

# เปลี่ยนแปลง...

## เพื่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ฐิติ บุญประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรม ส.ส.ท.



**อ**ะให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี มีความเป็นเลิศ สิ่งจำเป็นและสำคัญ คือ ต้องรู้และเข้าใจเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างที่เกิดขึ้นของหลายๆ องค์กร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไป พบว่า ปัจจัยที่สำคัญ หรือจุดหันเหที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่เกิดผลสำเร็จ เกิดจากการขาดการวางแผนที่ดี และการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องที่ขาดความมุ่งมั่นและชัดเจน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการกำหนดกระบวนการกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

ส่วนของกระบวนการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศนั้นมีอยู่ด้วยกัน 5 ขั้นตอน

1. การระบุเหตุผลอย่างชัดเจนที่ต้องเปลี่ยนแปลง
2. สร้างทีมงาน
3. กำหนดแผนการดำเนินการ
4. การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง
5. การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง

### 1. การระบุเหตุผลอย่างชัดเจนที่ต้องเปลี่ยนแปลง

การระบุเหตุผลอย่างชัดเจนที่ต้องเปลี่ยนแปลง มองได้ 2 มิติ คือ มิติในปัจจุบันและมิติในอนาคต

**มิติในปัจจุบัน** มองในสภาพ หรือสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องมีการดำเนินการกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยกำหนดความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

**มิติในอนาคต** คือ สิ่งที่ต้องทำให้ดีขึ้น ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่ต้องการอยากให้เห็นภาพในอนาคต สร้างความมุ่งมั่นแห่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### 2. การสร้างทีมงาน

การเปลี่ยนแปลงต้องคิดเสมอว่า ไม่สามารถทำได้เพียงคนเดียว มีความจำเป็นต้องขอความร่วมมือ ขอความช่วยเหลือจากคนอื่น โดยเฉพาะผู้ให้การสนับสนุนนำไปซึ่งการเกิดทีมที่จะสร้างผลสำเร็จได้

การสร้างการทำงานเป็นทีม **ถ้าจะค้นหาวาใครสมควรต้องเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง** ร่วมเป็นทีมงาน ให้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) มาประยุกต์ใช้

### ตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

ระดับอิทธิพล	สูง			
	ปานกลาง			
	ต่ำ			
		ไม่เข้าร่วม	รอดูท่าที	เข้าร่วมสนับสนุนเต็มที่

#### ท่าทีต่อการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้เห็นว่า ใครเป็นผู้ที่มีอิทธิพล (ในเชิงบวก) มีพลังบารมี มีความน่าเชื่อถือและปฏิบัติกรากการแสดงออกต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นเช่นไร ทำให้คัดกรองคน แยกกลุ่มได้ง่ายขึ้น ในการที่จะหาแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง

### 3. กำหนดแผนการดำเนินการ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โอกาสแห่งความสำเร็จ ต้องรู้ว่าที่ไหนที่เราจะไป เส้นทางที่ดีที่สุดที่เราจะไป คือเส้นทางไหนและจะไปเมื่อไหร่

เครื่องมือในการจัดทำแผนที่สามารถนำมาใช้ได้ คือ

- **การกำหนด เป้าหมายและวิเคราะห์ช่องว่าง (Goal and Gap Analysis)** เพื่อเป็นการพิจารณาว่าช่องว่างมีมาก น้อย กว้าง แคบ ขนาดไหนที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นและจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการเติมเต็มที่จะทำให้ช่องว่างไม่มี หรือเหลือน้อยที่สุด

- **การวิเคราะห์แรงขับและแรงต้าน (Force Field Analysis)** เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยอะไรเป็นแรงขับ ปัจจัยอะไรเป็นแรงต้านของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้มีข้อมูลนำไปสู่การสร้างวิธีการ เพื่อเพิ่มแรงขับให้ได้มากที่สุดและลดแรงต้านให้เหลือน้อยที่สุด **ถ้าเมื่อไรแรงต้านมีพลังมากกว่าแรงขับ การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้น**

#### ตารางวิเคราะห์ แรงขับและแรงต้าน

แรงขับ	แรงต้าน
→	←
→	←
→	←

- **การจัดทำแผน Action Plan** เป็นแผนที่นำไปสู่การปฏิบัติจริงที่ต้องบอกว่า ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร โดยเฉพาะประเด็นของใครนั้น การจัดทำแผน Action Plan ที่ดี ควรระบุให้ครบว่า **ใครคือ ผู้ปฏิบัติ** ใครคือ **ผู้รับผิดชอบ** ผลสำเร็จ (หรือไม่สำเร็จ) ใครคือ **ผู้ให้คำปรึกษา** และจะต้อง **แจ้ง หรือรายงานให้ใครรับทราบ**

### 4. การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สิ่งที่ต้องสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้อง คือ

- ระดับความเร่งด่วนของสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงสิ่งที่ต้องการจะเกิดขึ้นในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ (Vision)
  - เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนตรงประเด็น
  - ระยะเวลาที่ต้องการเห็นผลสำเร็จ
  - แผนการดำเนินการ Action plan
- ช่องทางในการสื่อสาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ควรเป็นช่องทางการประชุม การแจ้งให้ทราบ ปรีกษาหารือ ในลักษณะ Face to Face


### 5. การรักษาการเปลี่ยนแปลง

การรักษาการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว จะคงรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไร เพื่อไม่ให้กลับมาสู่สภาพเดิม สิ่งที่สามารถทำได้ คือ จะต้องมีการทบทวนอยู่เสมอ

สามารถนำเครื่องมือ การวิเคราะห์ แรงขับและแรงต้าน มาใช้ได้ เพื่อที่จะทำให้แรงต้าน หรืออุปสรรคลดลงและอีกเครื่องมือหนึ่งที่ได้เช่นเดียวกันในขั้นนี้ คือ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) เป็นการค้นหาผู้ที่ให้การสนับสนุนและให้ผู้ที่สนับสนุนนี้เป็นพลังดึงดูด โน้มน้าว กลุ่มที่ยังรอดูท่าที ไปเป็นพวกเดียวกับผู้สนับสนุน กลุ่มสนับสนุนก็จะมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ เป็นพลังกลุ่มที่ยิ่งใหญ่ ก็จะเหลือกลุ่มที่ต่อต้านเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ต้องใช้เวลาสักกนิด ถ้ามีการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง **กลุ่มที่ต่อต้านในเชิงจิตวิทยาแล้ว จะมีโอกาสไปเป็นกลุ่มผู้สนับสนุนในที่สุด** แต่ในความเป็นจริงก็ยังมีกลุ่มที่ต่อต้านบ้าง **นี่เป็นธรรมชาติของคนในองค์กร**

สุดท้าย การรักษาการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการให้รางวัล การให้การยอมรับ เป็นการฉลองชัยชนะแบบเล็กๆ ที่มีผลต่อจิตใจของผู้ร่วมการเปลี่ยนแปลง

ผลการปฏิบัติงานจะเป็นเลิศนั้น คงจะทำในสภาพเดิมๆ อีกต่อไปไม่ได้ ต้องให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น **การเปลี่ยนแปลงถือเป็นเรื่องที่สำคัญ** เปลี่ยนทั้งในสภาพ หรือสถานการณ์ปัจจุบันที่มีปัญหากับการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่สิ่งที่ต้องการจะเป็น หรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ตามวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ ต้องมีกระบวนการกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ 5 ขั้น ที่กล่าวแล้วนั้น ถือเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 

ข้อมูลประกอบการเขียนจากหนังสือ "Putting Management back into Performance" ผู้แต่ง James Webb



## โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
<b>กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)</b>			
A-11NB001P	การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	1 เมษายน 2554	1700 / 2000
A-11CL002P	การลดต้นทุนและลดความสูญเปล่าในสำนักงาน	1 เมษายน 2554	1600 / 1900
A-11NB003P	เทคนิคการวางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปีของฝ่าย HRM อย่างมีประสิทธิภาพ	1 เมษายน 2554	1900 / 2200
A-11NB004P	การใช้ภาษาในการเรียนเชิงธุรกิจ การบันทึกข้อความและจดหมายธุรกิจ (ภาคปฏิบัติ)	2 เมษายน 2554	1600 / 1900
A-11NO005P	จัดซื้ออย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	18-19 เมษายน 2554	3400 / 3900
A-11NO008P	เทคนิคการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	19 เมษายน 2554	1800 / 2100
A-11NB007P	การวางแผนปฏิบัติงาน	19 เมษายน 2554	1900 / 2200
A-11NB006P	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	19 เมษายน 2554	1600 / 1900
A-11NB009P	การพัฒนาทักษะ "การคิด" เพื่อแก้ไขปัญหาสำหรับหัวหน้างาน (ด้วยกรณีศึกษา)	20 เมษายน 2554	1800 / 2100
A-11NB010P	เตรียมพร้อมสู่การเป็นหัวหน้างาน	20 เมษายน 2554	1800 / 2100
A-11NO011P	ระบบการจัดทำและจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	20 เมษายน 2554	1900 / 2200
A-11NB012P	เทคนิคการสั่งงานและติดตามงาน	21 เมษายน 2554	1600 / 1900
A-11NB013P	การบริหารงานบุคคลอย่างมืออาชีพ	21-22 ,28-29 เมษายน 2554	7100 / 7600
A-11NB014P	ศิลปะการบังคับบัญชา	26 เมษายน 2554	1600 / 1900
A-11NB015P	จัดระบบความคิดและวางแผนด้วยโปรแกรม iMindMap & Mind Manager	26 เมษายน 2554	2100 / 2500
A-11NB016P	การสื่อสารเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ	27 เมษายน 2554	1900 / 2200
A-11NB017P	เกมเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	28-29 เมษายน 2554	3900 / 4300
A-11NO018P	การประยุกต์ใช้ Excel ในงาน HR	21-22 เมษายน 2554	3500 / 4000
A-11NO019P	เทคนิคการบริหาร KSS (Kaizen for Suggestion) ให้ประสบความสำเร็จ	22-23 เมษายน 2554	3400 / 3900
A-11NO020P	การจัดการข้อโต้แย้งในงานขายอย่างมืออาชีพ	23 เมษายน 2554	1800 / 2100
A-11NO021P	เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	26-27 เมษายน 2554	2900 / 3500
A-11NO022P	เส้นทางสู่นักจัดซื้อมืออาชีพ	27 เมษายน 2554	1800 / 2100
A-11NO023P	กลยุทธ์การบริหารทีมขาย	30 เมษายน 2554	1800 / 2100
<b>กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)</b>			
C-11CL001P	การออกแบบและสร้างระบบฐานข้อมูลด้วย MS.Access Part I	2-3 เมษายน 2554	2900 / 3500
C-11CL002P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น	2-3 เมษายน 2554	2900 / 3500
C-11CL003P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น	10-11 พฤษภาคม 2554	2900 / 3500
C-11CL004P	AutoCAD Part II : 2D	18-19 ,25-26 เมษายน 2554	5800 / 6400
C-11CL005P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	20-22 เมษายน 2554	4500 / 5000
C-11CL006P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	18-20 พฤษภาคม 2554	4500 / 5000
C-11CL007P	ฉลาดใช้ "สารพัดสูตร Excel" อย่างมืออาชีพ	27-29 เมษายน 2554	4700 / 5400
C-11CL008P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2	23-24 เมษายน 2554	2900 / 3500
C-11CL009P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2	12-13 พฤษภาคม 2554	2900 / 3500
<b>กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)</b>			
E-11NB001P	ความปลอดภัยในงานซ่อมบำรุง	1 เมษายน 2554	1900 / 2200
E-11NB002P	การวิเคราะห์งาน เพื่อความปลอดภัย	2 เมษายน 2554	1600 / 1900
E-11CL003P	การขับ Forklift (เครื่องยนต์) อย่างถูกวิธี รุ่นที่ 111	4-5 เมษายน 2554	3400 / 3900
E-11NB004P	จิตสำนึกด้านความปลอดภัย	22 เมษายน 2554	1600 / 1900
E-11NB005P	การตรวจสอบระบบไฟฟ้าเพื่อความปลอดภัย	23 เมษายน 2554	1700 / 2000
E-11CL006P	การขับ Forklift (ไฟฟ้า) อย่างถูกวิธี แบบไฟฟ้า (เลื่อนจาก 27-28 พ.ค.54)	30-31 พฤษภาคม 2554	3400 / 3900

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
<b>กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)</b>			
I-11CL008P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบค้อนน้ำหนักมาตรฐาน รุ่นที่ 172	2-3 เมษายน 2554	3600 / 4100
I-11CL009P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบค้อนน้ำหนักมาตรฐาน รุ่นที่ 173	14-15 พฤษภาคม 2554	3600 / 4100
I-11CL010P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก รุ่นที่ 155	23-24 เมษายน 2554	3600 / 4100
I-11CL011P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก รุ่นที่ 156	22-22 พฤษภาคม 2554	3600 / 4100
I-11CL002P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	21-22 เมษายน 2554	3400 / 3900
I-11CL006P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6 รุ่น 124	26-27 เมษายน 2554	3100 / 3700
I-11CL007P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6 รุ่น 125	26-27 พฤษภาคม 2554	3100 / 3700
I-11CL001P	PID Tuning for Process Control Optimization	2-3 เมษายน 2554	3400 / 3900
I-11CL003P	การสอบเทียบเครื่องแก้วปริมาตร	23-24 เมษายน 2554	3400 / 3900
I-11CL004P	การสอบเทียบเครื่องมือวัดทางด้านความดัน Part I	23-24 เมษายน 2554	3400 / 3900
I-11CL005P	Method Validation for Testing & Calibration Lab	23 เมษายน 2554	1800 / 2300
I-11CL012P	ISO/IEC 17025 : Requirement (Ver.2005) มอก.17025 และความสำคัญของ การรับรองห้องปฏิบัติการ	28-29 เมษายน 2554	3400 / 3900
<b>กลุ่มวิชาบริหารการผลิต (M)</b>			
M-11NO001P	การวิเคราะห์ และการออกแบบแผนผังสายธารแห่งคุณค่า (กลยุทธ์การปรับปรุง VSM)	1-2 เมษายน 2554	3200 / 3700
M-11NO002P	การลดเวลาการทำงานและปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค MTM-2	2-3 เมษายน 2554	3900 / 4300
M-11NO003P	การตัดสินใจโครงการด้วยเศรษฐศาสตร์วิศวกรรม	18-19 เมษายน 2554	3100 / 3700
M-11CL004P	เทคนิคการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการผลิต (Poka Yoke)	19 เมษายน 2554	1600 / 1900
M-11CL005P	กลยุทธ์การจัดสมดุลสายการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	20-21 เมษายน 2554	3100 / 3700
M-11NO006P	หัวหน้าคลังสินค้ายุคใหม่ (Warehouse Management)	20 เมษายน 2554	1700 / 2000
M-11NO007P	Just in time : ระบบการผลิตแบบ (ทันเวลา) พอดี	21-22 เมษายน 2554	3100 / 3700
M-11NO008P	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เชิงประดิษฐ์คิดค้น โดยใช้ TRIZ	28-29 เมษายน 2554	3900 / 4300
M-11NO009P	การประยุกต์ใช้ KPI ในการบริหารการผลิต	5 เมษายน 2554	1800 / 2100
M-11NO010P	การจัดระบบคลังสินค้าและพัสดุตามมาตรฐาน ISO 9001:2008	20 เมษายน 2554	1800 / 2100
M-11NO011P	กลยุทธ์การตรวจเช็คพัสดุคงคลังประจำปี เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับพัสดुकคงคลัง	26 เมษายน 2554	1600 / 1900
M-11NO012P	การประยุกต์เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Techniques)	29-30 เมษายน 2554	3600 / 4100
<b>กลุ่มวิชาบำรุงรักษาวิผล (P)</b>			
P-11NO001P	กลยุทธ์การจัดทำมาตรฐาน 5ส	2 เมษายน 2554	1700 / 2000
P-11NO002P	การบำรุงรักษาและควบคุมระบบเครื่องปรับอากาศ	4-5 เมษายน 2554	3000 / 3400
P-11MP003P	การบำรุงรักษาและวิเคราะห์ความเสียหายตลับลูกปืน	21 เมษายน 2554	1800 / 2100
P-11NO008P	การบำรุงรักษามอเตอร์	23 เมษายน 2554	1800 / 2100
P-11MP004P	การวัดประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรอุปกรณ์	26 เมษายน 2554	1800 / 2100
P-11MP005P	เทคนิคการป้องกันการชำรุดของเครื่องจักรที่ใช้น้ำมันหล่อลื่น / น้ำมันไฮดรอลิค	26 เมษายน 2554	1700 / 2000
P-11MP006P	การปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเสีย	27 เมษายน 2554	1800 / 2100
P-11NO009P	การฟื้นฟูและเพิ่มประสิทธิภาพ 5ส อย่างต่อเนื่อง	29 เมษายน 2554	1700 / 2000
P-11MP007P	การวิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วย Why-Why CE และ PM	19 พฤษภาคม 2554	1900 / 2200
<b>กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)</b>			
Q-11NO001P	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 9001 : 2008 และการนำไปประยุกต์ใช้ ภายในองค์กร	1 เมษายน 2554	1800 / 2100
Q-11MP009P	SPC Audit (เทคนิคการตรวจประเมินระดับคุณภาพของการควบคุมกระบวนการ ผลิตเชิงสถิติ)	1-2 เมษายน 2554	3100 / 3700
Q-11NO002P	การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพด้วยเทคนิค Multivariate Analysis โดยใช้ โปรแกรม Minitab R16	4-5 เมษายน 2554	3400 / 3900
Q-11NO003P	การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพด้วย Test of Hypothesis และ Nonparametrics Methods โดยใช้โปรแกรม Minitab R16	18-19 เมษายน 2554	3900 / 4300
Q-11MP004P	การสร้างคุณภาพระดับ 6-ซีกามา	20 เมษายน 2554	1800 / 2100
Q-11MP005P	ต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality )	22-23 เมษายน 2554	2900 / 3500
Q-11NO010P	การรวมระบบ ISO 9001 , ISO 14001 , OHSAS 18001 เป็นหนึ่งเดียว	26-27 เมษายน 2554	3400 / 3900
Q-11MP006P	ห่วงกลางของโซ่อุปทาน	28 เมษายน 2554	1800 / 2100
Q-11MP007P	Statistical Process Control (SPC Workshop for Supervisor)	28-30 เมษายน 2554	4300 / 4900
Q-11MP008P	TQM Concept and Implementation : แนวคิดพื้นฐาน TQM	28 เมษายน 2554	1600 / 1900

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
<b>Hot Issue/New Course</b>			
A-11WN001D	Customer Touch point Management	21 เมษายน 2554	1800 / 2100
A-11WN004D	การออกแบบหลักสูตรอบรม สำหรับผู้อยู่ในวัยทำงาน	22 เมษายน 2554	1800 / 2100
A-11WN002D	ขายได้ต้องเก็บเงินได้ในสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว	24 เมษายน 2554	1800 / 2100
A-11WN003D	การยกระดับการแข่งขัน ด้วยเทคนิคสอนงาน	26 เมษายน 2554	1800 / 2100
A-11WN005D	Unlimited Potentials ดึงพลังศักยภาพที่แฝงอยู่ใน "ไร้ขีดจำกัด"	26-27 เมษายน 2554	3600 / 4100
C-11WN001D	Flash และการตัดต่อวีดีโอ for Presentation	28-29 เมษายน 2554	3600 / 4100
<b>เรียนทางไกลและสัมมนาพิเศษ (SANNO)</b>			
A-11JT001S	การพัฒนาภาวะผู้นำ	27 เมษายน 2554	1600 / 1900
A-11JT002S	กฎหมายแรงงานที่นายจ้าง/หัวหน้างานควรทราบ	20 พฤษภาคม 2554	1900 / 2200
เรียนทางไกล	เทคโนโลยีการบริหารโรงงานขั้นสูง (บริหารกลยุทธ์) MMFM	21-22 พฤษภาคม 2554	3000 / 3500
เรียนทางไกล	วิศวกรรมคุณค่า Value Engineering : VE	29 พฤษภาคม 2554	3000 / 3500
เรียนทางไกล	การบริหารการผลิตขั้นต้น MMI	11-12 มิถุนายน 2554	3000 / 3500
เรียนทางไกล	ทักษะหัวหน้างาน	26 มิถุนายน 2554	3000 / 3500
เรียนทางไกล	การบำรุงรักษาทีละขั้นที่ทุกคนมีส่วนร่วม	3 กรกฎาคม 2554	3000 / 3500
เรียนทางไกล	การบริหารการผลิตขั้นกลาง MMF	23-24 กรกฎาคม 2554	3000 / 3500
เรียนทางไกล	การบริหารการผลิตขั้นสูง MMA	6-7 สิงหาคม 2554	3000 / 3500
เรียนทางไกล	การเพิ่มผลผลิตด้วย IE เทคนิค	21 สิงหาคม 2554	3000 / 3500
<b>การฝึกอบรมบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อมประจำโรงงาน</b>			
<b>สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้รับการขึ้นทะเบียนให้เป็นหน่วยงานดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อมประจำโรงงาน ของกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทางด้านสิ่งแวดล้อมของโรงงานได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการและยังเป็น การเตรียมบุคลากรของโรงงานอุตสาหกรรมให้มีความพร้อมในการรองรับตามมาตรฐานการของกระทรวงดังกล่าว</b>			
E11WN001E	ผู้จัดการสิ่งแวดล้อม รุ่นที่ 21	24 มิถุนายน 2554	1200 / 1500
E11WN002E	ผู้จัดการสิ่งแวดล้อม รุ่นที่ 22	16 ธันวาคม 2554	1200 / 1500
E11WN003E	ผู้ควบคุมระบบบำบัดมลพิษน้ำ รุ่นที่ 18	23-27 พฤษภาคม 2554	6000 / 7500
E11WN004E	ผู้ควบคุมระบบบำบัดมลพิษน้ำ รุ่นที่ 19	17-21 ตุลาคม 2554	6000 / 7500
E11WN005E	ผู้ควบคุมระบบการจัดการมลพิษอากาศ รุ่นที่ 18	4-8 กรกฎาคม 2554	6000 / 7500
E11WN006E	ผู้ควบคุมระบบการจัดการมลพิษอากาศ รุ่นที่ 19	19-23 กันยายน 2554	6000 / 7500
E11WN007E	ผู้ควบคุมระบบการจัดการมลพิษกากอุตสาหกรรม รุ่นที่ 14	13-17 มิถุนายน 2554	6000 / 7500
E11WN008E	ผู้ควบคุมระบบการจัดการมลพิษกากอุตสาหกรรม รุ่นที่ 15	3-7 ตุลาคม 2554	6000 / 7500
E11WN009E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบบำบัดมลพิษน้ำ รุ่นที่ 20	9-10 มิถุนายน 2554	2500 / 3000
E11WN010E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบบำบัดมลพิษน้ำ รุ่นที่ 21	13-14 ตุลาคม 2554	2500 / 3000
E11WN011E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบบำบัดมลพิษอากาศ รุ่นที่ 21	19-20 พฤษภาคม 2554	2500 / 3000
E11WN012E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบบำบัดมลพิษอากาศ รุ่นที่ 22	3-4 พฤศจิกายน 2554	2500 / 3000
E11WN013E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบการจัดการมลพิษกากอุตสาหกรรม รุ่นที่ 20	2-3 มิถุนายน 2554	2500 / 3000
E11WN014E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบการจัดการมลพิษกากอุตสาหกรรม รุ่นที่ 21	25-26 สิงหาคม 2554	2500 / 3000
E11WN015E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบการจัดการมลพิษกากอุตสาหกรรม รุ่นที่ 22	24-25 พฤศจิกายน 2554	2500 / 3000

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม 02-717-3000-29 ต่อ 81