

UNLOCKED 6 SIGMA



K T C

ปลดล็อกปัญหาด้าน SERVICE ด้วยเทคนิค “SIX SIGMA”

กุญแจสำคัญที่องค์กรในภาคการบริการนำ “Six Sigma”
เข้ามาใช้ ก็เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและการใช้งานของลูกค้า
สร้างความพึงพอใจแก่ทั้งบุคลากรภายในและลูกค้าจาก
ภายนอกองค์กร

ไม่ใช่เพียงแค่องค์กรในภาคการผลิตเท่านั้น ที่นำเครื่องมืออย่าง “Six Sigma” เข้ามาใช้ปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน ปัจจุบันองค์กรในภาคการบริการ หรือ Service ก็ต้องปรับตัวให้เท่าทันกับโลกที่โลกาภิวัตน์ด้วยเช่นกัน

องค์กรที่เข้าร่วมโครงการ
**Process Innovation by
Six Sigma – Black Belt Project**
เป็นระยะเวลากว่า 6 เดือนอย่าง
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
หรือ KTC นำเทคนิค Six Sigma
มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ
ของ KTC และได้ร่วมเล่า
ประสบการณ์ตั้งแต่ขั้นตอน

ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล ได้อย่างตรงจุด รวมทั้งลดต้นทุนขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

“Six Sigma” จึงน่าจะเป็นชื่อที่คุ้นหูสำหรับคนที่ต้องการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการ แนวคิดดังกล่าวจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพเพื่อบ่มงูสู่ความเป็นเลิศขององค์กร เครื่องมือนี้ช่วยค้นหาสาเหตุของข้อบกพร่อง (Defect) รวมทั้งหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้เกิดข้อบกพร่องน้อยที่สุด หรือไม่เกิดขึ้นเลยในกระบวนการต่างๆ ขององค์กร

1. DEFINE
2. MEASURE
3. ANALYZE
4. IMPROVE
5. CONTROL

KTC

พัฒนาการปฏิบัติงานของ CONTACT CENTER

“Contact Center ถือเป็น Touch Point
ที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ของ KTC
ให้อยู่ในใจของลูกค้า”



คุณนิธิภัทร ตั้งจิรวงษ์

Manager
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จากคำกล่าวข้างต้นโดยคุณนิธิภัทร ตั้งจิรวงษ์ Manager
ของ KTC เน้นย้ำว่า KTC ให้ความสำคัญกับบริการ
Contact Center จนทำให้ KTC เลือกปรับปรุงบริการ
ดังกล่าวด้วยเทคนิค Six Sigma

“Contact Center เป็นช่องทางที่สร้างความพึงพอใจสูงสุด
ให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เทคนิคของ Six Sigma จึงถูก
เลือกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการ
รวมทั้งตัววัดของ Contact Center ค่อนข้างชัดเจน
จึงสามารถวัดผลก่อนและหลังการปรับปรุงได้”

“

ปัจจุบันมีลูกค้า
ที่ติดต่อเพื่อรับบริการ
ผ่านช่องทางของ
KTC Contact Center
มากกว่า

8
ล้าน
ครั้งต่อปี

”

องค์กรได้นำแนวคิดของการวัด Overall Equipment Effectiveness หรือ OEE ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในภาคธุรกิจการผลิต มาประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจบริการ โดยเปลี่ยนเป็นตัวชี้วัดที่เรียกว่า Overall Service Effectiveness หรือ OSE ครอบคลุมทั้งในมิติของการบริหารจัดการกำลังคน ให้เหมาะสมกับปริมาณการติดต่อของลูกค้า (Availability) ความสามารถในการรองรับปริมาณสายที่ติดต่อเข้ามา (Performance) และความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ (Quality)

ต่อมาในขั้นตอน Analyze องค์กรใช้วิธีการตั้งเป้าหมาย จากนั้นระดมความคิด (Brainstorming) โดยเริ่มจากการเพิ่มผลิตภาพในด้านคุณภาพ และใช้เครื่องมือทางสถิติ ได้แก่ Test of Homogeneity ในการคัดเลือกตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางสถิตินำไปสู่การปรับปรุงระบบตอบรับอัตโนมัติ หรือ IVR (Interactive Voice Response) โดยพิจารณาระบบตอบรับในส่วนที่ลูกค้าใช้น้อยและรวบรวมสรุปให้สั้นขึ้น สามารถเพิ่มความพึงพอใจจาก 70% ขึ้นเป็น 80% โดยมีค่า OSE หลังการปรับปรุงเป็น 76%

สำหรับแผนควบคุมกระบวนการในระยะสั้น KTC ใช้เครื่องมือ P-Chart และใช้เครื่องมือ Fault Tree Analysis (FTA) ในการหาชุดของเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Minimal Cut Set) เพื่อใช้เป็นแผนควบคุมกระบวนการระยะยาวต่อไป



“

เรามองเห็นว่ามีตัวแปรอื่นๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจเช่นกัน ดังเช่น การลดเวลารอคอย (Waiting Time) แต่สาเหตุที่เลือกการลดเวลาการพูดของระบบอัตโนมัติเพราะพิจารณาแล้วว่าจัดการและแก้ไขง่าย ส่วนตัวแปรอื่นๆ จะนำไปวางแผนเพื่อแก้ไขต่อไปในอนาคต

”

K T C

ลด Workload เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

กระบวนการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ จะขาดขั้นตอนใน“การพัฒนาและจัดการบุคลากร” ไปไม่ได้เลย ซึ่งเป็นประเด็นใหญ่ที่ KTC มุ่งเน้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวขึ้นภายในองค์กร เพราะถือว่าการลงทุนที่คุ้มค่า

คุณปิ่นชนัญญ์ แสงภาคนิย์ ซึ่งดำรงตำแหน่ง Senior Manager เล่าถึงจุดเริ่มต้นของการเลือกโปรเจกต์งานที่ไม่สร้างมูลค่าภายในองค์กรไว้ว่า “ตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา องค์กรเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณงานเพิ่มขึ้นสวนทางกับจำนวนบุคลากรที่ลดลง เราจึงคิดว่า**กระบวนการที่ช่วยลดงานที่ไม่สร้างคุณค่า (Non-Value) ด้วย Lean Six Sigma ผ่านขั้นตอน Define - Measure - Analyze - Improve - Control เพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ** ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานขึ้นและ ยังส่งผลต่อ Gross Profit ที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย”



คุณปิ่นชนัญญ์ แสงภาคนิย์

Senior Manager
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

องค์กรพบว่ามีความต้องการงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Waste) กว่า 68 กระบวนการ โดยใช้เครื่องมือด้านผลิตภาพอย่าง 7 Waste สามารถลดของเสียคิดเป็นเงินได้ถึง

25.8 ล้านบาท

จากนั้นจึงได้ยกหนึ่งโปรเจกต์ขึ้นมาจัดทำปรับปรุงงานเป็นโปรเจกต์เบื้องต้น (Pilot Project) ได้แก่ การบันทึกเปิด/ปรับปรุง/ยกเลิกร้านค้าสมาชิก โดยมีเป้าหมายเพื่อลดเวลาที่ใช้บันทึกข้อมูลร้านค้าในระบบต่างๆ

เมื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ส่งผลให้การบันทึกข้อมูลใช้เวลานาน แล้วพบว่าแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ระบบมีหลากหลาย ซึ่งเพิ่มขึ้นจากวิธีการชำระเงินในปัจจุบันมีช่องทางมากขึ้น อีกทั้งพบว่าหน้าจอ (Screen) ที่ต้องบันทึกจำนวนมาก และลำดับการคีย์ข้อมูลของพนักงานแต่ละคน มีความแตกต่างกัน

จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนของการปรับปรุงหรือ Improve โดยทำการทดลองจากข้อมูล ด้วยเครื่องมือ Anova Test เป็นตัววิเคราะห์ ดังเช่น การดีไซน์วิธีการ Copy และออกแบบใบปะหน้าที่ดีและ จัดระเบียบกระบวนการใหม่ โดยไม่ใช้กระดาษ



คุณปิ่นชนัญญ์เน้นย้ำว่า KTC จะไม่หยุดยั้งการพัฒนากระบวนการทำงานไว้เพียงเท่านี้ “เราจะค้นหา Process อื่นๆ ที่เกิด Waste ผ่านการสำรวจ หรือ Survey ไม่ว่าจะเป็นงานที่มีลักษณะ ทำงานซ้ำๆ (Redundant) หรืองานที่ต้องใช้เวลาและแรงในการเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น (Motion) เพื่อให้บุคลากร มีความคล่องตัวในการทำงาน นำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป”

K T C

ยกระดับมาตรฐานการให้บริการ สำหรับ On-Site Service

ในปี 2017 KTC พบว่า On-Site Service สำหรับเครื่องรับชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Capture : EDC) ของหน่วยงาน Outsource มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ประมาณ 28% หรือคิดเป็นเงินกว่า 23.79 ล้านบาท



คุณณ-วรรษ ศิริยง

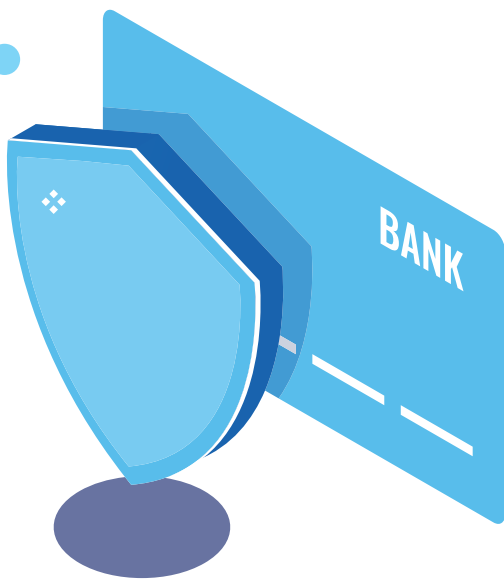
Senior Manager
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

คุณณ-วรรษ ศิริยง Senior Manager ของ KTC กล่าวถึงสาเหตุที่เลือกนำประเด็นดังกล่าวขึ้นมาปรับปรุงงานว่า “เมื่อ SLA ไม่ได้มาตรฐาน ส่งผลกระทบต่อ KTC เป็นอย่างมาก **เราสูญเสียโอกาสในการทำกำไรไม่น้อยกว่า 7.14 ล้านบาท ยังไม่นับรวมถึงข้อร้องเรียนจากร้านค้าที่สูญเสียโอกาสทางธุรกิจด้วยเช่นกัน**”

On-site Service ของ KTC จะแบ่งการให้บริการออกเป็นเขต In-zone ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานีและสมุทรปราการโดยมีเงื่อนไขคือต้อง Service ให้แล้วเสร็จภายใน 4 ชั่วโมงนับจากที่ได้รับแจ้งและ Out-zone ตามพื้นที่การให้บริการนอกเหนือจากพื้นที่ In-zone

“ขั้นตอนแรกของการเริ่มต้นโปรเจกต์ องค์กรสุ่มข้อมูลผลการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมา มาแสดงผลในรูปของ X-bar & S Chart เพื่อดูทิศทางการปฏิบัติงาน ตอนจนศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงาน Step-by-Step เพื่อเก็บข้อมูลด้านระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอน จึงค้นพบว่าใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานบางขั้นตอนมากกว่าที่ควรจะเป็น”

“เมื่อเข้าใจกระบวนการทำงานเบื้องต้นแล้ว ในขั้นตอน Analyze เราได้ระดมความคิด (Brainstorming) ร่วมกันทั้งหน่วยงานภายในของ KTC ที่เกี่ยวข้อง และ Outsource ได้ผลลัพธ์ออกมาเป็น 6 ปัจจัย ที่คาดว่าส่งผลกระทบต่อระยะเวลา ได้แก่ ที่ตั้งร้านค้า, ช่วงเวลาบริการจากร้านค้า, ระยะเวลาเตรียมงานของทีม Back-end, ระยะเวลาการทำงานของทีมงาน, ความสามารถของช่าง และประสิทธิภาพการทำงานของช่าง”



องค์กรนำทั้ง 6 ปัจจัยไปวิเคราะห์ในเชิงคณิตศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือที่แตกต่างกันไปในแต่ละปัจจัย หรือ เทคนิคที่เหมาะสม ได้แก่ ANOVA, T-test, F-test, LSD Method เพื่อทดสอบแต่ละสมมติฐาน ซึ่งได้ข้อสรุป หรือ KPIVs ที่แตกต่างกัน

“ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่ามีเพียง 4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการให้บริการ On-site Service ได้แก่ ที่ตั้งร้านค้าส่งผลกระทบต่อให้บริการในพื้นที่ Out-zone ช่วงเวลา รับเรื่องจากร้านค้าก็ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานการให้บริการเช่นกัน โดยเฉพาะ ช่วงเวลาดั้งแต่ 3 นาฬิกาถึง 5 นาฬิกา ในช่วงบ่าย นอกจากนี้ ระยะเวลาการเตรียมงานและ Capacity ของช่างก็เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณา เนื่องจากส่งผลกระทบต่อ SLA”

สำหรับขั้นตอน Improvement เป็นการปรับปรุงโดยต้องคำนึงถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณของ Outsource จึงได้เริ่มทดลองใช้ Lean Concept เพื่อพิจารณาว่ากรณีที่ได้รับเรื่องมา จำเป็นต้องออกไปให้บริการนอกสถานที่หรือไม่ โดยการปรับปรุงคำถามใหม่ก่อนจะยืนยันออกไปให้บริการ ทำให้สามารถลดกรณีการรับเรื่องลงไปได้ถึง 5 %

รวมทั้งนำแนวคิด Re-design Process เข้ามาใช้ในการปรับปรุง โดยการยกเลิกการเบิกรับเครื่องครั้งต่อครั้ง เปลี่ยนเป็นเบิกเป็นล็อตแทน และยังเปลี่ยนจากการนำเครื่องมาลงโปรแกรมที่กรุงเทพก่อนส่งออกไปต่างจังหวัด ไปเป็นการส่งเครื่องไปยังต่างจังหวัดพร้อมลงโปรแกรมที่ต่างจังหวัดได้เลย

“ผลลัพธ์จากการลองปรับปรุง พบว่ากระบวนการทำงานดีขึ้น ทั้งในด้านความเชื่อมั่นและมีค่าเฉลี่ยของการแปรปรวนของกระบวนการแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ ซึ่งมีเปอร์เซ็นต์เกณฑ์มาตรฐานการให้บริการที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เพียง 3.3% และเพื่อเป็นการควบคุมกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเช่นนี้ต่อไป ในช่วงขั้นตอน Control จึงได้นำเทคนิค AST (Acceptance Sample Technique) มาสร้างแผนการสุ่มเพื่อตรวจสอบ โดยกำหนดให้ทำการสุ่มตรวจทุกสัปดาห์”

คุณณ-วรุษยังได้กล่าวถึงอุปสรรคที่พบในระหว่างจัดทำโปรเจกต์ว่า “ปัญหาสำคัญคือเรื่องการสร้างความร่วมมือ เนื่องจากถ้าเป็นองค์กรของเราเอง เมื่อเราเลือกทำโปรเจกต์ในองค์กร เราคำนึงถึง 2 จุด ได้แก่ลูกค้าและองค์กร แต่สำหรับ Outsource เราต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้ได้ว่าเขาจะได้ประโยชน์ด้วยเช่นกัน โปรเจกต์จึงจะประสบความสำเร็จ”

Q&A

เคล็ดลับจาก KTC พลิกองค์กรด้วย Six Sigma

นอกจากนี้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ยังได้รับเกียรติจากคุณชนิตาภา สุริยา ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บอกเล่าถึงการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยเครื่องมืออย่าง Six Sigma



คุณชนิตาภา สุริยา

ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

Q อะไรที่ทำให้ KTC เชื่อว่า Six Sigma คือคำตอบในการพัฒนาองค์กร?

A เราโดนความท้าทายด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เข้ามา ไม่ว่าจะเป็นระบบ E-Payment หรือ E-Commerce ตลอดจนการจัดการข้อมูล บน Cloud สิ่งแวดล้อมต่างๆ ทำให้เราต้อง หันมาพิจารณาตัวเองและปรับกลยุทธ์ของ องค์กร พร้อมทั้งพิจารณาเครื่องมือที่ค่อนข้าง Advance ในการปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน การทำ Quality Control แบบทั่วไป ทำให้เราไม่รอดแน่นอน จึงนำ Six Sigma เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพของ องค์กรให้ดีขึ้น

Q มีวิธีการอย่างไรให้โปรเจก Six Sigma ในองค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง?

A เราต้องมีคนในองค์กรที่มีความรู้ และรู้ กระบวนการทำงานจริงขององค์กร เพื่อให้ สามารถสร้างโปรเจกที่ Impact ได้จริง นอกจากนี้ เราต้องจัดลำดับความสำคัญของโปรเจกต่างๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของงบประมาณและเวลาที่ เหมาะสม เพื่อคัดเลือกโปรเจกที่จะหยิบขึ้นมา ปรับปรุงได้ถูกต้อง

KTC ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้ เก่ง เรามี In-house Training รวมทั้งฝึกอบรม Six Sigma Green Belt และ Black Belt ให้ กับบุคลากร

KTC ยังผลักดันให้เกิด Project Improvement ด้วยการให้พนักงานถือโปรเจกที่ต้องปฏิบัติ จริง และมีทีม Quality หรือ Process Development เป็นพี่เลี้ยงให้ รวมทั้งมีรางวัล และมีการประกวดโปรเจกที่มีประสิทธิภาพด้วย



Q KTC มีแนวทางในการพัฒนา Six Sigma ในองค์กรต่อไปอย่างไร?

A การทำโปรเจก Six Sigma หลายครั้งเกิดมาจากความคิดหรือไอเดียเบื้องต้น *เราจะกลับมา Review ไอเดียของโปรเจกต่างๆ อีกครั้งหนึ่ง เรียกว่าเป็นการ Disrupt ตัวเองอยู่ตลอดเวลา*

และเราจะสร้าง Six Sigma A Team ที่มีบุคลากรที่มีความรู้อย่างแตกฉาน รวมทั้งเสริมความรู้เรื่อง Business Model และ Business Process ขององค์กรให้แก่พนักงาน ตลอดจนความรู้เรื่อง IT และการเงิน (Finance) ด้วยเช่นกัน

Q KTC พลักดันให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร?

A *พนักงานไม่รู้สึกลำบากที่จะปรับตัว เพราะเป็นธรรมชาติขององค์กรในการขับเคลื่อนสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา* เราเริ่มปลูกฝังมาตั้งแต่วัฒนธรรมขององค์กรคือ อย่ากลัวผิด ถ้าสงสัยให้ทดลอง ตลอดจนสนับสนุนให้พนักงานมีแนวคิดที่มองเห็นทุกอย่างเป็นโอกาส หากมีอุปสรรคก็ต้องร่วมกันแก้ไข

Q ข้อควรระวังในการทำโปรเจก Six Sigma มีหรือไม่?

A เวลาเราทำโปรเจกเกี่ยวกับการลดต้นทุน (Cost Reduction) *เราต้องทำโปรเจกโดยอยู่บนพื้นฐานที่ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า* ควรลดทำโปรเจกที่ลดต้นทุนได้จริง แต่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า