขั้นตอนของระเบียบ กฎหมายต่างๆ ให้กำหนดเป็นสีเหลือง ขั้นตอนใดที่ไม่มีคุณค่าเมื่อตัดขั้นตอนนั้นออกไปไม่มีผลกระทบถึงผู้รับบริการหรือผู้รับผลงานให้กำหนดเป็นสีแดง

๕. สรุปขั้นตอน/กิจกรรม ระยะเวลา ระยะทางหรืออื่นๆที่เกี่ยวข้อง

๖. คำนวณประสิทธิภาพ ก่อนทำ Lean

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{เวลารวมของขั้นตอนหรือกิจกรรมที่เป็นสีเขียว}}{\text{เวลาของขั้นตอนหรือกิจกรรมทั้งหมด(เขียว+เหลือง+แดง}} \times ๑๐๐$$

๗. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต เช่น

- ขั้นตอน
- ระยะเวลา
- ระยะทาง
- ประสิทธิภาพ
- ความพึงพอใจ

๘. ร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุ รากเหง้าของปัญหา วิเคราะห์ความล้มเหลวและผลกระทบ โดยใช้ผังก้างปลาเป็นเครื่องมือในการค้นหาสาเหตุ ใช้คำถามทำไม ทำไม ตอบคำถามจนกระทั่งพบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง (ต้องเป็นสาเหตุที่แท้จริงเท่านั้น จึงจะแก้ปัญหาได้ตรงจุดและได้ผลดี)

๙. นำสาเหตุของปัญหาที่วิเคราะห์ได้มาหาวิธีแก้ปัญหา วางแผนแก้ไขหรือพัฒนางาน โดยใช้เครื่องมือ หรือวิธีการต่างๆ เช่น การรวมขั้นตอน/กิจกรรมเข้าด้วยกัน การตัดขั้นตอน หรือการลำดับขั้นตอนใหม่ การทำงานคู่ขนาน การสร้างนวัตกรรมการทำงานใหม่ เป็นต้น

๑๐. สร้างขั้นตอนหรือกิจกรรมของกระบวนการทำงานใหม่โดยยึดหลักลดความสูญเปล่า

๑๑. นำแผนการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ได้จากข้อ ๙ ไปปฏิบัติ ตามขั้นตอนหรือกิจกรรมของกระบวนการทำงานใหม่ตามข้อ ๑๐ และปรับปรุงเรื่อยๆจนกระทั่งได้ผลดีที่สุด

๑๒. เขียนแผนผัง ขั้นตอนหรือกิจกรรมการปฏิบัติงานภายหลังจากที่กำจัดความสูญเปล่าให้เหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน แล้วทดลองปฏิบัติจนได้มาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ พร้อมทั้งกำหนดสีในแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม คำนวณประสิทธิภาพที่ทำได้ หลังจากนั้นทำการสรุปจำนวนขั้นตอน/กิจกรรม เวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน/กิจกรรม และเวลารวมทั้งกระบวนการทำงาน

๑๓. สรุปผลงานที่โดดเด่น ที่สามารถเป็นตัวอย่างการทำงานให้กับคนอื่นได้ เป็นสิ่งที่ต้องใช้พลังงานในการทำมาก ได้ผลลัพธ์ที่น่าชื่นชม

๑๔. สรุปผลลัพธ์ เปรียบเทียบให้เห็นในช่วงก่อน-หลังการทำ Lean ทั้งขั้นตอน ระยะเวลา ระยะทาง ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และอื่นๆ

++++++++++++++++++++++++++++++++++++