

วัดผลสำเร็จของงาน HR

แบบจับต้องเป็นเงินได้

ฐิติ บุญประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรม ส.ส.ท.

ผล การดำเนินงานของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการบริหาร หรือการพัฒนา สามารถวัดเป็นมูลค่าที่เป็นจำนวนเงินได้ยาก ทั้งๆ ที่หลักความจริงการดำเนินการทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีค่าใช้จ่าย หรือการลงทุน (Cost) เมื่อการลงทุนสามารถวัดเป็นจำนวนเงินบาทได้ ผลสำเร็จ หรือผลลัพธ์ก็ต้องวัดเป็นจำนวนบาทได้เช่นกัน

จะวัดได้อย่างไร

การวัดผลการดำเนินการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

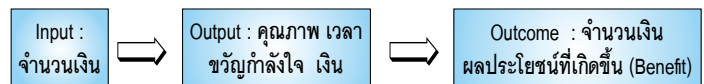
คือ

1. ต้นทุนเริ่มแรก (Initiative Cost) หรือ Input วัดเป็นตัวเงิน

2. ผลผลิตที่ได้ (Output) หรือตัวแปรผลกระทบที่เกิด

จาก Input วัดทางด้านคุณภาพ เวลา ขวัญกำลังใจและตัวเงิน (ที่ยังไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน)

3. ผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome) หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ (Benefits) สามารถวัดได้อย่างชัดเจนในรูปของตัวเงิน ซึ่งนำไปสู่การคำนวณหาค่า Return on Investment: ROI



ลองดูตัวอย่างกระบวนการต่อไปนี้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการวัดผลลัพธ์ หรือผลประโยชน์ที่จับต้องได้เป็นจำนวนเงิน

Input	Output	Outcome
1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก		
<ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายการสรรหา ค่าใช้จ่ายการประชาสัมพันธ์ ต้นทุนการจ้างงานของพนักงานที่รับเข้ามา 	<ul style="list-style-type: none"> การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรสูงขึ้น จำนวนอัตราการลาออกลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ขององค์กรต่อจำนวนพนักงาน ผลกำไรต่อจำนวนพนักงาน ผลิตภาพ (Productivity) ที่เพิ่มขึ้นในระดับบุคคล ทีมและองค์กร ต้นทุนเสียโอกาสที่พนักงานลาออก
2. กระบวนการพนักงานสัมพันธ์ หรือแรงงานสัมพันธ์		
<ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายการทำกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ ต้นทุนของพนักงานที่ต้องเข้าร่วมกิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ขวัญกำลังใจ พนักงานสูงขึ้น จำนวนอัตราการลาออกลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตภาพ (Productivity) ที่เพิ่มขึ้นในระดับบุคคล ทีมและองค์กร ต้นทุนเสียโอกาสที่พนักงานลาออก
3. กระบวนการอบรมและพัฒนา		
<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนในการหาความจำเป็นในการอบรม และการออกแบบหลักสูตร ต้นทุนการฝึกอบรมและพัฒนาต่อจำนวนพนักงาน ต้นทุนการสูญเสียการทำงานของพนักงานที่ต้องเข้ารับการอบรม 	<ul style="list-style-type: none"> ขีดความสามารถเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงบริหารและเทคนิค พนักงานมีขวัญกำลังใจที่เห็นโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตภาพ (Productivity) ที่เพิ่มขึ้นในระดับบุคคล ทีมและองค์กร ผลกำไรต่อจำนวนพนักงาน (สามารถเปรียบเทียบได้ระหว่างการให้มีการฝึกอบรมกับไม่มีการฝึกอบรม)

Input	Output	Outcome
3. กระบวนการอบรมและพัฒนา		
		<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการป้องกันของการสูญเสียโอกาสขององค์กรในอนาคต • ต้นทุนการป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
4. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)		
<ul style="list-style-type: none"> • ค่าใช้จ่ายในการออกแบบระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน • ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล • ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมพนักงาน • ต้นทุนในการนำระบบ Software เข้ามาใช้ร่วมกับระบบประเมินผลปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานมีความเชื่อมั่น • การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร • การพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบอย่างแม่นยำเที่ยงตรง •ขวัญกำลังใจพนักงานสูงขึ้น เนื่องมาจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • ผลผลิตภาพ (Productivity) ที่เพิ่มขึ้นในระดับบุคคล ทีมและองค์กร • ต้นทุนเสียโอกาสของพนักงานที่มีความสามารถลาออก • รายได้ขององค์กรต่อจำนวนพนักงาน
5. กระบวนการบริหารการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Management)		
<ul style="list-style-type: none"> • ค่าใช้จ่ายในการออกแบบระบบบริหารการสืบทอดตำแหน่งงาน • ต้นทุนในการนำระบบ Software เข้ามาใช้ • ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมพนักงาน • ต้นทุนในการวัดผลประเมินผลพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ลดความเสี่ยงของการที่ไม่มีผู้ทดแทนตำแหน่งงาน • พนักงานที่มีความสามารถเพิ่มโดยเฉพาะในเชิงบริหารหรือทักษะในเชิงภาวะผู้นำ (Leadership Skill) 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนเสียโอกาสของพนักงานที่มีความสามารถลาออก • ผลผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น • ต้นทุนการจ้างงาน (เปรียบเทียบระหว่างการรับจากบุคคลภายนอกกับการแต่งตั้งจากบุคคลภายใน)

เมื่อเราสามารถหา Outcome หรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefits) ได้ ในขั้นต่อไปจะนำไปสู่การคำนวณหาค่า ROI, Payback period และ Benefit & Cost ratio ได้ เพื่อพิจารณาว่ากระบวนการที่ได้ดำเนินการมีความคุ้มค่าหรือไม่เพียงใด

ตัวอย่าง กระบวนการฝึกอบรม

ระยะเวลาอบรม	30 hrs.
จำนวนพนักงานที่เข้าอบรม	50 คน
ช่วงระยะเวลาประเมิน	12 เดือน
ต้นทุน (Cost)	
ออกแบบ และพัฒนาหลักสูตร	40,000
สื่อสารประชาสัมพันธ์	4,500
การดำเนินการ	12,700
สถานที่	86,000
เอกสารฝึกอบรม	10,000
ต้นทุนแรงงานของผู้เข้าอบรม	125,000
ใช้จ่ายอื่นๆ	45,000
รวมต้นทุน (Total Cost)	323,200
Outcome: ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefits)	
ลดต้นทุนด้านแรงงาน	180,000
เพิ่มผลผลิต (Productivity Increase)	210,000
ลดต้นทุนอื่นๆ	130,000
รวมประโยชน์ที่ได้รับ (Total Benefits)	520,000
ROI	61%
Payback period	7.5 months
Benefits Cost ratio	1.6

• ค่า ROI คิดมาจาก $((520,000 - 323,200) / 323,200) \times 100$: สูตรคำนวณ Net Training Program Benefits / Training program Cost x 100

• Payback period คิดมาจาก $323,200 / (520,000/12)$: สูตรคำนวณ Costs / Monthly Benefits

• Benefits Cost Ratio คิดมาจาก $520,000 / 323,200$: สูตรคำนวณ Benefits / Costs

ทั้งหมดที่ได้กล่าวถึงเป็นเพียงตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการวัดผลสำเร็จของงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนของการบริหารและพัฒนาเป็นการแสดงให้เห็นถึงการวัดผลสำเร็จที่ผ่านมาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ วัดในเชิงเป็นรูปธรรม หรือเป็นตัวเงินทำได้ยาก แต่ตอนนี้คงไม่เป็นอุปสรรค ถ้ามีการทำเป็นขั้นตอน คือ กำหนด Input ตามด้วย Output หรือตัวแปรผลกระทบและสุดท้าย Outcome ผลที่ได้ หรือประโยชน์ที่ได้รับ (Benefits) ก็จะได้การวัดที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นตัวเงินที่นำไปสู่การหาความคุ้มค่าในการลงทุนได้ โดยการคำนวณหาค่า ROI, Payback period และ Benefit Cost ratio เมื่อทำได้อย่างนี้แล้วการหาทุนมนุษย์ (Human Capital) ก็ไม่น่าเป็นปัญหาแต่อย่างใด

โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)			
A10NO183P	หัวหน้าแนวใหม่ (Neo-Manager)	10-11 พฤศจิกายน 2553	3400 / 3900
A10NB185P	เตรียมพร้อมสู่การเป็นหัวหน้างาน	11 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
A10NB186P	การพัฒนาบุคลิกภาพ และการพูดต่อที่ชุมชน	12-13 พฤศจิกายน 2553	3900 / 4400
A10NO188P	การขายด้วยกลยุทธ์การบริหารสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	14 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
A10NB184P	การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม (ภาคปฏิบัติ)	16-17 พฤศจิกายน 2553	4600 / 5100
A10NB191P	มนุษย์สัมพันธ์... "ความสำเร็จในการทำงานขององค์กร"	16 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
A10NB192P	การบริหารการเปลี่ยนแปลงและเวลาด้วยสมองสองซีก	17 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
A10NB193P	การวางแผนปฏิบัติงาน	17 พฤศจิกายน 2553	1900 / 2200
A10NB194P	การเขียนและปรับแก้ Job Description ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน	18 พฤศจิกายน 2553	1900 / 2200
A10NB195P	การบริหารงานบุคคลอย่างมืออาชีพ	18-19, 25-26 พฤศจิกายน 2553	7100 / 7600
A10NO182P	ระบบการจัดทำและเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (เลื่อนจาก 10 พ.ย.53)	19 พฤศจิกายน 2553	1900 / 2200
A10NB196P	ผู้ช่วย (ผู้บริหาร) ที่มีประสิทธิภาพด้วยแนวคิดหุ้นส่วนความสำเร็จ	23 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
A10NB197P	การบริหารและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน	23-24 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
A10NO198P	เทคนิคการออกแบบและสร้างระบบการวัดผล KPI ด้วย Excel	24-26 พฤศจิกายน 2553	5000 / 5700
A10NO199P	เทคนิคการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	24 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
A10NO200P	เส้นทางสู่นักจัดซื้อมืออาชีพระดับสากล	24 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
A10NB201P	กลยุทธ์การสอนงานและแนะนำงาน (ภาคปฏิบัติ)	24-25 พฤศจิกายน 2553	3600 / 4100
A10NB202P	จิตวิทยาเพื่อความสำเร็จในการทำงาน	25-26 พฤศจิกายน 2553	3600 / 4100
A10NO203P	"ยอดหัวหน้างาน" รวมสิ่งที่หัวหน้างานต้องรู้ เพื่อก้าวสู่ความเป็นสุดยอด	27 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
A10NB204P	จุดประกาย...ระบบงานธุรการสำนักงาน...ให้ก้าวไกล ทันคน ทันงาน ทันเวลา	27 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
A10NB205P	การสื่อสารที่เกิดประสิทธิผล	30 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
A10NB206P	กฎหมายแรงงาน(ใหม่) สำหรับผู้บริหาร และนักบริหารทรัพยากรบุคคล	30 พฤศจิกายน-1 ธันวาคม 2553	3500 / 4000
A10MP189P	การจัดทำบัญชีตามต้นทุนกิจกรรม (เทคนิคการวางแผนงบประมาณตามฐานกิจกรรม)	1-2 ธันวาคม 2553	3400 / 3900
A10NB212P	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1 ธันวาคม 2553	1900 / 2200
A10NO221P	เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	1-2 ธันวาคม 2553	2900 / 3500
A10NO222P	การเจรจาต่อรองในงานจัดซื้อระดับสูง (ภาคปฏิบัติ)	2-3 ธันวาคม 2553	3900 / 4300
A10NB213P	เตรียมพร้อมสู่การเป็นหัวหน้างาน	2 ธันวาคม 2553	1800 / 2100
A10NB214P	การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
A10NB215P	เทคนิคการเป็นผู้บังคับบัญชา	14 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
A10NO223P	เพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนด้วย Kaizen	14 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
A10NO224P	เคล็ดไม่ลับในงานจัดซื้อ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้องค์กร	14-15 ธันวาคม 2553	3400 / 3900
A10NB216P	การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงาน ด้วยวิธีการ 7Q	15 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
A10NB217P	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งยุคใหม่เหนือคู่แข่ง	15 ธันวาคม 2553	1800 / 2100
A10NB218P	การสื่อสารเพื่อการบริหารที่เป็นเลิศ	16 ธันวาคม 2553	1900 / 2200
A10NB219P	Presentation Skill	17-18 ธันวาคม 2553	4100 / 4600
A10NB220P	เสริมทักษะการเป็นวิทยากรฝึกอบรม	22-25 ธันวาคม 2553	7600 / 8600
กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)			
C10CL053P	AutoCAD Part II : 2D	8-9, 15-16 พฤศจิกายน 2553	5800 / 6400
C10CL061P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	15-17 ธันวาคม 2553	4300 / 4900
C10CL056P	การออกแบบและสร้างระบบงานฐานข้อมูลด้วย Access 2003 Part II	12-14 พฤศจิกายน 2553	4300 / 4900
C10CL055P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2	1-2 ธันวาคม 2553	2900 / 3500
C10CL060P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น	18-19 ธันวาคม 2553	2900 / 3500

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)			
E10CL049P	การขับ Forklift (เครื่องยก) อย่างถูกวิธี รุ่น 109	20-21 ธันวาคม 2553	3400 / 3900
E10NB050P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับวิชาชีพ 42 ชั่วโมง	10-12, 30 พฤศจิกายน 2553	5600 / 6600
E10CL054P	ผู้ตรวจติดตามภายในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และ มอก.18001	19-20 พฤศจิกายน 2553	3600 / 4100
E10CL055P	ผู้ควบคุมประจำหม้อน้ำและหม้อน้ำและหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อทำความร้อน	22-27 พฤศจิกายน 2553	6000 / 6700
E10MP052P	การฝึกให้หยั่งรู้อันตรายล่วงหน้าด้วย KYT 4 Rounds	27 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
E10NB056P	การวิเคราะห์งานเพื่อความปลอดภัย	3 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
E10NB057P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร ตามประกาศฉบับใหม่ พ.ศ. 2549	21-22 ธันวาคม 2553	4300 / 4800
E10NB058P	จิตสำนึกด้านความปลอดภัย	23 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
E10NB059P	ความปลอดภัยในงานซ่อมบำรุง	24 ธันวาคม 2553	1900 / 2200
E10NB060P	การตรวจสอบระบบไฟฟ้าเพื่อความปลอดภัย	25 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)			
I10CL070P	การตีความและวิเคราะห์ใบรายงานผลการสอบเทียบ รุ่นที่ 19	18-19 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
I10CL086P	ช่างสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม Part I	12-14, 20-21, 27-28 พฤศจิกายน 2553	7600 / 8600
I10CL088P	การจัดทำเอกสารคุณภาพ สำหรับ ISO/IEC 17025:2005	16-17 พฤศจิกายน 2553	3400 / 3900
I10CL089P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	20-21 พฤศจิกายน 2553	3400 / 3900
I10CL079P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียร์ด้วยเกจบล็อก รุ่นที่ 150	20-21 พฤศจิกายน 2553	3600 / 4100
I10CL090P	pH Measurement & Calibration (Theory)	23 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2300
I10CL083P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 รุ่น 121	26-27 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
I10CL091P	การสอบเทียบไดอัลเกจ ไดอัลเทสทอนดิเคเตอร์ ภาคปฏิบัติ	25-26 ธันวาคม 2553	3600 / 4100
กลุ่มวิชาบริหารการผลิต (M)			
M10NO081P	ลดความสูญเปล่าและเพิ่มประสิทธิภาพงานด้วย Practical IE	8-10 พฤศจิกายน 2553	4300 / 4900
M10MP083P	Lean Kaizen Express	11 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
M10NO082P	การบริหารการจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	11 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
M10NO084P	ตัววัดผลการผลิตแบบสั้นและการจัดการประจำวัน	13 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
M10NO087P	การประยุกต์ใช้ Excel เพื่อวางแผนความต้องการวัสดุ และจัดตารางการผลิต	17-19 พฤศจิกายน 2553	4700 / 5400
M10NO088P	การลดเวลารอบการทำงานและปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค MTM-2	19-20 พฤศจิกายน 2553	3900 / 4300
M10MP089P	การวิเคราะห์ข้อผิดพลาด ความล้มเหลว และการแก้ปัญหาด้วยเทคนิค FTA	20 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
M10NO090P	เทคนิคการค้นหา ลด และกำจัดความสูญเปล่าด้วยหลัก 3 MU	22 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
M10NO091P	การประยุกต์ใช้ KPI ในการบริหารการผลิต	23 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
M10NO092P	Just in Time : ระบบการผลิตแบบ (ทันเวลา) พอดี	23-24 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
M10CL093P	การวางแผนและควบคุมการผลิต (ภาคทฤษฎี)	24-26 พฤศจิกายน 2553	4300 / 4900
M10NO094P	กลยุทธ์การตรวจเช็คพัสดุคงคลังประจำปี เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับพัสดุคงคลัง	25 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
M10MP095P	การวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ	25 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
M10NO098P	การจัดระบบคลังสินค้าและพัสดุดตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2008	14 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
M10NO099P	การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)	14-15 ธันวาคม 2553	2900 / 3500
M10MP096P	การปรับปรุงงานด้วย Jig & Fixture	21 ธันวาคม 2553	1700 / 2000
M10MP097P	การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร	21 ธันวาคม 2553	1800 / 2100
กลุ่มวิชาบำรุงรักษาหัตถผล (P)			
P10MP067P	การบำรุงรักษาและวิเคราะห์ความเสียหายตลับลูกปืน (เลื่อนจาก 12 พ.ย.53)	16 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
P10MP068P	เทคนิคการควบคุมค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง	18 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
P10MP069P	การวัดประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักรอุปกรณ์ (OEE)	18 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
P10NO070P	การบำรุงรักษาและควบคุมระบบเครื่องปรับอากาศ	19-20 พฤศจิกายน 2553	2900 / 3500
P10NO071P	5ส กับการเพิ่มผลผลิต	27 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
P10MP072P	เทคนิคการป้องกันการชำรุดของเครื่องจักรกล ที่ใช้น้ำมันหล่อลื่น/น้ำมันไฮดรอลิค	22 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
P10MP073P	การปรับปรุงเพื่อลดความสูญเสียด้วย Loss Cost Matrix	23 ธันวาคม 2553	1700 / 2000

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาการบริหารการผลิตกึ่งอัตโนมัติด้วยต้นทุนต่ำ (U)			
U10NO008P	Kaizen for Automation (KARAKURI KAIZEN)	30 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)			
Q10MP124P	การแก้ปัญหาโดยใช้กลวิธีทางสถิติสำหรับผู้บริหารระดับกลาง (ภาคปฏิบัติ)	3-5, 18-20 พฤศจิกายน, 17 ธันวาคม 2553	12700/14600
Q10NO126P	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 9001:2008 และการนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร	8 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
Q10MP127P	QC Techniques (QC 7 Tools)	8-9 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
Q10MP128P	Problem Solving by Data Analysis : กระบวนการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล	10-11, 19 พฤศจิกายน 2553	4300 / 4900
Q10MP129P	เทคนิคการวิเคราะห์คุณค่าเพื่อลดต้นทุนงานสำนักงานและงานบริการ	11-12 พฤศจิกายน 2553	3400 / 3900
Q10MP121P	เทคนิคการวิเคราะห์และการเขียนใบ CAR อย่างมีประสิทธิภาพ	11 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
Q10MP130P	การแก้ไขและป้องกันข้อร้องเรียนจากลูกค้าสำหรับ ISO 9001:2008	13 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
Q10MP131P	เครื่องมือบริหาร 7 แบบ สำหรับควบคุมคุณภาพ (New 7 Tools)	16-17 ธันวาคม 2553	3400 / 3900
Q10NO132P	การควบคุมเอกสารและข้อมูลของระบบมาตรฐาน ISO 9001, 14001, 18001	16-17 พฤศจิกายน 2553	3400 / 3900
Q10NO133P	Taguchi DOE : เทคนิคทางสถิติ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพโดยใช้ โปรแกรม Minitab R15 (เลื่อนจาก 17-19 พ.ย.53)	16-18 พฤศจิกายน 2553	4600 / 5300
Q10MP134P	QC STORY : การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	17-18 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
Q10MP135P	การบริหารงานด้านควบคุมคุณภาพแบบครบวงจร (ภาคประสบการณ์)	19-20 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
Q10MP136P	เทคนิคการเป็นผู้นำกลุ่ม QCC	22-23 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
Q10MP137P	มาตรฐานระบบการตรวจสอบ MIL-STD-105E	24 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
Q10MP139P	TQM สำหรับผู้บริหาร TQM for Executive and Manager	25-26 พฤศจิกายน 2553	3400 / 3900
Q10MP093P	Control Chart สำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอเล็ก (หลากหลายผลิตภัณฑ์) (เลื่อนจาก 18 ก.ย.53)	27 พฤศจิกายน 2553	1600 / 1900
Q10NO140P	การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเอกสารระบบคุณภาพ ตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2008	27 พฤศจิกายน 2553	1800 / 2100
Q10MP141P	หลักสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุโดยอาศัยการทดสอบสมมติฐาน	29-30 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
Q10MP142P	กลยุทธ์การเป็นที่ปรึกษากลุ่มวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ	29-30 พฤศจิกายน 2553	3100 / 3700
Q10NO138P	การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพด้วยเทคนิค Multivariate Analysis โดยใช้โปรแกรม Minitab R15 (เลื่อนจาก 25-26 พ.ย.53)	30 พฤศจิกายน 2553	3400 / 3900
Q10NO149P	ISO/ TS 16949 : 2009 มาตรฐานคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์	1-3 ธันวาคม 2553	4000 / 4600
Q10MP143P	การวิเคราะห์ระบบการวัด : Measurement System Analysis	3-4 ธันวาคม 2553	3400 / 3900
Q10MP144P	การจัดทำรายงานเพื่อเสนอผลงาน QC Circle	14 ธันวาคม 2553	1600 / 1900
Q10NO150P	เจาะลึกเทคนิคสถิติสำเร็จรูปใน Excel เพื่อพัฒนาคุณภาพ	14-15 ธันวาคม 2553	2900 / 3500
Q10MP145P	TQM สำหรับหัวหน้างาน	15-17 ธันวาคม 2553	3900 / 4300
Q10MP146P	Statistical Process Control (SPC Workshop for Supervisor)	16-18 ธันวาคม 2553	4300 / 4900
Q10MP147P	Six Sigma ระบบบริหารธุรกิจเชิงรุกสำหรับผู้บริหาร	22 ธันวาคม 2553	1800 / 2100

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม 02-717-3000-29 ต่อ 81