

## Theory of Constraints

ทฤษฎีเรื่องข้อจำกัด (Theory of Constraints) เป็นหลักปรัชญาของการจัดการซึ่งมองบริษัทไม่ใช่เป็นเพียงแต่การรวมกันของกระบวนการอิสระต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน แต่มองบริษัทในภาพองค์รวม ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้คือ Dr. E. M. Goldratt โดยเขามักจะเปรียบเทียบบริษัทกับโซ่ คือ การเชื่อมลูกโซ่แต่ละอันเข้าด้วยกัน จะเป็นโซ่ซึ่งก่อให้เกิดการส่งแรงได้มหาศาล ดังนั้น ในบริษัทหนึ่งๆ ซึ่งประกอบขึ้นด้วย แผนกและฝ่ายต่างๆ ที่มีศักยภาพ โดยหากทุกส่วนร่วมมือกัน จะนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทฤษฎีเรื่องข้อจำกัดได้กล่าวไว้ว่า ทุกกระบวนการจะต้องมีข้อจำกัดอย่างน้อย 1 อย่าง ซึ่งจะกลายเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุประสิทธิภาพสูงสุดของการปฏิบัติงาน ในระบบบริษัท ข้อจำกัดที่ไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นอะไร และเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำจะส่งผลเสียต่อผลกำไร เปรียบเช่นกับโซ่ หากมีลูกโซ่อันใดอันหนึ่งซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สุด ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของโซ่ เส้นนั้นให้ไม่สามารถส่งแรงได้อย่างเต็มที่

ทฤษฎีเรื่องข้อจำกัดจะให้กรอบการทำงานเชิงทฤษฎี และเครื่องมือซึ่งทีมผู้บริหารสามารถทราบถึงข้อจำกัดภายในบริษัทของตนเอง เพื่อที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

### เครื่องมือสำหรับกระบวนการในการคิด

เครื่องมือสำหรับกระบวนการในการคิดมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีทั้งหมด 5 เครื่องมือ คือ

#### 1. ต้นไม้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน (Current Reality Tree)

2. ใอน้ำที่กำลังระเหยหรือการคลี่คลายความขัดแย้ง  
(Evaporating Cloud หรือ Conflict Resolution Diagram, CRD)

3. สภาพต้นไม้ในอนาคต (Future Reality Tree)

4. สภาพตามจำเป็นของต้นไม้ (Prerequisite Tree)

5. ต้นไม้ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transition Tree)

เครื่องมือเหล่านี้ช่วยให้ทีมผู้บริหารรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรใน  
องค์กร และเปลี่ยนไปในทิศทางใด และอย่างไร

1. The Current Reality Tree (CRT) คือ การเก็บรวบรวมประสบการณ์  
และสัญชาตญาณของทุกคนที่เกี่ยวข้อง โดยใช้หลักการเหตุผลอย่างเข้มงวด ซึ่งขั้นตอนนี้อาจเสียเวลานาน แต่ให้จำไว้ว่า จะก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุด เนื่องจากจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งถือเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการพัฒนา ปรับปรุง และเมื่อทราบถึงสาเหตุแห่งปัญหา ก็ให้ทำลายทิ้ง ทำให้ไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลาในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น และเมื่อเราสามารถจัดการกับเชื้อโรคร้ายได้แล้ว อาการป่วยก็จะไม่กลับคืนมา CRT จึงเป็นเครื่องมือแสดงให้เราเห็นถึงสาเหตุหลักของปัญหา

2. The Evaporating Cloud หรือ Conflict Resolution Diagram (CRD)

เมื่อเราทราบว่าปัญหาคืออะไร และมีที่มาจากสาเหตุใด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาหนทางแก้ปัญหาดังกล่าว บ่อยครั้งที่หนทางการแก้ไขปัญหานั้นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับปัญหาอย่างเห็นได้ชัด ตัวอย่างเช่น หากปัญหาหลักขององค์กรคือ การขาดนโยบายการโฆษณาที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นหนทางแก้ปัญหาคือ การที่เราจะต้องมีนโยบายการโฆษณาที่มีคุณภาพ ดูเหมือนว่าหนทางแก้ปัญหานั้นจะเป็นเรื่องธรรมดา แต่ไม่มีเหตุบังเอิญ ลองคิดทบทวนดู หากปัญหาหลักที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน และทุกคนในองค์กรก็รู้เป็นอย่างดีว่าอะไรคือปัญหา แต่พวกเขาไม่ทราบว่าปัญหานั้นจะเป็นเหตุแห่งเรื่องน่าปวดหัวขององค์กร หากปัญหานั้นเกิดขึ้นมาเป็นแรม

ปี แล้วทำไมจึงไม่ได้รับการแก้ไขเสียแต่เนิ่นๆ คำตอบคือ “ความขัดแย้ง (Conflict)” ภายในองค์กรมีความขัดแย้งซึ่งเป็นปัจจัยหล่อเลี้ยงปัญหาดังกล่าว เนื่องจากในองค์กรมีผลประโยชน์ และแนวทางการแก้ไขปัญหอาจส่งผลร้ายกับผลประโยชน์ดังกล่าว จึงทำให้ปัญหานั้นยังคงอยู่ ดังนั้นองค์กรจึงต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับปัญหา ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้เป็นช่องทางที่นำเอา CRD มาใช้ได้

ภายใต้ Evaporating Cloud ความขัดแย้งจะถูกเปิดเผย รวมถึงสาเหตุและเงื่อนไขของปัญหาดังกล่าว เนื่องจากเมื่อเราทราบถึงเหตุผลของความขัดแย้ง เราก็จะรู้ทิศทางที่จะทุ่มเทให้ความใส่ใจ และบ่อยครั้งที่สมมติฐานซึ่งคอยหล่อเลี้ยงความขัดแย้งถูกทราบ ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องก็จะตระหนักในสิ่งที่พวกเขา กำลังทำว่าเป็นสิ่งที่ผิด ในสถานการณ์ดังกล่าว ความขัดแย้งก็จะสูญสลายไปอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกับกลุ่มไอน้ำที่กำลังระเหย

สมมติฐานข้างต้นเป็นเงื่อนไขที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเมื่อเราดำเนินการคุกคามโดยแท้จริงต่อกลุ่มบุคคลซึ่งผลประโยชน์ของพวกเขาเป็นปัจจัยส่งเสริม ความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็จะหมดไปในที่สุด และบ่อยครั้งที่เมื่อเราดำเนินการใดๆ เพื่อให้ การกระทำหนึ่งๆ หมดไป ก็จะเป็นการกำจัดความขัดแย้งและปรับเปลี่ยนองค์กรไปในแนวทางที่คุณต้องการ

### 3. The Future Reality Tree (FRT)

FRT มีความแตกต่างจาก CRT คือ CRT เป็นการเชื่อมโยงไปถึงผลที่ไม่พึงปรารถนา แต่ FRT คือ การเริ่มต้นทางเลือกของหนทางการแก้ไขปัญหาคือจะนำไปสู่ผลที่พึงปรารถนา

FRT คือ การดำเนินตามสมมติฐาน โดยเราสามารถมีโอกาที่จะประเมินและปรับปรุงหนทางแก้ไขปัญหาก่อนจะมีการนำไปปฏิบัติใช้จริง โดยเราสามารถรู้ได้ว่าอะไรขาดหายไป ซึ่งหากว่าเราล้มเหลวที่จะกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นและเพียงพอในอันที่จะก่อให้เกิดผลพึงปรารถนาแล้ว FRT จะทำให้ความบกพร่องที่เกิดขึ้นเห็นได้อย่างชัดเจน

ด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบและระมัดระวัง เราสามารถใช้ FRT ประเมินผลเสียของแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เราสามารถปรับปรุงแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ โดยหลีกเลี่ยงในผลเสียที่จะเกิดขึ้น

4. The Prerequisite Tree (PT) เป็นหนทางที่จะช่วยให้เราทราบถึงกระบวนการขั้นตอนที่จำเป็น ณ ปัจจุบัน ที่จะบรรลุเป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จ

เพื่อที่จะสร้าง PT เราจะต้องเริ่มด้วยการจัดทำรายการของปัญหาอุปสรรคขององค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ จากนั้นให้ดูแต่ละอุปสรรคว่าจะใช้เงื่อนไขใดในการกำจัด ตัวอย่างเช่น ปัญหาคือ เราไม่มีแผนการโฆษณา ดังนั้นเงื่อนไขที่จะดำเนินการคือ ลูกค้านั้นจะโทรมาและสั่งสินค้า หรือพูดอีกนัยหนึ่งคือ เงื่อนไขซึ่งลูกค้านั้นจะสั่งสินค้ากลายเป็นเป้าหมาย ณ ปัจจุบัน เหนือสิ่งอื่นใด นี่เป็นหนทางที่เราสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เล็กๆ ซึ่งอาจนำไปสู่เป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จได้ โดยการมองแยกดูปัญหาและอุปสรรคแต่ละเรื่อง

5. The Transition Tree (TT) คือ กระบวนการดำเนินการตามแผนงานที่ละขั้นตอน โดยเราจะเปลี่ยนผ่านองค์กรของเราจากเดิมไปสู่รูปแบบที่พึงปรารถนาในอนาคต

เพื่อที่จะสร้าง TT ให้เกิดขึ้น เรามีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดพฤติกรรมที่จะต้องทำภายใต้สิ่งแวดล้อมปัจจุบัน และการบรรลุเป้าหมาย ณ ปัจจุบัน ซึ่งเรากำหนดอยู่ใน PT

ภายใต้สิ่งแวดล้อมปัจจุบัน มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากพฤติกรรมที่เราจะทำจะต้องสมเหตุสมผล และเหมาะสมกับสถานการณ์ ณ ปัจจุบันขององค์กร

ความพยายามของเราที่จะสร้างช่วงเปลี่ยนผ่าน จะนำเราไปสู่จุดที่มากกว่าประโยชน์ใน การดำเนินตามแผนที่ตั้งไว้ เนื่องจาก TT จะทำให้เราทราบเหตุผลของพฤติกรรมแต่ละแผน และจะช่วยเราได้อย่างมากเมื่อเราจำเป็นต้องมอบหมายให้ใครดำเนินการแทน ซึ่งเมื่อเรามอบหมายงาน ความต้องการในคำอธิบายในการปฏิบัติงาน

ของผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้ การตอบสนองโดยอัตโนมัติ ลักษณะของ TT จะช่วยให้  
เราสามารถเอาชนะการต่อต้านใน การเปลี่ยนแปลง

---