โรงพยาบาลสงขลานครินทร์

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
Technology Promotion Association (Thailand-Japan)
29 **เมษายน** 2551

ขอขอบคุณ : ภาพจากหน่วยงานที่เข้าร่วมประกวดรางวัล Thailand 5S Award

5 ส. ที่มองไม่เห็น

วัตถุประสงค์

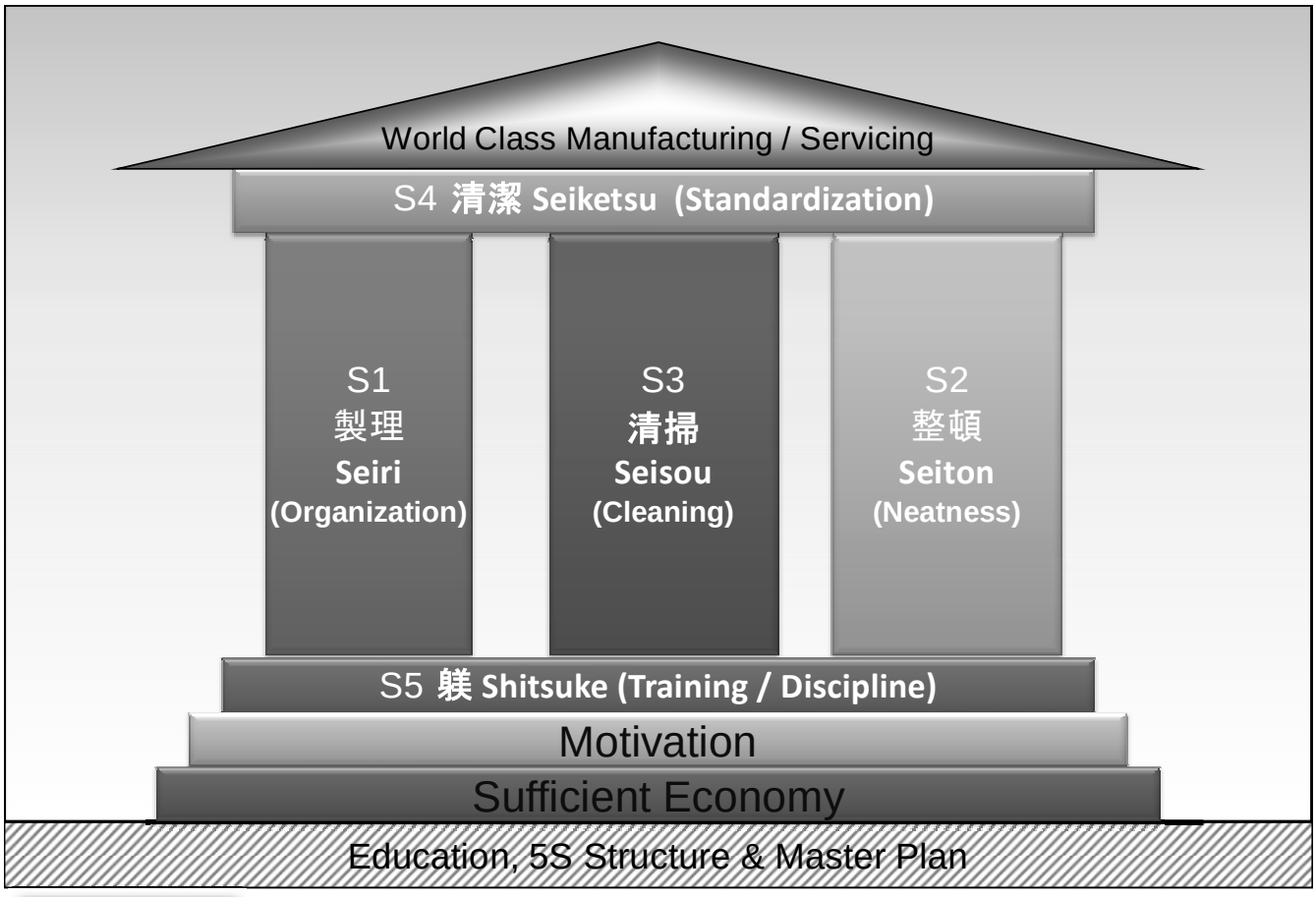
- ผู้ที่สนใจในการนำ 5 ส. ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ได้ใช้ 5 ส. อย่างถูกต้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

กลุ่มเป้าหมาย

- พนักงานทุกระดับที่ทำงานในสถานประกอบการทั้งผลิตและบริการ

กำหนดการ

- 08:30 – 09:00 น. ลงทะเบียน
- 09:00 – 10:30 น. บรรยาย “5ส ที่มองไม่เห็น”
- 10:30 – 10:45 น. พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- 10:45 – 11:45 น. บรรยาย “5ส ที่มองไม่เห็น”
- 11:45 – 12:00 น. ตอบข้อซักถาม



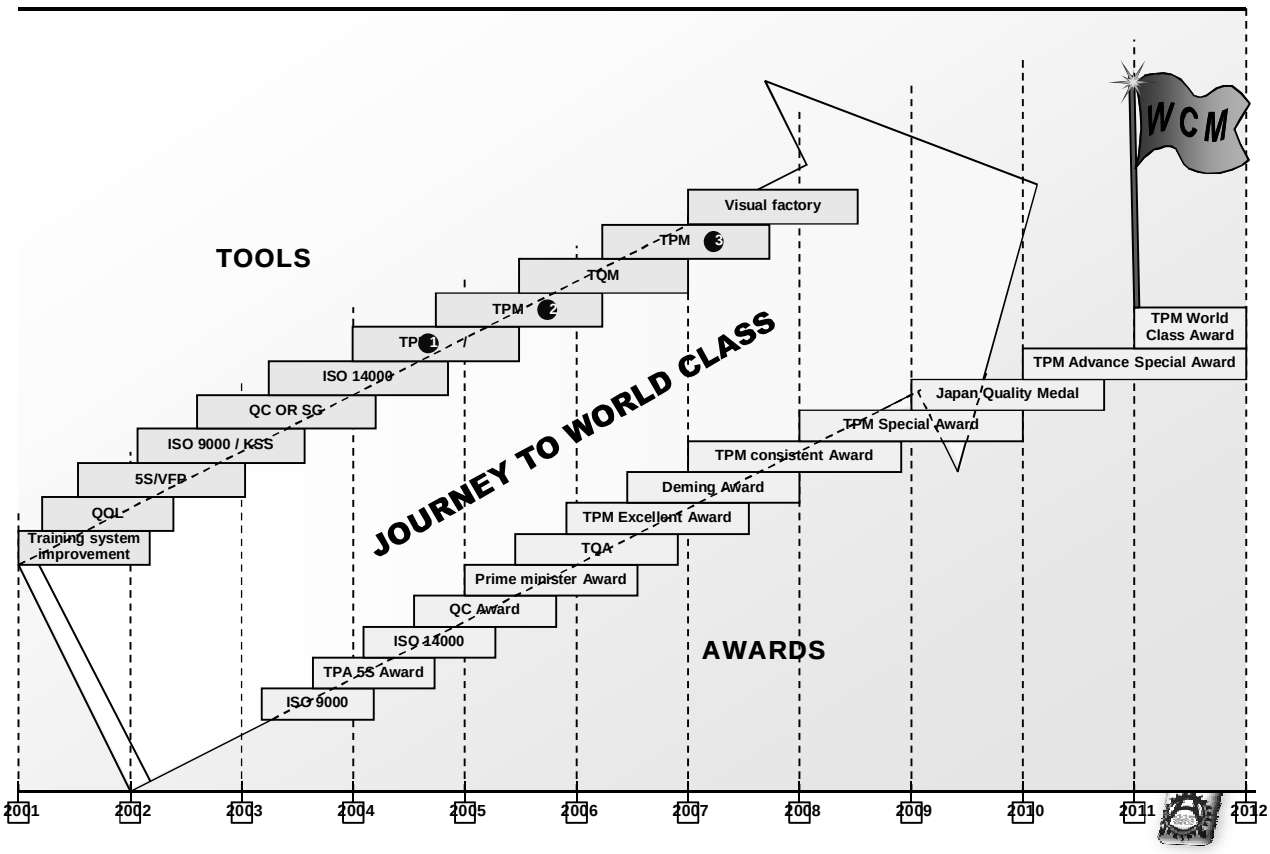
5S House
Copy Right : Anuwat S.

5ส_คันทรีเลค

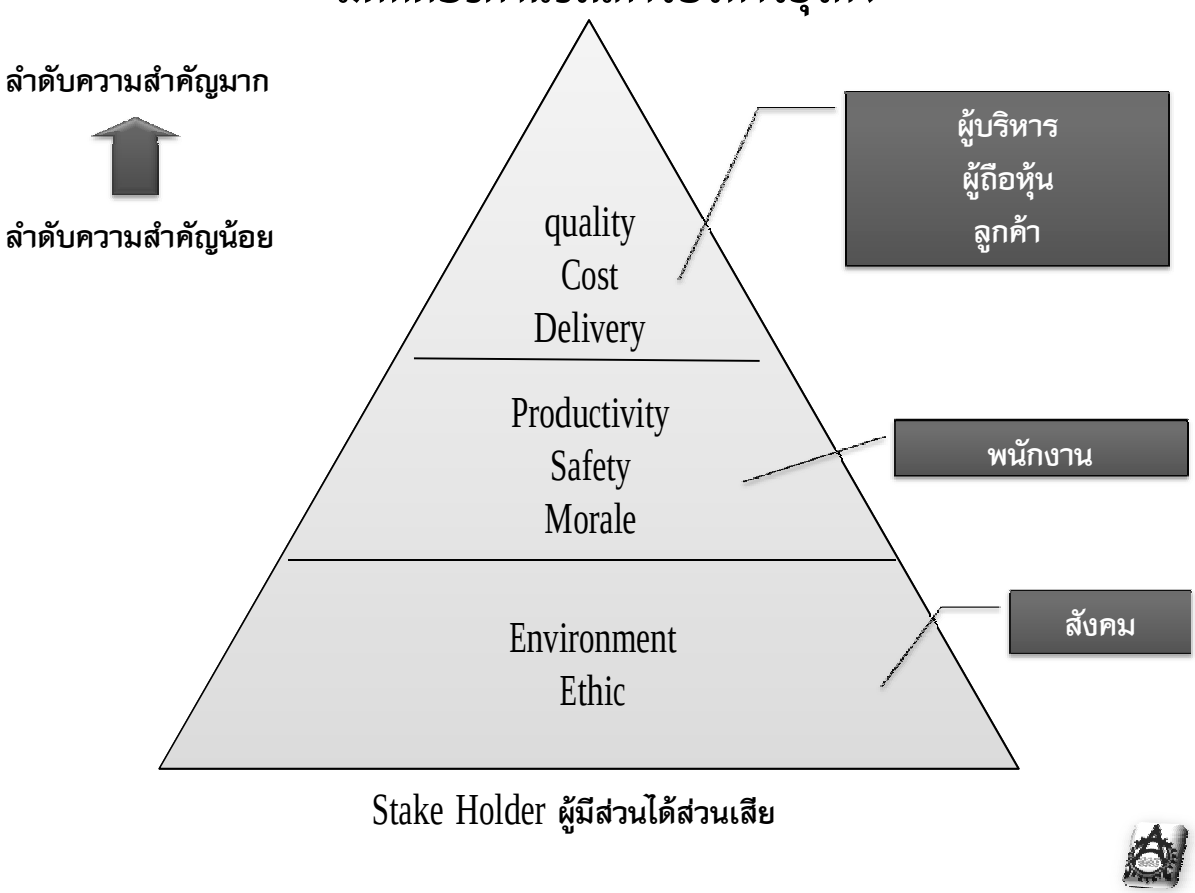
Concept of Business Management

- Efficiency, Effectiveness, Productivity ?
- Globalization ?
- Business View Point ?
- Management Tools ? (TQM, TPM)

SAMPLE ROAD MAP

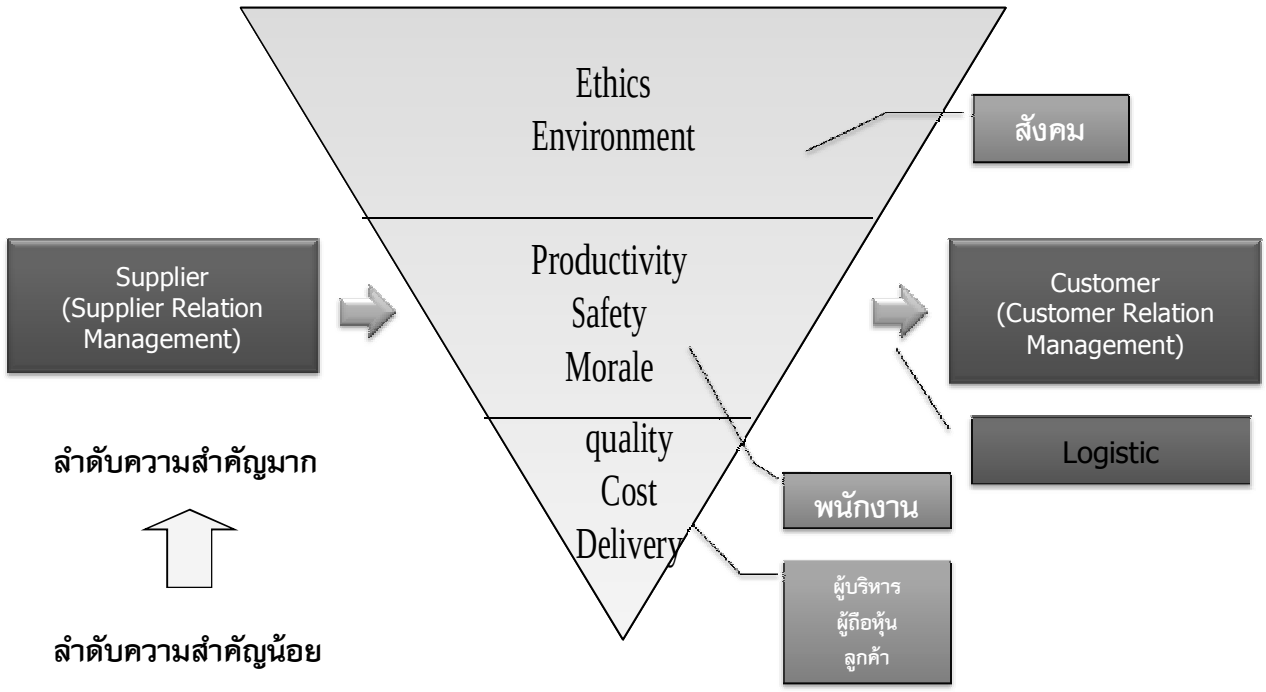


มิติที่ต้องคำนึงในการบริหารธุรกิจ



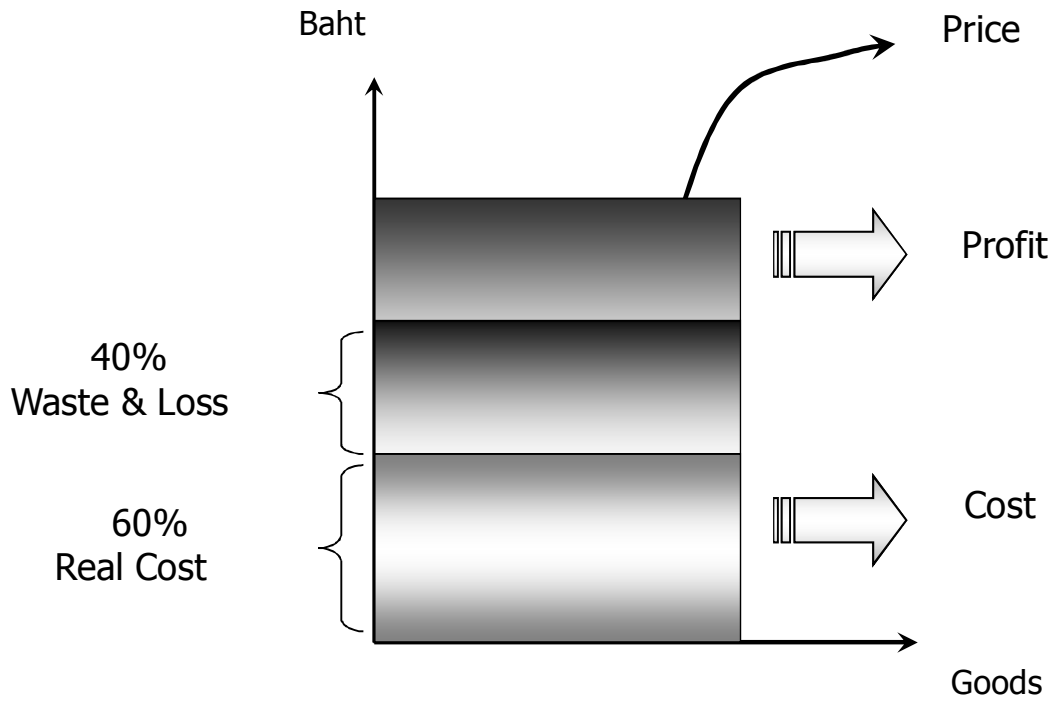
Stake Holder ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิติที่ต้องคำนึงในการบริหารธุรกิจ

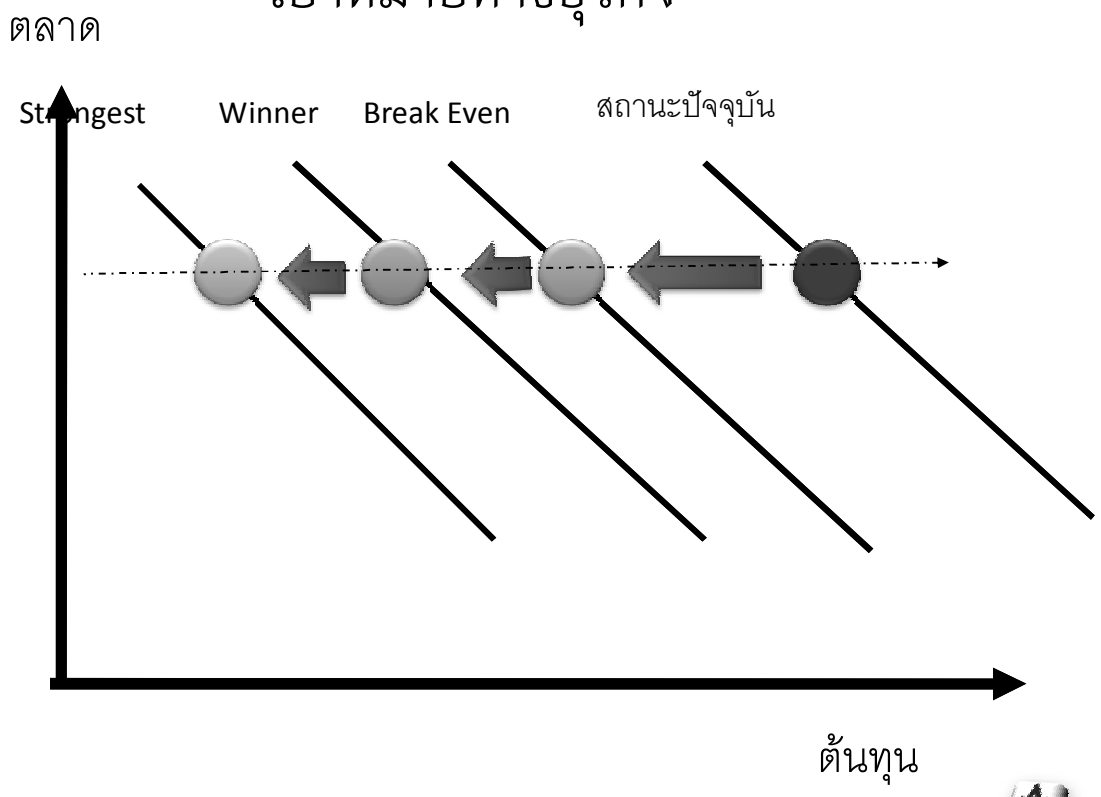


Stake Holder ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Cost Reduction ?

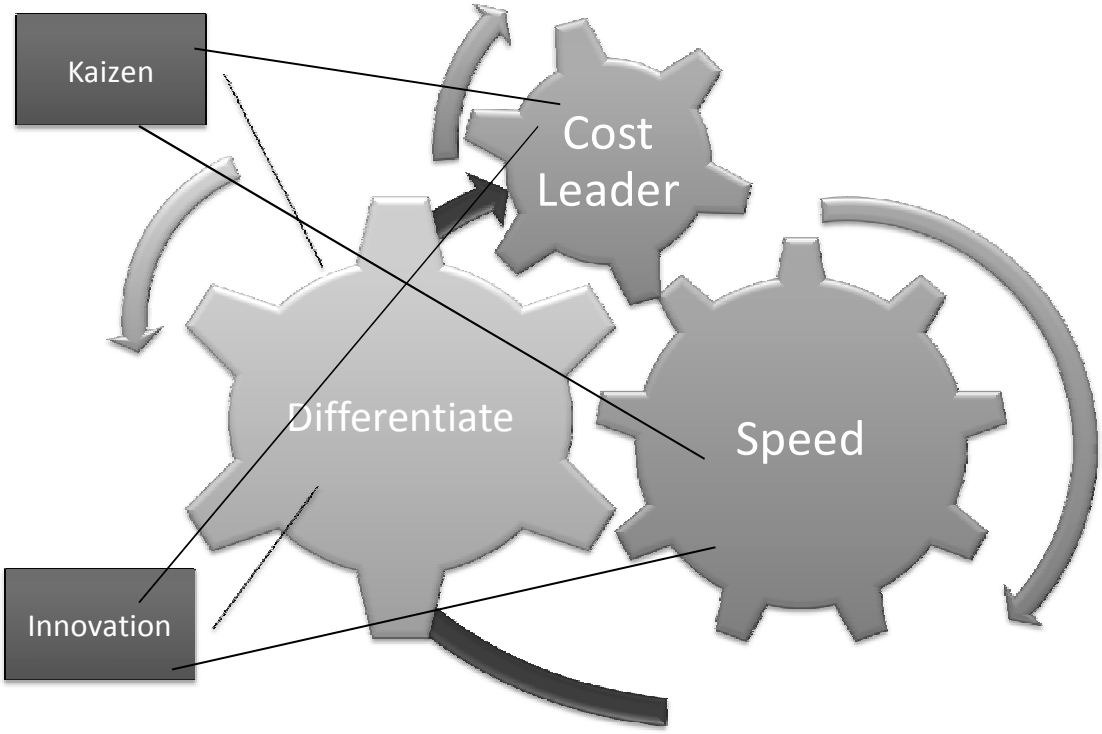


เป้าหมายทางธุรกิจ



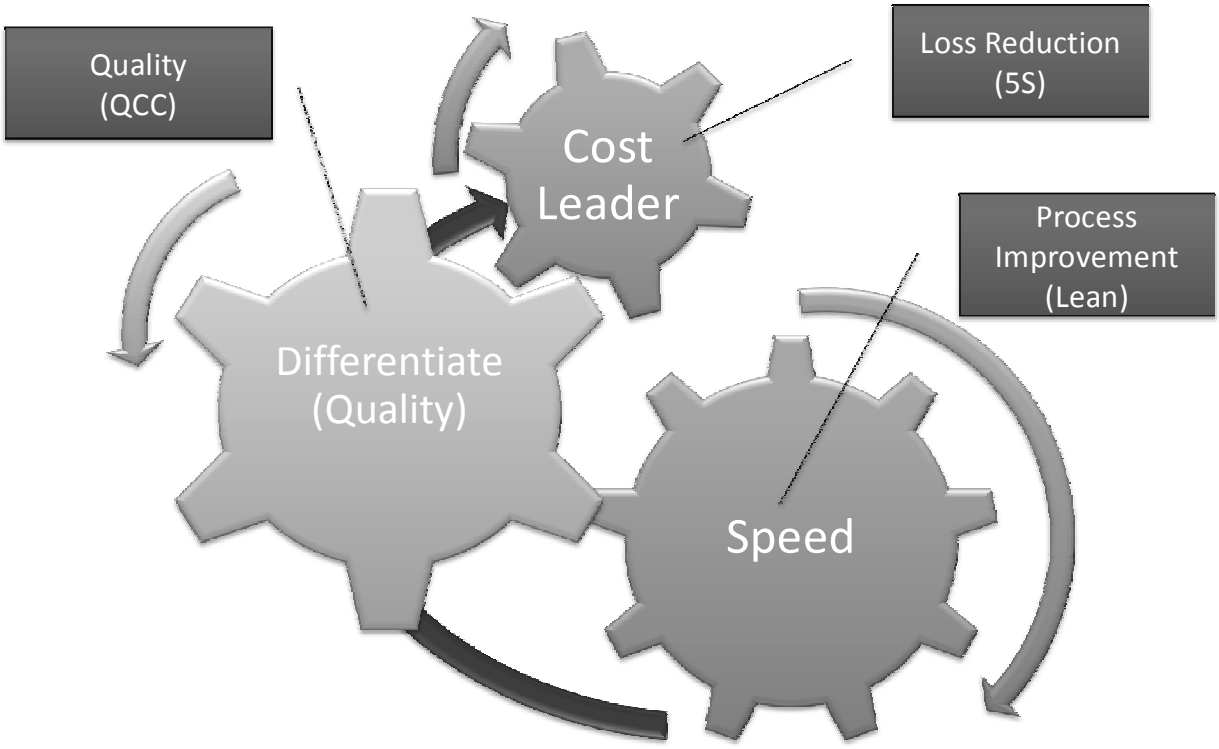
Copy Right : Anuwat S.

กลยุทธ์บรรลุเป้าหมาย

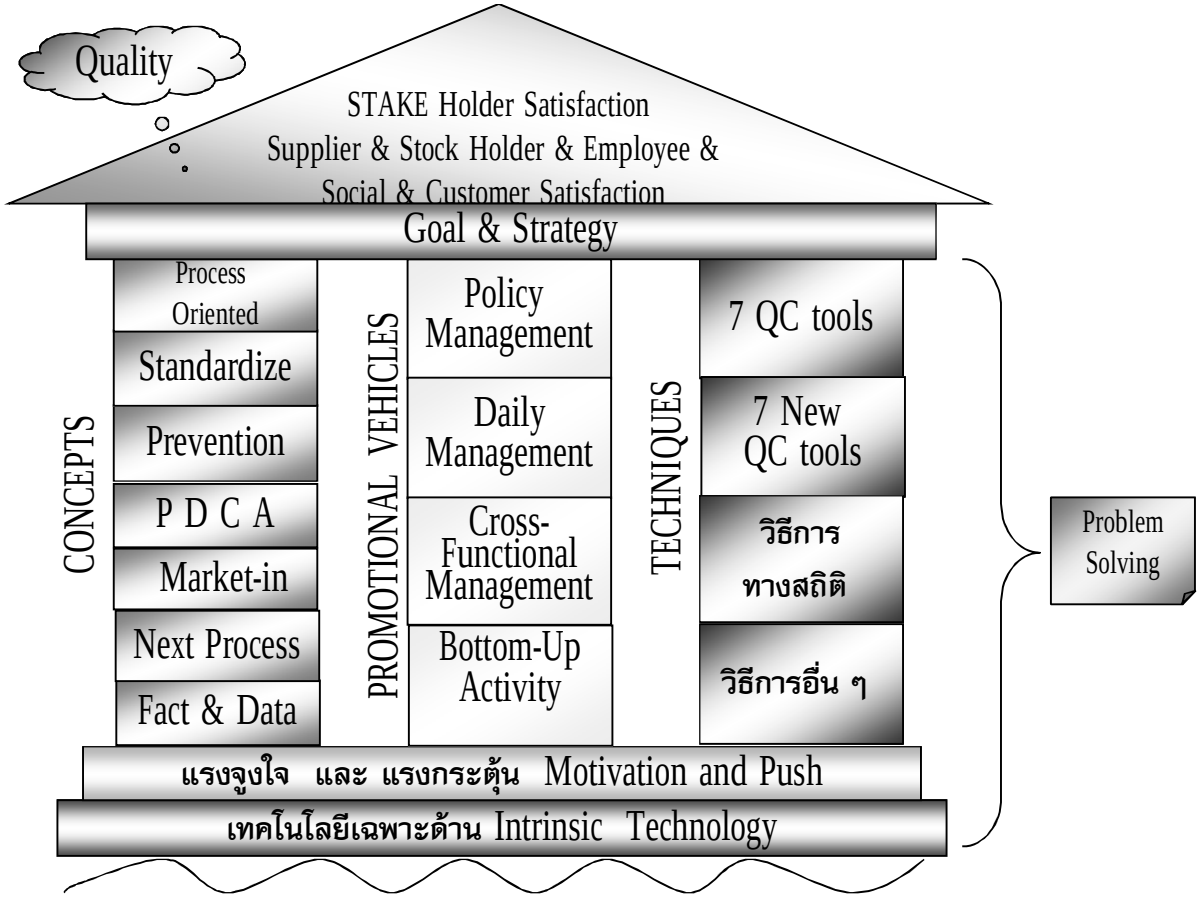


Copy Right : Anuwat S.

เครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย



Copy Right : Anuwat S.



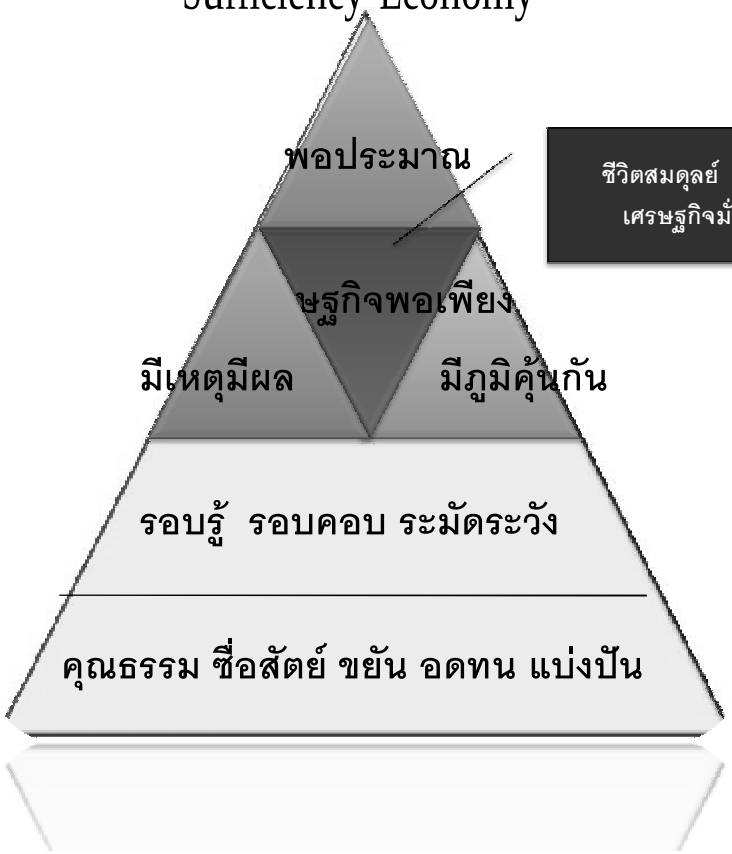
หมายเหตุ Kano's House **ของ** Dr. Noriaki Kano

เป้าหมายการใช้เครื่องมือบริหาร

- สร้าง**<u>ความพร้อม</u>**ให้กับ 6 M
  - Man (Autonomous)
  - Machine (Automation)
  - Method (Process Improvement)
  - Money (Cost Down **à** Cash Flow)
  - Material (Reduce Waste & Loss)
  - Marketing (Market Share)

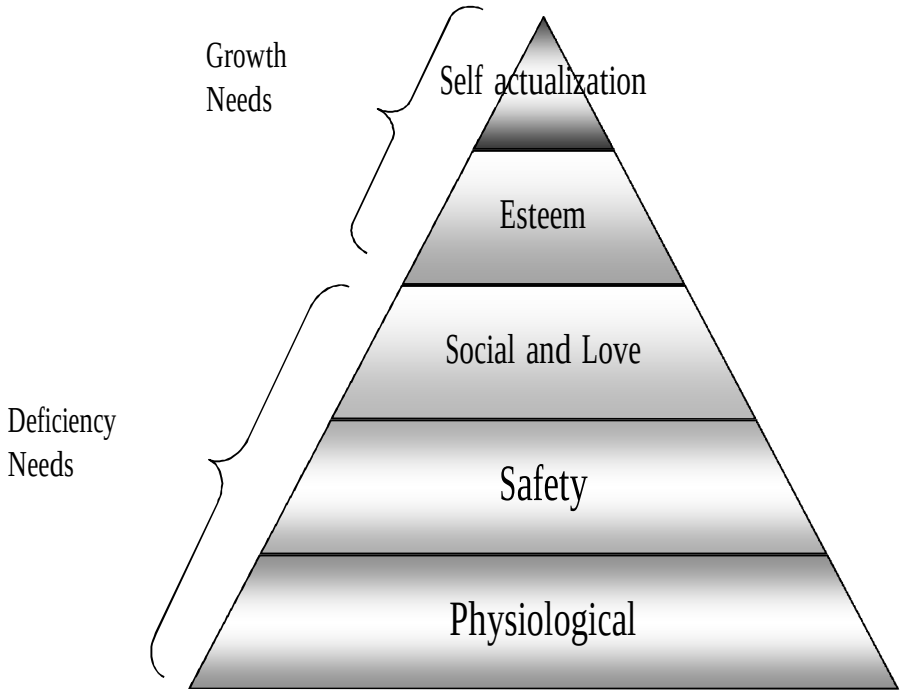
Human Focus
คน **à** ทรัพยากรมนุษย์ หรือ ค่าใช้จ่าย

เศรษฐกิจพอเพียง
Sufficiency Economy



ชีวิตสมดุลย์ ประเทศชาติมั่นคง เศรษฐกิจมั่นคั่ง สังคมยั่งยืน

Motivation



Force and Motivation

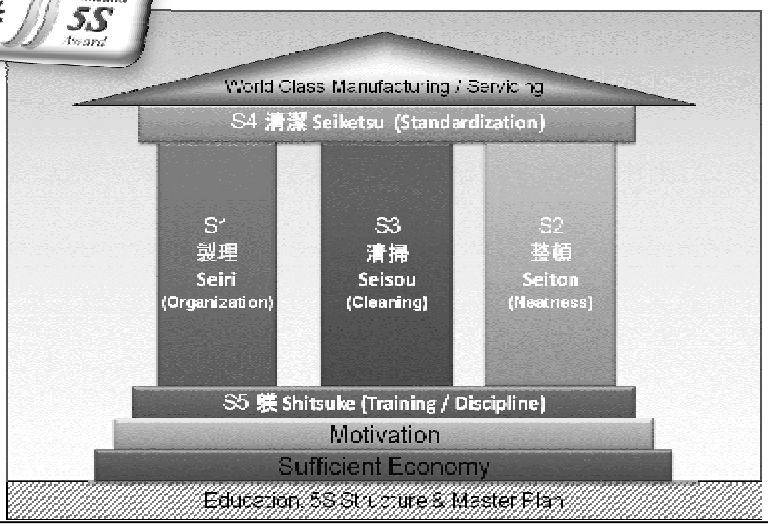
Force (X Theory)

- ถือคำสั่งจากผู้บริหารเป็นที่สุด ทุกคนต้องปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ทำมีความผิด
- มาตรการหรือมาตรฐานงานออกโดยส่วนกลาง ไม่ได้เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน
- ยึดถือระบบเป็นหลัก ไม่เชื่อในความาสามารถของคนว่าจะสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ต้องควบคุม
- ตั้งเป้าหมายต่ำ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย
- ระบบประเมินขึ้นกับดุลพินิจของนาย
- บรรยากาศเคร่งเครียด ฝืนใจ
- เป้าหมายส่วนตัวเป็นหลัก เป้าหมายองค์การเป็นรอง
- หัวหน้าไม่เข้าร่วม สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

Motivation (Y Theory)

- ให้ความรู้ ความเข้าใจ ให้พนักงานเห็นประโยชน์ส่วนรวม
- สร้างความอยากหรือความชอบให้เกิดขึ้นกับทีมงาน
- เน้นความมีส่วนร่วมของพนักงาน
- มาตรการหรือมาตรฐานงานต้องใช้ง่ายไม่ซับซ้อนสะดวกที่จะใช้ ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม
- ตั้งเป้าหมายท้าทายความสามารถ โดยเน้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมถึงจะสำเร็จ
- เป้าหมายส่วนรวมหรือทีม มาก่อนเป้าหมายส่วนตัว
- ระบบประเมินผลชัดเจน เป็นระบบ
- บรรยากาศสนุกสนาน อยากเข้าร่วม
- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดี และเป็นส่วนหนึ่งของทีม

Z Theory : Systematic Approach(X Theory) & Motivation (Y Theory)
Induction =System + KPI + Motivation



7 ขั้นตอน ในการเตรียมการ

1. จัดตั้งหน่วยงานส่งเสริม 5ส.
2. การแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ
3. การจัดทำคู่มือ 5ส.
4. การให้ความรู้ 5ส.
5. การจัดทำบอร์ดกิจกรรม
6. พิธีเปิด (Kick Off)
7. การทำความสะอาดใหญ่ (Big Cleaning Day)

Japanese		APO-JPC		Thai
製理	せいり	Seiri	Organization	สะสาง
整頓	せいとん	Seiton	Neatness	สะดวก
清掃	せいそう	Seisou	Cleaning	สะอาด
清潔	せうけつ	Seiketsu	Standardization	สร้างมาตรฐาน
躾	しつけ	Shitsuke	Training/Discipline	สร้างวินัย

anuwat@tpa.or.th

ส. 1 สะสาง (Organization)

Organization	การจัดระบบ (สิ่งของ ระบบงาน)
วัตถุประสงค์	ลดความสูญเปล่า
ตัวชี้วัด	จำนวนสิ่งของหรือระบบงานที่สูญเปล่า หรือ ซ้ำซ้อน ถูกกำจัดออก

1. สำรวจ

สำรวจสิ่งของ และ ระบบงาน

2. แยก

แยกแยะสิ่งของ และ ระบบงาน
- สิ่งที่จำเป็น
- สิ่งที่ไม่จำเป็น (ใช้ได้ ใช้ไม่ได้)

3. ขจัดส่วนเกิน

ของไม่จำเป็น แต่ใช้ได้ = ขาย
ของไม่จำเป็น แต่ใช้ไม่ได้ = ทิ้ง

4. เพิ่มส่วนขาด

ของจำเป็นแต่ไม่มี = จัดหา
เพื่อให้เกิด ความพอดี หรือ พอเพียง

5ส. ที่มองเห็น
5ส. ที่มองไม่เห็น

ส. 2 สะดวก (Neatness)

Neatness	ความเป็นระเบียบเรียบร้อย
วัตถุประสงค์	เพิ่มประสิทธิภาพ (ความเร็ว)
ตัวชี้วัด	30 วินาที

1. ทำแผนผัง

กำหนดชื่อ ที่อยู่ที่แน่นอนให้กับสิ่งของที่อยู่ในพื้นที่ทั้งหมด รวมถึงความเชื่อมโยงไปยังสิ่งของที่มีหน่วยเล็กที่สุด

2.. กำหนดที่วาง

กำหนดที่วางสิ่งของให้ชัดเจน ห้ามปะปนกัน

3. ทำป้ายชื่อ

จัดทำป้ายชื่อตามระบบที่ได้วางไว้

4. จัดวางตามแผนผัง

จัดวาง โดยกำหนดให้สิ่งที่ใช้บ่อยให้อยู่ใกล้มือและไกลมือออกไปตามความถี่การใช้งาน

30 วินาที

ส. 3 สะอาด (Cleaning)

Cleaning	ทำความสะอาด
วัตถุประสงค์	ตรวจสอบสิ่งผิดปกติ (บำรุงรักษาเชิงป้องกัน)
ตัวชี้วัด	จำนวนสิ่งผิดปกติที่ตรวจพบ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบ

กำหนดผู้รับผิดชอบพื้นที่ตามที่ได้ออกแบบผังไว้ รวมถึงเครื่องจักร อุปกรณ์

2. ศึกษารายละเอียดวิธีการทำความสะอาด

ศึกษาวิธีการทำความสะอาด ระดับความสะอาดของพื้นที่ เครื่องจักร อุปกรณ์ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย

3. กำหนดแผนการทำความสะอาด

กำหนดแผนการทำความสะอาด ขณะทำงาน รายกะ รายวัน รายเดือน รายปี

4. ตรวจสอบสิ่งผิดปกติ

ขณะทำความสะอาดจะต้องตรวจสอบ สิ่งผิดปกติ หากพบให้ติดป้าย และดำเนินแก้ไขหรือแจ้งผู้เกี่ยวข้อง

ตรวจสอบ เพื่อค้นหาสิ่งผิดปกติ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย

ส. 4 สร้างมาตรฐาน (Standardization)

Standardization	สร้างมาตรฐาน
วัตถุประสงค์	ลดความผันแปร
ตัวชี้วัด	พนักงานในหน่วยงานเดียวกันทำงานแทนกันได้

1. กำหนดเป็นลายลักษณ์ (Documented)

จัดทำมาตรฐานอยู่ในรูปที่สามารถสื่อให้เข้าใจตรงกัน ปัจจุบันใช้มัลติมีเดีย ภาพถ่าย ภาพเคลื่อนไหว ทำให้ใช้ง่าย เรียนรู้ได้เร็ว

2. ฝึกอบรม (Training)

จัดการฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานโดยมีทดสอบความสามารถก่อนและหลัง

3. ติดตามประเมินผล (Monitoring)

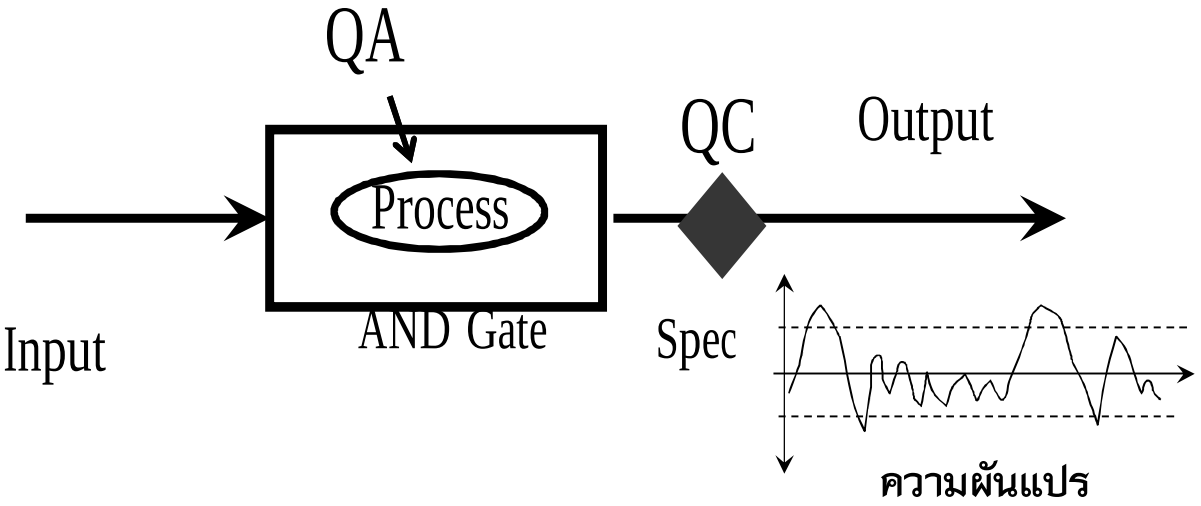
สังเกตการณ์ การปฏิบัติตามมาตรฐานของพนักงาน

4. การจูงใจ (Motivation)

หากพบมาตรฐานไม่ได้ถูกนำไปใช้ ต้องปรับปรุงมาตรฐานให้ใช้ง่ายขึ้นและสร้างความเข้าใจกับพนักงานถึงประโยชน์ที่ได้รับ

5. ปรับปรุงมาตรฐานให้ดีขึ้น (Revision)

Standardization



การให้อยู่ใน Spec ตลอดเวลา ทำได้ 2 วิธี

1. **ขยาย** Spec
2. **ควบคุมไม่ให้เกิดความผันแปร** (Dispersion) **หรือ** (Barasuki) **ที่** Input **และ** Process

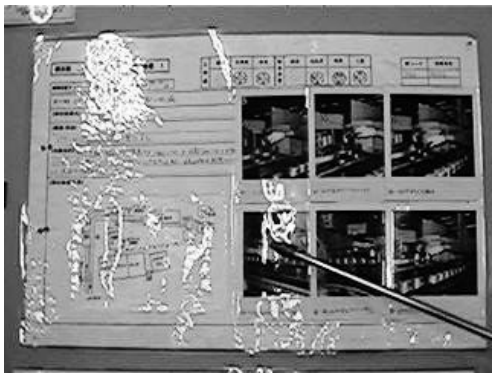
สรุปประเด็นสำคัญ

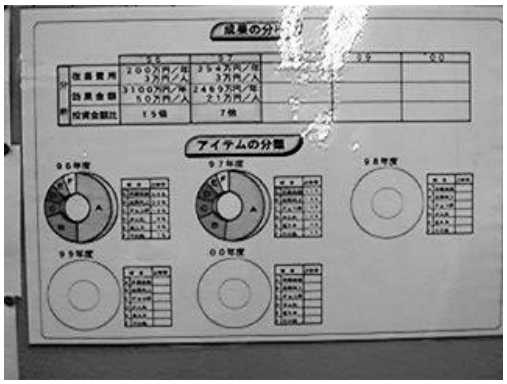
- สิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการแต่เรายังต้องทำ เรียกว่า “ความสูญเปล่า (waste / loss)”
- สิ่งที่ลูกค้าต้องการแล้วเราทำได้ เรียกว่า “มูลค่า (value)”

Standardization

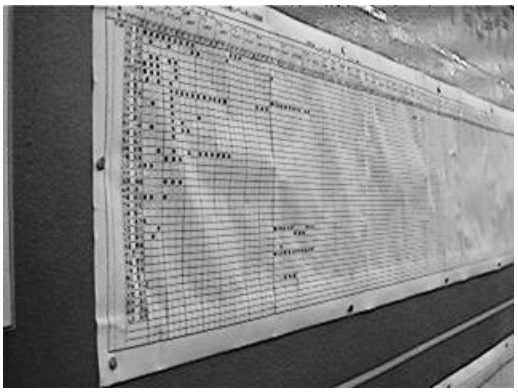
- Documented กำหนดเป็นลายลักษณ์ (eDocument Multimedia)
- Training อบรมเพื่อให้เข้าใจในมาตรฐาน
- Monitoring ตรวจติดตามการปฏิบัติตามมาตรฐาน
- Motivation จูงใจให้มีการนำมาตรฐานมาใช้งาน โดยเริ่มที่ตัวเองก่อน
- Revision ต้องมีการปรับปรุงมาตรฐานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

มาตรฐานที่ดี





มาตรฐานที่ดี



ส. 5 สร้างวินัย (Training/Discipline)

Training/Discipline	สร้างวินัย
วัตถุประสงค์	รักษามาตรฐาน และ ระบบ 5 ส.
ตัวชี้วัด	ทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา (วัฒนธรรมองค์การ)

1. สร้างแรงจูงใจ (Motivation)

- ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี (ภาวะผู้นำ)
- ฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจถึงประโยชน์ต่อตนเอง และองค์การในการทำ 5 ส.
- ใช้สภาวะแวดล้อมและการวางระบบงานที่ดีเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคน
- สร้างบรรยากาศที่ดีในการปรับปรุงงาน
- สร้างกิจกรรมส่งเสริม

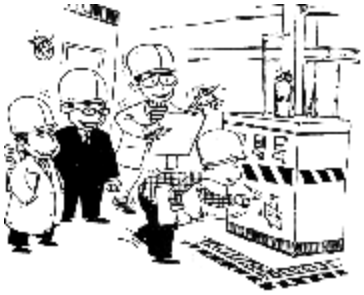
ทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา

2. ติดตามประเมินผล (Monitoring)

ต้องมีการตรวจติดตาม 4 ระดับ

- ตรวจด้วยตนเอง
- ตรวจด้วยผู้บริหารระดับสูง
- ตรวจด้วยคณะกรรมการ
- ตรวจโดยองค์การภายนอก

ระดับของการตรวจประเมิน



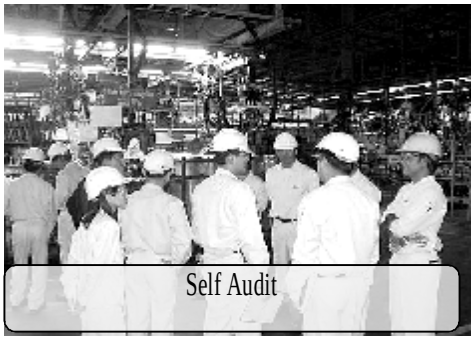
Top Management Audit

Committee Audit

การตรวจประเมินจากภายนอก (Third Party Audit)

Self Audit

ตัวอย่างการตรวจประเมิน 5ส 3 ระดับ



Self Audit

Committee Audit

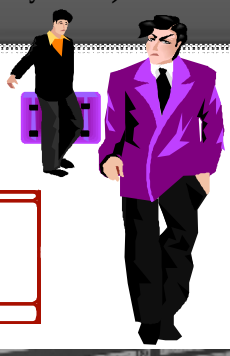
Top Management Audit

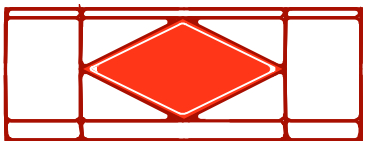
COO Plant Review

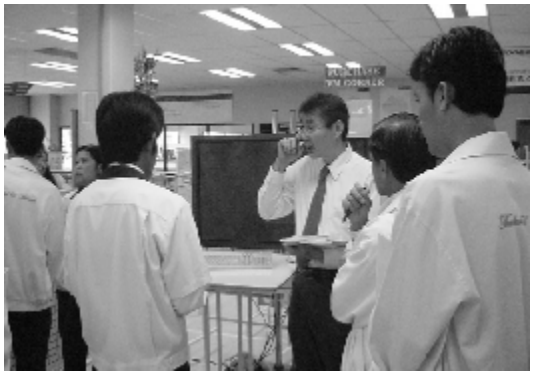
31

การตรวจประเมินจากภายนอก

(Third Party Audit)







32

ตารางเวลาการเข้าตรวจประเมิน

Audit โดย	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	หมายเหตุ
1. ตนเอง (หัวหน้าและสมาชิกกลุ่ม)	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	
2. หัวหน้างาน (หัวหน้า/คณะกรรมการ)	▨		▨		▨		▨		▨		▨		
3. ผู้บริหารระดับสูง		▨			▨			▨			▨		
4. ผู้เชี่ยวชาญภายนอก						▨						▨	

หลักการตรวจ ระดับพนักงาน และ/หรือหัวหน้าพื้นที่ (Self Audit)

- เน้นการตรวจตามมาตรฐานที่พื้นที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ
- ดำเนินการตรวจให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- เน้นการตรวจในจุดที่ผลคะแนนการตรวจครั้งก่อนหน้าต่ำกว่าระดับมาตรฐาน (ระดับกลางของช่วงคะแนน)
- ภายหลังการตรวจทุกครั้งต้องมีการประชุมเพื่อหาสาเหตุ และแนวทางในปรับปรุงแก้ไข
- จัดทำและบันทึกผลการตรวจประเมินในรูปแบบที่แสดงถึงผลการดำเนินกิจกรรม

ข้อควรปฏิบัติในการตรวจด้วยตนเอง

- ไม่จัดฉากในการตรวจ
- ตรวจตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ตรงไปตรงมา ไม่เข้าข้างตนเอง
- หากพบจุดที่ต้องปรับปรุง ควรถ่ายภาพไว้และนำไปเป็นประเด็นในการระดมสมองเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- กรณีที่เป็นจุดตรวจของตนเอง อาจแลกกันตรวจระหว่างเพื่อร่วมทีมในพื้นที่เดียวกัน

การตรวจประเมินโดยเจ้าของพื้นที่

หลักการตรวจ
ระดับคณะกรรมการกลาง (Committee Audit)

- วางแผนการตรวจเป็นรายปี ดำเนินการตรวจตามแผนที่ได้กำหนดไว้ทุกครั้ง ไม่ควรเลื่อน
- ตรวจตามมาตรฐานที่พื้นที่กำหนด แต่ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานกลาง
- ไม่เป็นผู้ตรวจในพื้นที่ที่ตนเองสังกัด หรือเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับพื้นที่ที่ตรวจ ควรงดการออกคะแนน
- เน้นการตรวจในเชิงรูปธรรมที่สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรม 5ส ขององค์การ
- พิจารณาในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของพื้นที่
- ใช้ภาพถ่ายเป็นเครื่องมือในการตรวจ

37

หลักการตรวจ (ต่อ)
ระดับคณะกรรมการกลาง (Committee Audit)

- เน้นการตรวจในจุดที่ต้องปรับปรุงจากการตรวจครั้งก่อนหน้า
- ต้องมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น
- ก่อนสรุป และแจ้งผลการตรวจให้พื้นที่ทราบ ต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อลดช่องว่างมาตรฐานการตรวจของคณะกรรมการแต่ละคน และผลการตรวจนั้นจะต้องมีเพียงผลสรุปเดียว
- ส่งผลการตรวจประเมินให้พื้นที่ได้ทราบไม่เกิน 2 วันภายหลังการตรวจ เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างกันของสภาพแวดล้อมที่ตรวจในวันตรวจกับวันที่ได้รับทราบคะแนนผลการตรวจ

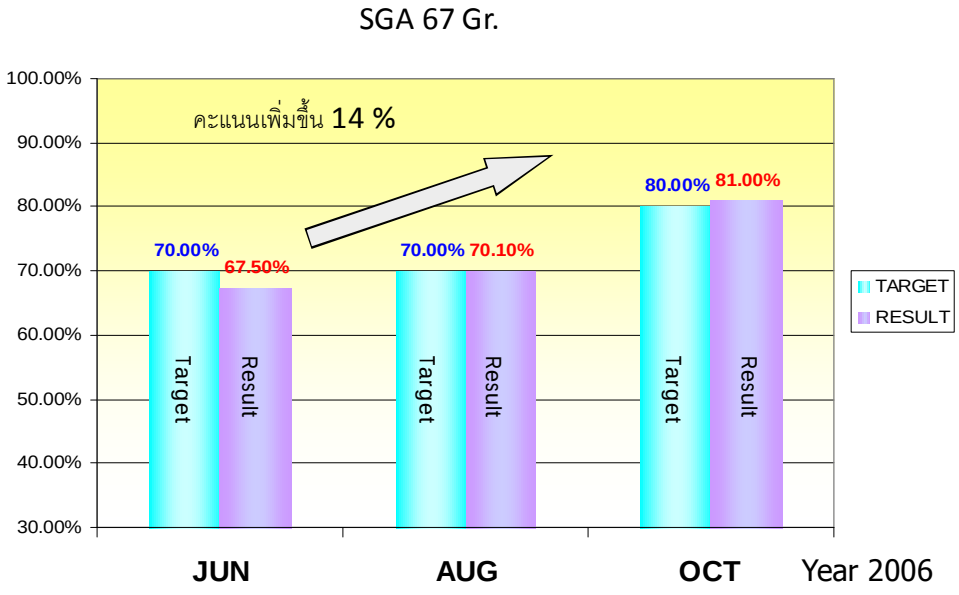
38

ข้อควรปฏิบัติและมารยาทในการตรวจสำหรับคณะกรรมกลาง

- แจ้งกำหนดการตรวจให้พื้นที่ทราบล่วงหน้า
- ให้มีวาระในการนำเสนอผลการดำเนินกิจกรรมของพื้นที่ทุกครั้งที่มีการตรวจ
- หลีกเลี่ยงในการโต้เถียง หรือโต้แย้งกับพื้นที่ในกรณีที่ความคิดเห็นไม่ตรงกัน แต่ควรเปิดโอกาสให้พื้นที่แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

39

ผลการตรวจประเมินโดยคณะกรรมการ 5ส



40

หลักการตรวจ
ระดับผู้บริหารระดับสูง
(Top Management Audit)

- ควรเป็นผู้บริหารในระดับผู้จัดการฝ่ายจนถึงประธานบริษัท
- ไม่เน้นการตรวจในรายละเอียดของการดำเนินกิจกรรม
- เน้นการตรวจผลลัพธ์ (Outcome) จากการดำเนินกิจกรรมในเชิงตัวเลข หรือดัชนีชี้วัดที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย มากกว่าการตรวจว่า "ได้ทำกิจกรรม 5ส" หรือ "ไม่ได้ทำกิจกรรม 5ส"

41

หลักการตรวจ
ระดับผู้บริหารระดับสูง
(Top Management Audit)

- ควรใช้ภาพถ่ายในการชี้แจงถึงจุดดี จุดเด่น จุดปรับปรุง ให้พนักงานได้ทราบ เพราะจะเป็นผลดีทางด้านจิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์
- ในการตรวจผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินกิจกรรม 5ส อย่างชัดเจน จริงใจ เพื่อให้พนักงานเกิดขวัญ กำลังใจ และมั่นใจว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง

42

การตรวจประเมินโดยผู้บริหาร

ผู้บริหารลงพื้นที่เพื่อตรวจหาสิ่งผิดปกติและถ่ายภาพ ส่งให้เจ้าของพื้นที่ทำการแก้ไข

Comment			การแก้ไข		
หัวข้อและรายละเอียด	รูป	ผู้ตรวจสอบ	ผู้รับผิดชอบ	รายละเอียด	รูป
1 รางไฟยาวเลยไปถึงทางเดิน Latch		SPS	KPT	นำได้มาเก็บเข้าที่เดิม	
2 โต๊ะมีป้ายหลายป้าย ไม่รู้สถานะที่แท้จริง Latch		SPS	KPT	จัดเก็บป้ายให้เหลือเฉพาะที่ใช้งาน	
3 material สูงกว่า maximum และไม่มีเวลา Start Run Latch		SPS	Tech	เติม Matให้ตรงตามที่กำหนดไว้ และลงเวลาที่เริ่ม Run	

รางวัลสำหรับกลุ่มที่ทำคะแนนสูงสุด

Little Duck Gang
2000 Baht

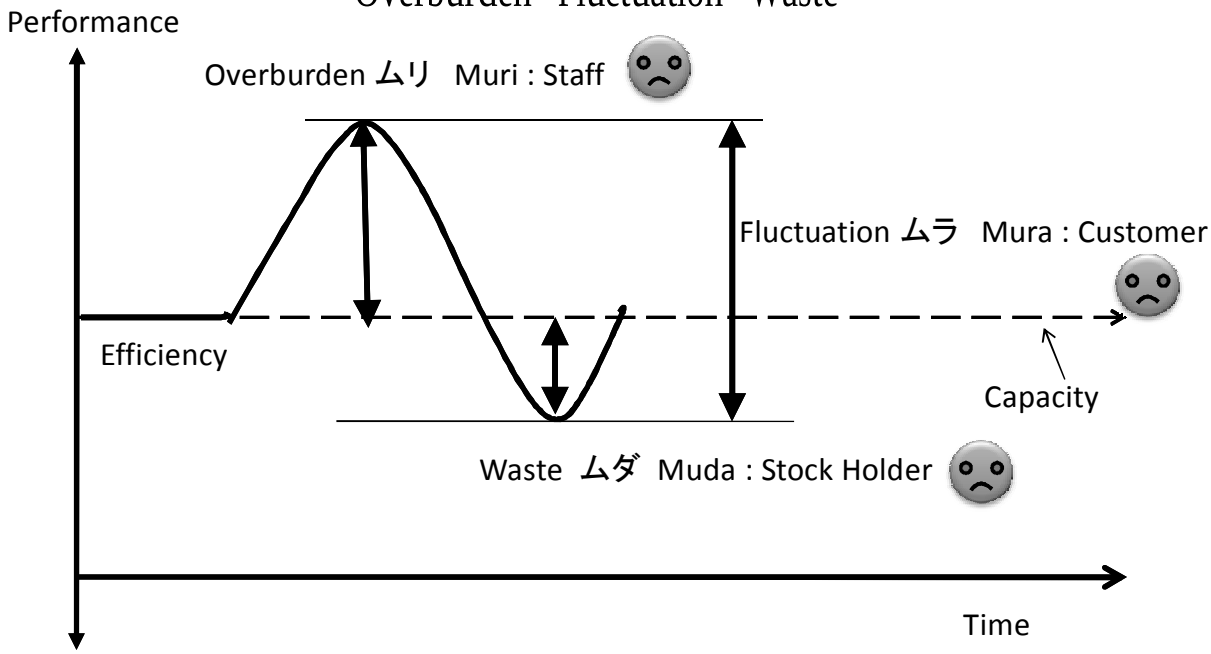
Free Radicals
2000 Baht

Professional Team
2000 Baht

ムリ ムラ ムダ

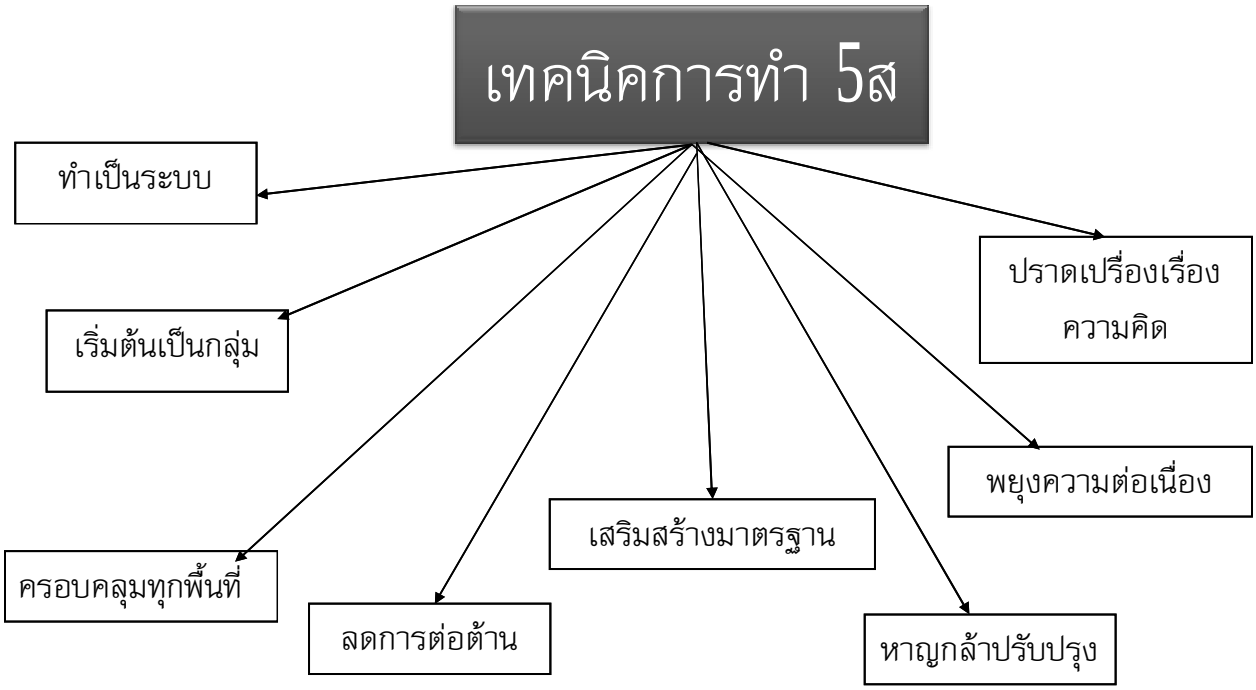
Muri Mura Muda

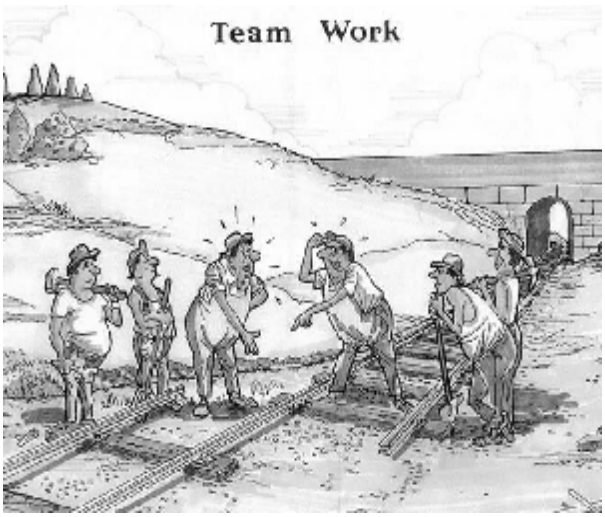
Overburden Fluctuation Waste

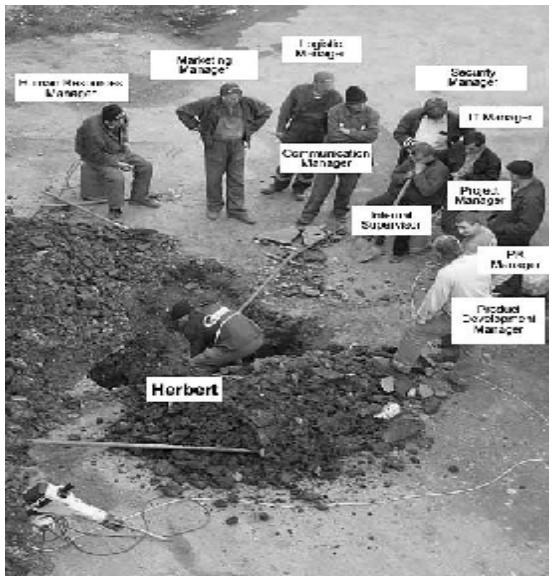


7 Waste

1. M-Motion การเคลื่อนไหว
2. D-Defect งานเสีย
3. W-Waiting การรอคอย
4. S-Stock พัสดุคงคลัง
5. T-Transportation การขนย้าย
6. O-Over Production การผลิตเกินความจำเป็น
7. P-Process itself กรรมวิธีไม่มีประสิทธิภาพ





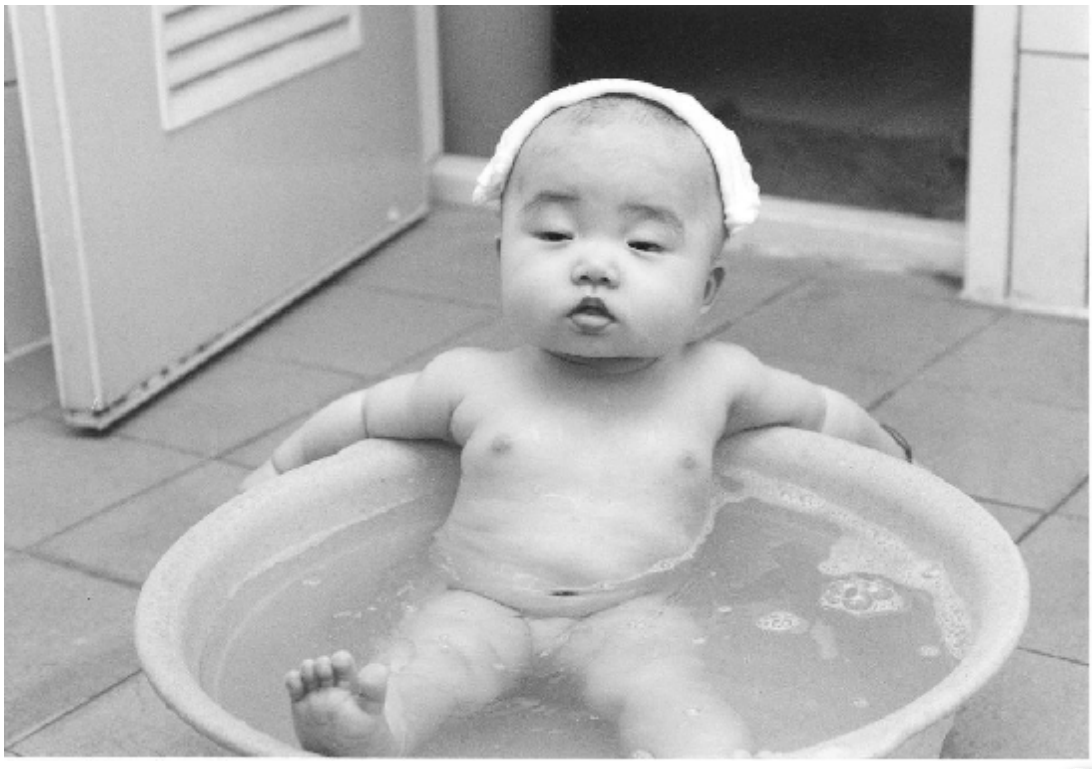


5ส “ไม่ใช่เพียงให้ทุกคนร่วมกัน”

แต่ “ให้ทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน”

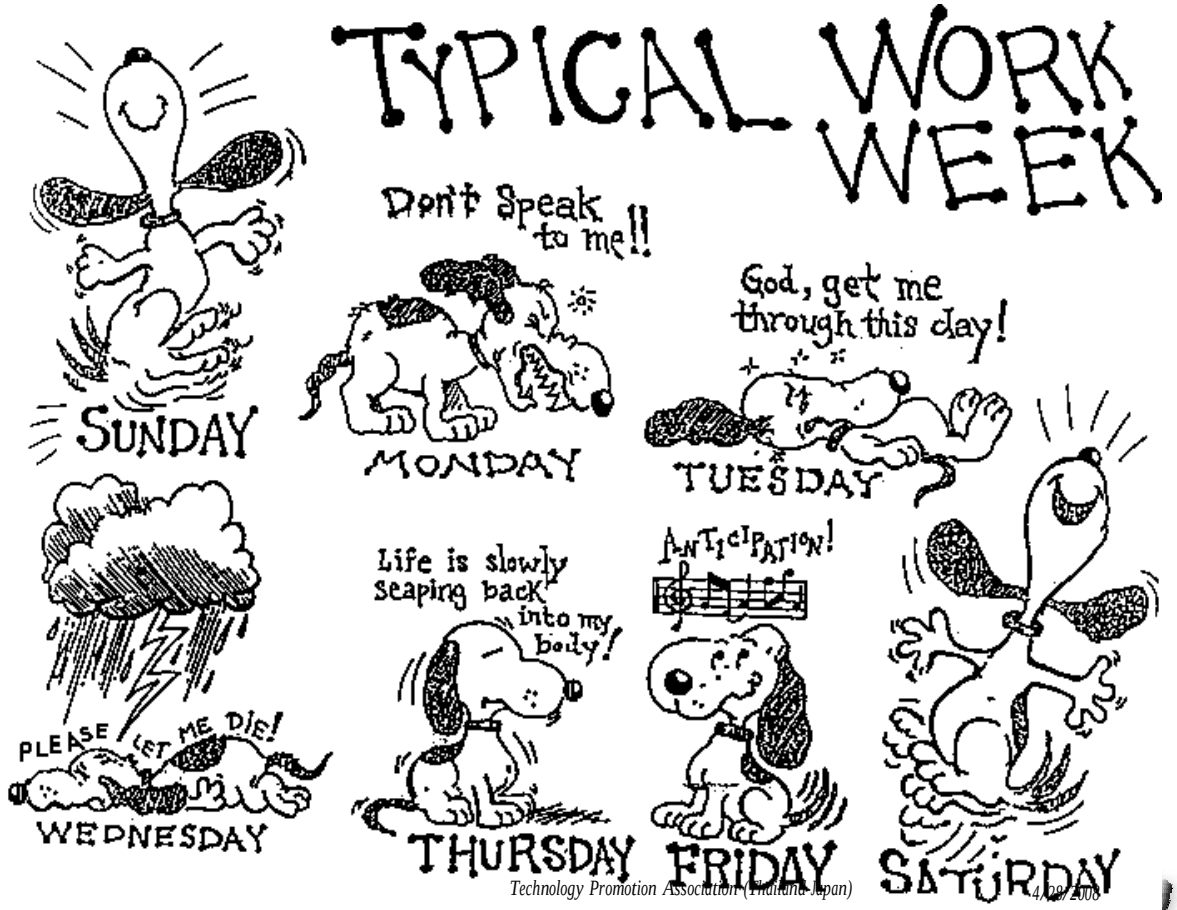
งานหนัก !!!

สบายอารมณ์



ชีวิตมนุษย์ในรอบ 80 ปี

นอน	*27 ปี*
รอเติบโตกว่าจะเดียงสาอีก	*3 ปี*
เรียนหนังสือ (ปริญญาตรี)	*7 ปี*
ทำงานเลี้ยงครอบครัว	*15 ปี*
เดินทาง	*7 ปี*
แต่งตัว	*3 ปี*
ดื่มกิน	*10 ปี*
เที่ยว	*4 ปี*
เลี้ยงหลาน เข้าวัด นอนอัมพาต	*4 ปี*



Copy Right : Anuwat S. รพ. สงขลานครินทร์ 28/04/2008 09:30:36 27 / 27