

# Human

ตอน

อนุสรณ์ ศิลารองอำไพ\*

# Development

“3T เครื่องมือบริหารอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นที่ไทยควรจะนำมาประยุกต์ใช้”

>>> **คง** ไม่มีใครที่จะปฏิเสธได้ว่า ถ้าเป็นเรื่องบริหารอุตสาหกรรม ประเทศญี่ปุ่นถือได้ว่าเป็นพี่ใหญ่ มีความเข้มแข็งและเป็นต้นแบบของการบริหารอุตสาหกรรมในปัจจุบันเพราะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ได้รับการพิสูจน์มาแล้ว มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องมาเป็นเวลาร่วมร้อยปี นับตั้งแต่สงครามโลก ถ้าเป็นระบบการสื่อสารในปัจจุบันเป็นยุคของ 3G หรือ Generation ที่ 3 แต่ถ้าเป็นเรื่องของบริหารอุตสาหกรรม ปัจจุบันต้องเรียกว่าเป็นยุคของ 3T

**T แรก คือ TQM (Total Quality Management)** การบริหารโดยใช้ Quality เป็นหลัก

**T ที่สอง คือ TPM (Total Productive Maintenance)** การบริหารโดยใช้เรื่องของการลด Loss เป็นหลัก

**T ที่สาม คือ TPS (Toyota Production System)** การบริหารโดยใช้เรื่อง Delivery Time เป็นหลัก

ถ้ามองแล้ว 3T ก็มาจากการนำตัวชี้วัดในการบริหารอุตสาหกรรมในส่วนของผู้ถือหุ้น หรือ Stock Holder โดยจะเน้นในเรื่องของผลลัพธ์ (Outcome) คือ QCD

โดย Q คือ Quality / Quantity คุณภาพและจำนวนตามของลูกค้าต้องการ โดยใช้แนวคิดด้านการตลาด หรือความต้องการลูกค้าเป็นแนวคิดหลัก ซึ่งจะเน้นในเรื่องของประสิทธิผล (Effectiveness) เพราะเราต้องทำให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าจาก  $Effectiveness = Actual / Plan$  ซึ่งแผนต้องมาจากความต้องการของลูกค้านั่นเอง

ในขณะเดียวกันจะต้องมองด้าน C คือ Cost หรือต้นทุน ซึ่งต้นทุนในความเป็นจริงจะมีต้นทุนจริงและความสูญเสียและความสูญเสียแปรรวมอยู่ด้วย ดังนั้น แนวคิดหลัก คือ การเน้นลดความสูญเสียและความสูญเสียให้ลดน้อยลง หรือลงเป็นศูนย์ ซึ่งจะเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพเพราะถือว่าเป็นส่วน Input ถ้า Input ต่ำประสิทธิภาพจะสูงขึ้นจาก  $Efficiency = Output / Input$

ในขณะเดียวกันต้องคำนึงเรื่อง Delivery Time หรือเวลาส่งมอบการผลิตให้ทันเวลาพอดีเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ในสมัยก่อนการส่งทันเวลาเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยาก เนื่องจากผู้บริหารในสมัยก่อนยังไม่ได้คำนึงถึงเรื่องสินค้าคงคลัง การผลิตเป็นแบบพยากรณ์คาดการณ์จากข้อมูลในอดีต ดังนั้นการผลิตจึงผลิตแล้วนำไปเก็บ Stock ไว้ เมื่อลูกค้าสั่งจึงจะนำสินค้าที่เราผลิตไว้ใน Stock ไปส่งให้ลูกค้า แต่แนวคิดดังกล่าวปัจจุบันถือว่าสินค้าคงคลังและ Stock ระหว่างการผลิต หรือ WIP (Work In Process) เป็นต้นทุนจม ถ้าสินค้าในคลังสินค้าไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า เช่น ตกรุ่ง สินค้าของคู่แข่งดีกว่า เป็นต้น ถึงแม้ว่าสินค้าใน Stock จะใช้ได้ก็ตาม ในการจัดการสมัยใหม่ถือว่าเป็นสินค้าที่ไม่มีมูลค่า หรือถือว่าเป็น “ของเสีย” นั่นเอง การผลิตในปัจจุบันจึงผลิตต่อเมื่อลูกค้ามาดึงสินค้าออกจากสายกระบวนการผลิต ลูกค้าในที่นี้หมายถึงกระบวนการถัดไป ซึ่งก็จะรวมถึงลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปใช้ หรือพูดอีกนัยหนึ่งที่ทำให้เข้าใจง่าย คือ สินค้าจะผลิตต่อเมื่อลูกค้าสั่ง เมื่อลูกค้าต้องการเมื่อไหร่ก็จะผลิต เช่น การผลิตรถยนต์ รถยนต์ปัจจุบันจะต้องจองก่อน ดังนั้นรถยนต์ที่ผลิตในกระบวนการผลิตจะเป็นรถยนต์ที่มีลูกค้าซื้อแล้วเวลาที่ใช้ในการผลิตจะน้อยหรือ Lead Time สัปดาห์นี้อาพรุ่นนี้

\* ผู้อำนวยการสายงานการศึกษาฝึกอบรมและวินิจจัยให้คำปรึกษา

**หลักสูตรฝึกอบรมที่น่าสนใจ:**

Balanced Scorecard and KPI และเชื่อมโยงสู่การวางแผนกลยุทธ์การปฏิบัติงาน วันที่ 16-17 ตุลาคม 2551

เพื่อให้ทราบแนวคิดเรื่องการวัดผลการดำเนินงานมุมมองในด้านต่างๆ ของ Balanced Scorecard และการกำหนดทิศทางขององค์กร รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 มุมมอง จนกระทั่งถึงการถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) การจัดทำการกำหนดตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicator) เพื่อให้เชื่อมโยงมีความสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล (Lagging Indicator และ Leading Indicator) ตั้งแต่ Corporate KPIs ระดับองค์กร Functional KPIs ระดับหน่วยงานถึง Individual KPIs ระดับบุคคลและการให้นำหนักคะแนน

**ท่านที่สนใจสามารถดูรายละเอียดได้ที่**

**www.tpif.or.th หรือ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81**

หรือถ้าถามลูกค้าว่าต้องการของวันไหน คำตอบคือ “ต้องการตั้งแต่เมื่อวาน” การผลิตให้ทันเวลาพอดีหรือ JIT (Just In Time) จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะลูกค้าไม่สั่งทีละมากๆ เพื่อไปเก็บแต่จะสั่งเท่าที่จำเป็นต้องใช้ เพราะถือว่าสินค้าคงคลังเป็นความสูญเสียเปล่าตัวหนึ่งต้องทำให้น้อยที่สุด **ดังนั้นการสั่งจึงสั่งน้อยแต่สั่งบ่อย** ระบบการบริหารการผลิตจึงเปลี่ยนจากระบบผลัก (Push System) ผลิตจากการพยากรณ์แล้วผลักเข้าไปในระบบแล้วไปจัดเก็บ แต่กลายเป็นระบบดึง (Pull System) ลูกค้าจะสั่งโดยดึงผลิตภัณฑ์ออกจากท้ายกระบวนการ ฝ่ายผลิตจะต้องผลิตโดยทันทีเพื่อเติมเข้าไปในกระบวนการตามความต้องการของลูกค้า

ระบบบริหาร 3T จึงเป็นระบบบริหารที่สถานประกอบการปัจจุบันได้นำมาใช้ในการบริหารงาน แต่ถามว่าเป็นเป้าหมายในการบริหารหรือไม่?

**จุดอันตรายที่สำคัญ คือ 3T ไม่ใช่ “เป้าหมายในการบริหารงาน” แต่เป็น “เครื่องมือช่วยในการบริหาร”**

เป้าหมาย คือ ทำอย่างไรที่องค์กรจะอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ หรือยอดเยี่ยม หรือถ้าพูดในแง่ของนักบริหาร คือ

เป้าหมายจุดแรก คือ ต้องให้องค์กรหลุดจากสภาวะขาดทุน (Under break even point)

จุดที่สอง คือ ทำอย่างไรให้องค์กรมาอยู่สภาวะเท่าทุน (Break even point)

จุดที่สาม คือ ทำอย่างไรให้องค์กรสามารถเติบโตได้โดยไม่ต้องมีกำไร (Growth)

จุดที่สี่ คือ ทำอย่างไรให้องค์กรมีผลประกอบการเหนือคู่แข่ง (Winner)

จุดที่ห้า คือ ทำอย่างไรให้องค์กรแข็งแกร่งที่สุดในโลก (Strongest)

**หลักสูตรฝึกอบรมที่น่าสนใจ:**

กฎหมายแรงงานสำหรับผู้บริหารและนักบริหารงานบุคคล วันที่ 21-22 ตุลาคม 2551 ซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย

กฎหมายใหม่ที่ผู้ประกอบการ/ผู้บริหารทุกระดับไม่รู้ไม่ได้ คือ พรบ.คุ้มครองแรงงาน พรบ.แรงงานสัมพันธ์ ฎีกาใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง กองทุน ๔ กองทุนที่ต้องรู้และปฏิบัติให้ถูกต้อง: กองทุนเงินทดแทน กองทุนประกันสังคม กองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างและค่าพิพาทภาคีแรงงานใหม่ๆ

**จิตวิทยาเพื่อความสำเร็จในการทำงาน วันที่ 29-30 ตุลาคม 2551**

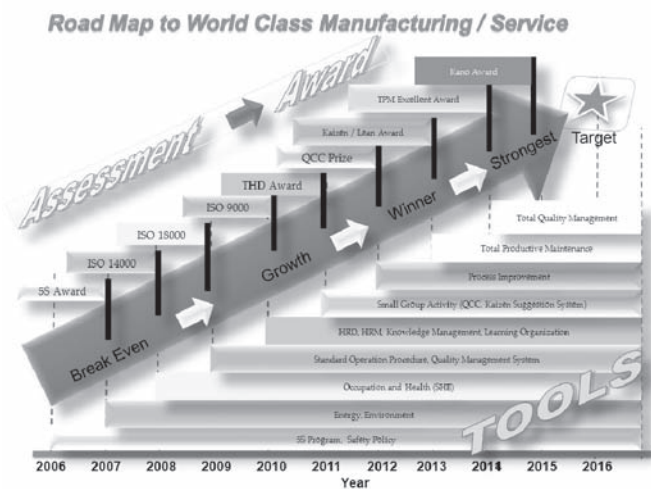
เพื่อเสริมสร้างพัฒนาทัศนคติเชิงบวกและพัฒนาแรงจูงใจให้พนักงานเป็นการศึกษาวิเคราะห์และเรียนรู้ธรรมชาติของคน องค์กรและปัญหาต่างๆ รวมถึงแนวทางแก้ไขเพื่อการทำงานร่วมกันในองค์กร เป็นการพัฒนาตนเอง ที่งานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

**ท่านที่สนใจสามารถดูรายละเอียดได้ที่** [www.tpif.or.th](http://www.tpif.or.th)

**หรือ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81**

อย่านำเครื่องมือมาเป็นเป้าหมาย เพราะถ้าทำอย่างนั้น เครื่องมือจะกลายเป็นความสูญเสียเปล่าทันที เพราะจะมุ่งเน้นแต่ให้มีรูปแบบซึ่งจะได้แต่ผลผลิต (Output) แต่ไม่ได้ผลลัพธ์ (Outcome) หมายความว่า เมื่อทำ TQM, TPM, TPS ไปแล้วผลผลิต คือ มีระบบ มีเอกสาร แต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการใช้เครื่องมือ นั่นคือ เป้าหมาย ทำแล้วไม่ได้ลดต้นทุน ทำแล้วภาระงานเพิ่มขึ้น ทำแล้วชีวิตการทำงานลำบากกว่าเดิม วัฒน-

ธรรมองค์การไม่ได้เปลี่ยน ระบบการทำงานจริงยังใช้ความเคยชิน ความสามารถส่วนตัว ไม่มีการต่อยอด เวลามีการตรวจประเมิน วินิจฉัย ก็จัดทำเอกสาร กรอกตัวเลข ใส่ข้อมูลใน Check List เพื่อให้ดูเหมือนว่ามีการทำ แต่เวลาทำงานจริงแผนที่ได้ก็มาจากความอยากผลิต หรือการเอาของของผู้ผลิตเอง (Product Out) ไม่ได้มาจากความต้องการของลูกค้า (Market In) One Point Lesson, Standard Operation Procedure ทำแล้วก็เก็บไว้ไม่ได้ใช้จริง



ที่ปรึกษาญี่ปุ่นเคยบอกว่า “โรงงานของญี่ปุ่นและไทยแตกต่างกันตรงจุดหนึ่ง คือ โรงงานญี่ปุ่นสะอาดมากแต่คู่มือสกปรกไม่เรียบร้อยเนื่องจากเปิดใช้บ่อย” แต่โรงงานไทย “โรงงานไทยสกปรกแต่คู่มือสะอาดเนื่องจากไม่ได้ใช้” เพราะเวลาทำงานใช้ความเคยชินในการทำงาน ทำโดยไม่สอดคล้องกับงานจริง ใช้เทคนิคครบหมดไม่ว่าจะสถิติ ผังก้างปลา สายธารแห่งคุณค่า การแก้ปัญหาใช้หลักลองผิดลองถูกและคาดเดาค่า



**หลักสูตรพื้นฐานในเดือนตุลาคมที่น่าสนใจ :**

- หัวหน้าแนวใหม่
- การจัดทำบัญชีตามต้นทุนกิจกรรม
- เพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนด้วย KAIZEN
- การจัดระบบจัดซื้อตามมาตรฐาน ISO 9001 :2000
- ระบบข้อเสนอแนะแบบ WIN/WIN
- เตรียมพร้อมสู่การเป็นหัวหน้างาน
- เทคนิคการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ
- มนุษย์สัมพันธ์ “ความสำเร็จในการทำงานขององค์กร”
- การวางแผนงาน
- พุดโทรศัพท์อย่างไรให้มีประสิทธิภาพและประทับใจ
- E.Q. เสริมสร้างคุณค่าและประสิทธิภาพในงาน
- การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น
- ระบบงานธุรการสำนักงาน
- บริการอย่างไรให้ลูกค้าพอใจสูงสุด
- การบริหารและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน
- Finance for non-financial
- การใช้ Excel สร้างแบบสอบถาม และประเมินผล
- เทคนิคการออกแบบและสร้างระบบการวัด KPI ด้วย Excel
- การจัดการข้อโต้แย้งในงานขายอย่างมืออาชีพ (ภาคปฏิบัติ)
- การพัฒนาทักษะ “การคิด” เพื่อการแก้ปัญหาสำหรับหัวหน้างาน

**ท่านที่สนใจสามารถดูรายละเอียดได้ที่**

**www.tpif.or.th หรือ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81**

ตอบอยู่ก่อนแล้วว่าเป็นอย่างไร แล้วค่อยมาหาข้อมูล กระบวนการแก้ปัญหาและการใช้เครื่องมือแก้ปัญหาอย่างวิจิตรพิสดาร เพื่อให้สอดคล้องกับคำตอบ

เมื่อที่ปรึกษาญี่ปุ่นขอคู่มือในการทำงาน พนักงานก็บอกว่ารอเดี๋ยวขอไปเอาที่ตู้เอกสารในห้องสำนักงานก่อน ซึ่งน่าจะเรียกว่า “คู่มือ” มากกว่า “คู่มือ” เพราะอยู่ติดตู้มากกว่าอยู่ติดมือ เมื่อนำคู่มือมาดูจะมีจุดประหลาดอีกจุดหนึ่งคือ “วันที่ที่ได้ประทับไว้เป็นเมื่อ 3 ปีก่อน” นั่นหมายความว่า “มาตรฐานการทำงานไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในระยะเวลา 3 ปี อาจารย์ชาวญี่ปุ่นได้ถามว่า



“แสดงว่าที่ผ่านมา 3 ปี กระบวนการทำงานเหมือนเดิมใช่หรือไม่?”

พนักงานจะตอบแบบอ้อมๆ ว่า “ใช่ครับ” (แต่ความจริงกระบวนการทำงานเปลี่ยนตามคน หรือตามกะ กะเช้าแบบ กะเย็นอีกแบบ)

อาจารย์ก็หันไปหาผู้บริหารแล้วบอกว่า “ถ้าอย่างนั้นการทำงานที่ผ่านมา 3 ปี มูลค่างานก็เท่าเดิมละสิ เพราะทำแบบเดิมมา 3 ปีแล้ว **เงินเดือนก็ไม่ควรขึ้นนะ**”

เรื่องโรงงานสกปรก พนักงานยังไม่ได้มีมาตรฐานการทำงาน (Standard Work) ท่านลองคิดสิครับว่า “ท่านจะใช้เครื่องมือใดในการสร้างให้โรงงานสะอาด พนักงานมีมาตรฐาน

**หลักสูตรฝึกปฏิบัติในเดือนตุลาคมที่น่าสนใจ:**

- หลักการประยุกต์ใช้ PLC ในงานอุตสาหกรรม Part I
- ช่างสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม Part II
- การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบตู้มน้ำหนักมาตรฐาน
- การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด
- การวัดและการสอบเทียบเครื่องมือวัดทางด้านความดัน
- การสอบเทียบเครื่องแก้วปริมาตร
- ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2000

ข้อ 7.6

ท่านที่สนใจสามารถดูรายละเอียดได้ที่ [www.tpif.or.th](http://www.tpif.or.th)

หรือ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

**หลักสูตรในเดือนตุลาคมที่น่าสนใจ:**

- Statistical Problem Solving for Supervisor
- How to Collect Data for QCC Problem Solving
- QC Story: การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- การจัดทำรายงานเพื่อเสนอผลงาน QC Circle
- ย้ำใหญ่ “ระบบบริหารคุณภาพ”
- Basic Statistics for Quality Improvement
- จิตสำนึกด้านคุณภาพ (Quality Awareness)
- การสร้างคุณภาพระดับ 6-ซิกม่า
- การวางแผนคุณภาพผลิตภัณฑ์ล่วงหน้า (APQP)
- TQM Concept & Implementation
- การสำรวจและวิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้าสำหรับ ISO9001: 2000
- การควบคุมเอกสารและข้อมูลของระบบมาตรฐาน ISO 9001, ISO14001, 18001
- Advanced SPC (Control Chart)
- Cost of Quality Workshop for ISO/TS 16949:2002
- Shainin DOE
- Production Part Approval Process: PPAP

ท่านที่สนใจสามารถดูรายละเอียดได้ที่ [www.tpif.or.th](http://www.tpif.or.th)

หรือ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

การทำงานและมีวินัยรักษามาตรฐานในการทำงานนั้น?”

คำตอบคือ “เครื่องมือง่ายๆ ไม่ซับซ้อน นั่นคือ 5ส นั่นเอง...”

หลายโรงงาน หลายสถานประกอบการต่างไขว่คว้าหาเครื่องมือตะวันตก เครื่องมือตะวันออกใหม่ๆ พอออกเครื่องมือตัวใหม่จะสนใจเป็นอย่างมากแล้วก็ประกาศตัวว่าโรงงานของตนนั้นทันสมัย ได้นำเครื่องมือตัวนั้น ตัวนี้มาใช้ เอาตั้งแต่ Balance Scorecard, Reengineering, Six Sigma, ISO 9000, TQM, TPM จนมาถึง Lean Manufacturing โรงงานมีครบทุกตัว แต่เมื่อเอาเกณฑ์การให้รางวัล 5ส แห่งประเทศไทยที่ ส.ส.ท. ได้มีการให้รางวัลไปจับ กลับไม่ผ่านเครื่องมือพื้นฐานง่ายๆ

ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารบางองค์การไม่มีความมุ่งมั่นเพียงพอ อีกทั้งยังขาดความตั้งใจ ไม่มีความรู้เพียงพอ พออ่านหนังสือบริหารใหม่เห็นว่าดีก็สั่งให้ทำ ทั้งๆ ที่เครื่องมือตัวเดิมก็ยังไม่



เสร็จ ไม่มีการวางแผนระยะยาว ทำแบบเล่นๆ ผลลัพธ์จึงออกมาเล่นๆ ครั้นจะบอกว่าเครื่องมือตัวเดิมทำไม่สำเร็จก็เสียหน้าใช้วิธีโทษเครื่องมือว่า “ล้าสมัย เก่า ปัจจุบันเขาไม่ใช้แล้วไม่เหมาะกับวัฒนธรรมของเรา เครื่องมือตัวใหม่ดีกว่า” แล้วก็เริ่ม Reset 0 ใหม่ ทำให้ไม่เกิดการต่อยอดและที่สุดแล้วนายใหญ่ก็ไม่มีเวลาในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำ ปล่อยให้พนักงานของพนักงานหน้างาน เวลามาอีกปี พอปีหน้าก็หาเครื่องมือตัวใหม่อีก ที่สำคัญคือ “นำเครื่องมือมาเป็นเป้าหมายแทนว่า... บริษัทเราต้องทำให้ได้รางวัล ABC Award ให้ได้ภายในปีไหน ปีไหน...”

จาก ISO 9000, 14000, 18000 ก็ทำเหลือ ISO 900, 90, 180, 140 ทำเสร็จภายใน 3-6 เดือน มีการเตรียมคำถามและก็ได้ไปรับรองติดเป็น Wall Paper เต็มผนังสำนักงาน แต่งบุคคลบัญชีสิ้นปีกลับแย่งลง กำไรลดหดหาย เพราะต้องเสียค่าไปรับรอง ทั้งๆ ที่ระบบ ISO ดังกล่าวมีการวางระบบอย่างดีสามารถ

### หลักสูตรในเดือนตุลาคมที่น่าสนใจ:

- เทคนิคการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการผลิต
- กลยุทธ์การจัดสมดุลสายการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ
- การวิเคราะห์ข้อผิดพลาดความล้มเหลวและการแก้

### ปัญหาด้วยเทคนิค FTA

- เทคนิคการผลิตสู่การทำ ZD (Zero Defect)
- การประยุกต์ใช้ KPI ในการบริหารการผลิต
- ระบบการผลิตแบบ Just in Time ภาคปฏิบัติ
- ลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพงานด้วย Practical IE
- 5ส กับ การเพิ่มผลผลิต
- การบำรุงรักษาและวิเคราะห์ความเสียหายดับลูกปืน ระบบไฮดรอลิก (การใช้งานและการบำรุงรักษาอย่างถูกวิธี)
- เทคนิคการป้องกันการชำรุดของเครื่องจักรกลที่ใช้น้ำมันหล่อลื่น / น้ำมันไฮดรอลิก
- เทคนิคการจัดทำรายการมาตรฐานบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิต (เชิงปฏิบัติ)
- การบำรุงรักษาเชิงพยากรณ์
- TPM: Focused Improvement
- การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วย Why-Why, CE, PM

ท่านที่สนใจสามารถดูรายละเอียดได้ที่ [www.tpf.or.th](http://www.tpf.or.th)

หรือ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

### หลักสูตรด้านความปลอดภัยในการทำงานประจำเดือน

#### ตุลาคม:

- เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับหัวหน้างาน
- การจัดทำข้อบังคับและคู่มือว่าด้วยความปลอดภัยในการทำงาน
- การจัดทำแผนฉุกเฉินและแผนการป้องกันระดับองค์กร ตามกฎหมายและมอก.18001
- การจัดทำระบบและการเตรียมเอกสารระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001:2004
- การประเมินความเสี่ยง
- เทคนิคและวิธีการเขียนแผนงานความปลอดภัยประจำปี

ท่านที่สนใจสามารถดูรายละเอียดได้ที่ [www.tpf.or.th](http://www.tpf.or.th)

หรือ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

ช่วยทำให้งานมีมาตรฐาน มีระบบที่ดีในการพัฒนาคุณภาพ แต่ของดีใดๆ ก็ตามพอมานเมืองไทยก็จะกลายเป็นพันธุ์หมัด เพราะพี่ไทยเราเรื่อง “เทคนิคการบรรลุเป้าหมายโดยไม่สนใจกระบวนการนั้น ถนัดมาก สามารถหาทางลัดได้เสมอ” จึงเป็นที่มาของการผิดระเบียบ จ่ายได้โตะ โบนโตะเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเรียกว่าๆ ลื่นๆ คือ “โกง” เก่งนั่นเอง

จากรูปองค์กรควรมีการวางแผนระยะยาว ถ้าเราคิดยาวก็จะอยู่ยาว ถ้าคิดสั้นก็จะอยู่ได้ไม่นานและจะต้องมีการแยกให้ชัดเจนว่าอะไรคือเป้าหมาย อะไรคือวิสัยทัศน์ อะไรคือเครื่องมือและอะไรของการประเมินผล หากไม่ชัดเจนแล้วพนักงานในองค์กรจะไม่เกิด Focus ทำให้เห็นภาพได้ไม่ชัดเจน

จากรูปเป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ไม่ได้บอกว่าทุกองค์กรจะต้องมี Road Map แบบนี้ขึ้นกับความจำเป็นและลักษณะงานของสถานประกอบการแต่ละประเภท “หากสิ่งที่ลูกค้าไม่ได้ร้องขอแล้วไปทำ ถือว่าเป็นความสูญเสีย” แต่ควรมีการวางระบบหรือรากฐานที่แข็งแกร่งก่อนที่จะพัฒนาใช้เครื่องมือที่ลับซับซ้อนและจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่เราต้องการ รวมถึงการตรวจประเมินโดยองค์กรภายนอกจะได้เข้าหลักเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่

สิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างชาญฉลาดที่ผู้บริหารจะวางรากฐานก่อน คือ

1. จะต้องมียิมพ์เขียวที่ดีก่อนจะสร้างองค์กร นั่นคือ



แผนการศึกษาทางไกล (มหาวิทยาลัยชั้นใน)

**หลักสูตรฝึกอบรมเดือนตุลาคมที่นำเสนอ:**

**เคล็ดลับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาสู่ความสำเร็จ**

วันที่ 25 ตุลาคม 2551 เวลา 9.00-16.30 น.

การจัดให้พนักงานได้รับการอบรมนับเป็นเพียงจุดเริ่มต้นพัฒนา อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งที่ต้องจัดการมักประสบปัญหานั้นก็คือ หลังจากการอบรมพนักงานไม่ได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ในงานเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งนั่นหมายถึงองค์การกำลังสูญเสียเวลาและงบประมาณไปกับการอบรมที่ไม่ได้ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก ได้เรียนรู้เทคนิคเกี่ยวกับกระบวนการการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง เพื่อนำไปปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาในอันที่นำเอาความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมและเรียนรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ

**สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่**

**คุณมาลินี คุณขวัญชัย คุณวีระพจน์ โทร.0 2717 3000**

**ต่อ 741-745**

- a. Vision / Mission
- b. Road Map (แผนระยะสั้น กลาง ยาว)
- c. โครงสร้าง
- d. คณะกรรมการส่งเสริม



2. ระยะเวลาการปรับสภาพปัจจุบันให้เป็นสภาพปกติ โดยการนำเครื่องมือพื้นฐานมาใช้ในการปรับสภาพ

a. 5ส เป็นการสร้างให้พนักงานทุกคนมีวินัย มีการแยกแยะงานที่มีมูลค่าและความสูญเสียเปล่า ปรับปรุงงานได้ด้วยตนเอง แต่ตรวจหาสิ่งผิดปกติเป็นประจำ

b. QCC ให้พนักงานทุกคนมีระบบคิดที่เป็นตรรกะ เพื่อข้อมูลมากกว่าความรู้สึก รู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ

c. Kaizen Suggestion System ให้พนักงานทุกคนได้ทำงานโดยใช้หัว ฝึกให้เป็นนักคิด ได้มีโอกาสคิดนอกกรอบและทำงานในกรอบตามสิ่งที่ตนเองได้คิดเอาไว้

ทั้งหมดนี้ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะพนักงานในระดับ

**หลักสูตรการทำงานเป็นทีมข้ามสาย Cross Functional Teamwork**

วันที่ 30 ตุลาคม 2551 เวลา 9.00-16.30 น.

การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย แต่ในทางกลับกันมักพบเสมอว่าแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญกับงานในหน้าที่ตนเท่านั้นและการขาดการประสานงานและการทำงานระหว่างสายงานไม่ราบรื่นย่อมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าไม่ใช่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทุกหน่วยงานล้วนแล้วแต่มีส่วนรับผิดชอบด้วยกันทั้งสิ้น โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย

- กิจกรรมละลายพฤติกรรม
- เทคนิคการประสานงานเพื่อการทำงานเป็นทีม
- ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน
- กระบวนการและกฎแฉ 5 ดอกสู่การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความขัดแย้งในองค์กรและวิธีการบริหารความขัดแย้ง
- องค์กรและแนวทางการบริหารงานยุคใหม่
- ทักษะการสื่อสาร
- ทำกิจกรรมกลุ่ม

**สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ คุณมาลินี คุณขวัญชัย คุณวีระพจน์ โทร.0 2717 3000 ต่อ 741-745**

หน้างานเท่านั้น แต่หมายถึงพนักงานทุกระดับจะต้องมีวิธีการ  
วิธีการทำงานแบบนี้ แต่โดยส่วนใหญ่จะผลัดภาระไปที่พนักงาน  
ระดับปฏิบัติการ

### 3. ยกระดับความสามารถองค์กรตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ตั้งแต่

- องค์กรอยู่รอด ต้องลดความสูญเปล่า
- องค์กรยั่งยืน ต้องลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง
- องค์กรยอดเยี่ยม ต้องมีต้นทุนต่ำสุดในธุรกิจที่เราอยู่ และธุรกิจที่เป็นภัยคุกคาม (Substitution Firm) ซึ่งแต่ละขั้นจะใช้เครื่องมือตัวใดนั้นขึ้นกับความเหมาะสม เช่น TQM, TPM, Lean เป็นต้น

### 4. ตรวจสอบประเมินโดยองค์กรภายนอก (ควรจะ) การตรวจประเมินด้วยองค์กรภายนอกถือว่าได้ประโยชน์หลายทาง

- องค์กรจะทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงในสายตาขององค์กรกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรอย่างรวดเร็ว (Learning Curve)
- เป็นเวทีที่จะให้พนักงานได้แสดงความสามารถสู่เพื่อนในวงการ เป็นการเชิดชูเกียรติ เป็นขวัญกำลังใจ ความภูมิใจและที่สำคัญเป็นการสร้างภาวะผู้นำ เป็นแรงผลักดันให้พนักงานเอาเป็นตัวอย่าง สร้างกระแสวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร
- ได้มีการพัฒนาทำให้เกิดการเรียนรู้ เปรียบเทียบกับ

#### หลักสูตร เทคโนโลยีการบริหารโรงงานขั้นสูง (การบริหารการผลิตเชิงกลยุทธ์)

##### เรียนเสริมวันที่ 16 พฤศจิกายน 2551

หลักสูตรเทคโนโลยีการบริหารโรงงานขั้นสูง เป็นหลักสูตรการบริหารการผลิตที่ขยายแนวคิดจากการบริหารการผลิตภายในโรงงาน (Manufacturing Management) ไปสู่การบริหารการผลิตในอุตสาหกรรม (Factory Management)

ในหลักสูตรการบริหารการผลิต (MMC) ทั้งการผลิตขั้นต้นขั้นกลางและขั้นสูงจะเน้นสาระเฉพาะการบริหารการผลิตภายในโรงงาน (Manufacturing Management) เป็นหลัก แต่หลักสูตรเทคโนโลยีการบริหารโรงงานขั้นสูงจะครอบคลุมไปถึงเนื้อหาสาระด้านการบริหารงานออกแบบ (Design Management) และการบริหารงานจัดหาปัจจัยการผลิต (Procurement Management) ด้วย

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่คุณวีระพงษ์

โทร.0 2717 3000 ต่อ 745

#### องค์กรอื่น

d. เป็นการประชาสัมพันธ์และการตลาดขององค์กรโดยมีความเชื่อถือและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดและได้ผลมากที่สุด ทำให้มีผู้สนใจเข้าเยี่ยมชมโรงงานทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและอาจจะเป็นลูกค้าได้ในอนาคต

e. ทั้งหมดนี้เป็นการ “สร้างคน” ท่านจะเห็นถึงแนวของพนักงานที่มีความโดดเด่นซึ่งจะส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารในอนาคตต่อไป (Successor Plan)

ปัจจุบัน ส.ส.ท. ได้มีการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือบริหารไปใช้ในการบริหารและมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดสังคมอุดมปัญญา ให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงเชิดชูเกียรติหน่วยงาน หรือบุคคลที่มีผลงานดีเด่นซึ่งมีการตรวจประเมินหลายด้านตั้งแต่

- รางวัล 5S แห่งประเทศไทย (Thailand 5S Award)
- รางวัล OEE (Operation Effectiveness and Efficiency) เดือนพฤศจิกายน 2551
- รางวัล QCC ทั้งผลิตและบริการ
- รางวัล Kano (วัดประเมินด้าน TQM) เดือนมีนาคม 2552
- รางวัล Kaizen มีแยกประเภทเป็น Automation Kaizen Award, Kaizen Suggestion System
- รางวัล Lean (เป็นแห่งแรกในประเทศไทยได้มอบรางวัลไปแล้วเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2551 ที่ผ่านมา)
- รางวัล TPM ส.ส.ท. เป็น Agency ของ Japan Institute of Plant Maintenance ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับโลกที่ให้รางวัล TPM

แต่จะเป็นเครื่องมือใดก็ตาม ขอเพียงมุ่งมั่นและจริงจังทั้งหมดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนามนุษย์แทบทั้งสิ้น หากนำเครื่องมือไปเป็นเป้าหมายแล้วก็เหมือนกับต้องการไปเชียงใหม่บอกว่า “เป้าหมาย คือ การขับรถ” เราก็จะได้แต่สนุกกับการขับรถ แต่ไปไม่ถึงเชียงใหม่สักที ซึ่งอาจจะไปโดยทางรถไฟ หรือเครื่องบินก็ได้ครับ...

