

พัฒนาคน สร้างวัฒนธรรม เพื่อความแข็งแกร่ง

ฉวีทิ บุญประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรม อ.ล.ท.

ของระบบ

Lean

Lean ถือเป็นระบบ หรือรูปแบบในระดับต้นๆ ที่ทั้งอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะเป็นระบบที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร เป็นการแก้ไขปัญหา เรื่องการลดต้นทุน ลดความสูญเสีย หรือสูญเสียไปในกระบวนการทำงานได้เป็นอย่างดี ชนิดจับต้องเป็นรูปธรรมได้ชัดเจน

ไม่ควรเพิกเฉย สิ่งที่ต้องนำมาขบคิดพิจารณา เมื่อทำระบบ Lean แล้ว ทำอย่างไรจึงจะรักษาระบบนั้นได้ อย่างต่อเนื่องยั่งยืน เห็นผลสำเร็จในเชิงของธุรกิจได้ หลายๆ องค์กรทำระบบ Lean แล้ว ไม่ประสบความสำเร็จเป็นเพราะอะไร **จุดหลักต้น หรือจุดหันเหอยู่ตรงไหน**

บางส่วนของคำอธิบายใน “The Shingo Principles of Operational Excellence” (เป็นรูปแบบที่ใช้ในการพิจารณาให้รางวัล Shingo Prize) มีแนวคิดหลักการมาจากการบริหารในระบบ Lean ได้ มีมิติการพิจารณาการแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1. ทำให้เกิดผลในเชิงวัฒนธรรม
2. ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
3. ความสอดคล้องกับแนวทางขององค์กร
4. ผลลัพธ์

นอกจากนี้ ยังได้กำหนดหลักการและประเด็นที่สนับสนุนหลักการ เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมชัดเจนของแต่ละมิติ ดังนี้

1. ทำให้เกิดผลในเชิงวัฒนธรรม

หลักการ	ประเด็นสนับสนุนหลักการ
<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ความเคารพแก่ทุกๆ คน ● เป็นผู้นำด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ดูแลเอาใจใส่สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ● พัฒนาคคน ● ให้อำนาจและให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วม ● สร้างความเชื่อมั่นในสภาพแวดล้อมความปลอดภัย

2. ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

หลักการ	ประเด็นสนับสนุนหลักการ
<ul style="list-style-type: none"> ● แสวงหาความสมบูรณ์แบบ ● สร้างความเชื่อมั่น คุณภาพ ตั้งแต่จุดเริ่มต้น หรือจุดแรกเกิด ● ให้ความสำคัญกับการไหล (flow) และการดึง (pull) ● ยึดเหนี่ยวความคิดในเชิงวิทยาศาสตร์ ● ให้ความสำคัญกับกระบวนการ (process) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำให้กระบวนการมีความมั่นคง แน่นอน ● ยึดข้อมูลที่แท้จริง ● ทำให้กระบวนการมีมาตรฐาน ● ยืนยันผลจากการสังเกตการณ์โดยตรง ● ให้ความสำคัญกับการไหลของกระบวนการ (Value Stream) ● ทำแบบสั้นๆ ง่ายๆ และให้มองเห็น (Visual) ● ระบุและจัดความสูญเสีย สูญเปล่า ● ผสมผสานการปรับปรุงด้วยความพยายาม

3. ความสอดคล้องกับแนวทางขององค์กร

หลักการ	ประเด็นสนับสนุนหลักการ
<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างความแน่นอนของเป้าหมายประสงค์ ● คิดอย่างเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มองเห็นความเป็นจริง (Reality) ● ให้ความสำคัญกับระยะยาว ● ทำให้สอดคล้องกับระบบ ● ทำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

4. ผลลัพธ์

หลักการ	ประเด็นสนับสนุนหลักการ
<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ● วัดผลในสิ่งที่ทำ ● ให้พฤติกรรมสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ● ระบุให้กระจ่างชัดในความสัมพันธ์ของเหตุ และผล

ใน 4 มิติ เขาได้ให้มิติที่ 1 คือ การทำให้เกิดผลในเชิงของวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงการสร้างแนวทางการประพฤติ การปฏิบัติในองค์กรนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง เป็นฐานหลัก

ประเด็นตรงนี้เอง ผมกำลังจะบอกว่าในเรื่องวัฒนธรรมนี้จะเป็นจุดที่สำคัญทำให้ระบบ Lean มีความแข็งแกร่ง มั่นคงและยั่งยืน ในมิติที่ 1 นี้ขอขยายในหลักการและประเด็นสนับสนุนหลักการ

หลักการ

● ให้ความเคารพแก่ทุกๆ คน

การให้ความเคารพแก่ทุกๆ คน ไม่เพียงเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น แต่ยังขยายรวมถึงระดับบุคคลตัวแทนของลูกค้า ผู้ส่งมอบ ชุมชน สังคม การแสดงความเคารพต้องทำให้เห็นชัดเจน เช่น ใช้ภาษาผู้นำอย่างเอาจริงเอาจัง ในการปกป้องสภาพแวดล้อม สุขอนามัยและความปลอดภัยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

● เป็นผู้นำด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน

การอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่โอ้อวด เป็นลักษณะที่ทำให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ในขณะเดียวกันในการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้ ถ้าคนมีความตั้งใจยกเลิก หรือละทิ้งความเป็นตัวตน ลดความลำเอียง หรืออคติ

ประเด็นสนับสนุนหลักการ

● ดูแลเอาใจใส่สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว

การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว เพราะเห็นว่าคนมีความจำเป็นต่อทุกๆ กระบวนการที่สร้างคุณค่า หรือระบบ เป็นวิธีการที่นำไปสู่การสร้างคนให้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร

● พัฒนาคคน

การพัฒนาคคน รวมถึงการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสอนชี้แนะ (Coaching) โดยที่การพัฒนาคนนั้นจะต้องไปในแนวทางเดียวกัน

กับการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร การพัฒนาถือว่าเป็นการลงทุนในระยะยาว เป็นการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Base) ให้แก่องค์กร

● ให้อำนาจและให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วม

การให้อำนาจและโอกาสทุกคนมีส่วนร่วม จะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะได้ประโยชน์อย่างมากต่อการสร้างฐานความรู้ ในทางตรงกันข้ามถ้าปราศจากการให้อำนาจและการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อการพัฒนา หรือการฝึกอบรม คือ คุณค่าของการฝึกอบรมจะมีข้อจำกัด ขาดโอกาสในการพัฒนา ปรับปรุงองค์กร

● สร้างความเชื่อมั่นในสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย

เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพราะมีผลกระทบต่อทางชีวิต จิตใจ ของพนักงาน ซึ่งในประเด็นนี้จะมีความสัมพันธ์กันอย่างมากที่เกี่ยวพันกันคือในเรื่องการดูแลเอาใจใส่สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว

มาถึงช่วงนี้คงไม่ปฏิเสธว่าการทำให้เกิดผลในเชิงวัฒนธรรมจึงเป็นคำตอบของการทำระบบ Lean ให้มีความแข็งแกร่ง มั่นคง ยืนยาว องค์กรใดๆ ที่ทำระบบ Lean แล้วยังไม่ได้ผล หรือได้ผลบ้างแล้ว แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ ต้องหันกลับมาพิจารณาถึงเรื่องการสร้างวัฒนธรรม

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร วัฒนธรรมจะเกิดได้ต้องมีตัวขับเคลื่อน นั่นคือ การพัฒนาคน ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมอย่าใจร้อน ต้องใช้ระยะเวลา

"เอกสารอ้างอิง "The Shingo Prize for Operational Excellence" JON M.

HUNTSMAN School of Business Utah State University



โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
Hot Issue/New Course			
A-11CN090P	การส่งเสริมการตลาดโดยใช้งบประมาณต่ำ	10 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
A-11CN091P	เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	12-13 กรกฎาคม 2554	2900 / 3500
A-11NB101P	การบริหารและจัดทำโครงสร้างเงินเดือน	12-13 กรกฎาคม 2554	3100 / 3700
A-11CL102P	การลดต้นทุนและลดความสูญเปล่าในสำนักงาน	14 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900
A-11NB107P	การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม (ภาคปฏิบัติ)	19-20 กรกฎาคม 2554	4600 / 5100
A-11NB108P	วิธีการสร้างและพัฒนา Competency ในองค์การ	19-20 กรกฎาคม 2554	3600 / 4100
A-11LM105P	จัดซื้ออย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	20-21 กรกฎาคม 2554	3400 / 3900
A-11NB109P	การเสริมสร้าง พัฒนา และรักษาวินัยเชิงบวก	21 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900
A-11NB103P	การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	22 กรกฎาคม 2554	1700 / 2000
A-11NB110P	การพัฒนาบุคลิกภาพ และการพูดต่อที่ชุมชน	22-23 กรกฎาคม 2554	3900 / 4400
A-11CN093P	การเจรจาต่อรองในงานขายอย่างมืออาชีพ	23 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
A-11LM106P	ระบบการจัดทำและจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	23 กรกฎาคม 2554	1900 / 2200
A-11NB111P	Balance Scorecard and KPIs : ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล	26 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900
A-11NB112P	ผู้ช่วย (ผู้บริหาร) ที่มีประสิทธิภาพด้วยแนวคิดหุ้นส่วนความสำเร็จ	26 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900
A-11NB113P	เทคนิคการทำ Training Road Map และการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากร (ภาคปฏิบัติ)	27-28 กรกฎาคม 2554	3400 / 3900
A-11NB114P	เฉพาะหน้าอย่างไรให้ลูกค้าประทับใจ	27 กรกฎาคม 2554	1900 / 2200
A-11CN092P	การประยุกต์ใช้ Excel ในงาน HR	28-29 กรกฎาคม 2554	3500 / 4000
A-11NB115P	Balance Scorecard & KPI และการเชื่อมโยงสู่การวางแผนกลยุทธ์การปฏิบัติงาน	28-29 กรกฎาคม 2554	3600 / 4100
A-11NB116P	ศิลปการบังคับบัญชา	29 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)			
C-11CL020P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel เบื้องต้น รุ่นที่ 4	11-12 กรกฎาคม 2554	2900 / 3500
C-11CL022P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้งาน Excel ระดับ 2 รุ่นที่ 4	18-19 กรกฎาคม 2554	2900 / 3500
C-11CL027P	การสร้างเว็บไซต์เบื้องต้นด้วย Dreamweaver	13-14 กรกฎาคม 2554	3600 / 4100
C-11CL028P	AutoCAD Part 3 : 3D (Advance)	18-19 , 25-26 กรกฎาคม 2554	5800 / 6400
C-11CL029P	เทคนิคและการสร้างลูกเล่นต่างๆ ใน PowerPoint 2007	27 กรกฎาคม 2554	1500 / 1800
C-11CL025P	การออกแบบและสร้างระบบงานด้วย Microsoft Access Part I	30-31 กรกฎาคม 2554	2900 / 3500
กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)			
E-11NB025P	การจัดทำแผนป้องกันอัคคีภัยตามกฎหมายและแผนการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน ตามระบบ มอก. 18001 , OHSAS 18001 , ISO 14001	12-13 กรกฎาคม 2554	3600 / 4100
E-11NB026P	การประเมินความเสี่ยง	19-21 กรกฎาคม 2554	4700 / 5400
E-11NB027P	การวางระบบและการจัดทำระบบ ISO 14001 & มอก.18001 & OHSAS 18001 และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ตามกฎหมาย	22-23 กรกฎาคม 2554	3600 / 4100
E-11NB028P	ผู้ควบคุมประจำหม้อน้ำและหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อทำความร้อน	25-30 กรกฎาคม 2554	6000 / 6700
กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)			
I-11CL026P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6 รุ่น 127	22-23 กรกฎาคม 2554	3100 / 3700
I-11CL037P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียร์ด้วยเกจบล็อก รุ่นที่ 158	23-24 กรกฎาคม 2554	3600 / 4100
I-11CL040P	PID Tuning for Process Control Optimization	9-10 กรกฎาคม 2554	3400 / 3900
I-11CL043P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	9-10 กรกฎาคม 2554	3400 / 3900
I-11CL044P	การตีความและวิเคราะห์หีบรายงานผลการสอบเทียบ	11-12 กรกฎาคม 2554	3100 / 3700
I-11CL045P	Temperature Measuring Instrument Calibration	22-23 กรกฎาคม 2554	3400 / 3900
I-11CL046P	Control Valve Sizing & Selection	29-30 กรกฎาคม 2554	3400 / 3900
I-11CL041P	การสอบเทียบเครื่องมือวัดทางด้านความดัน Part I	30-31 กรกฎาคม 2554	3400 / 3900
กลุ่มวิชาการบริหารการผลิต (M)			
M-11LM044P	กลยุทธ์การตรวจเช็คพัสดุคงคลังประจำปี เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับพัสดุ คงคลัง	12 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900
M-11LM045P	หัวหน้าคลังสินค้ายุคใหม่ (Warehouse Management)	13 กรกฎาคม 2554	1700 / 2000
M-11LM046P	การประยุกต์ใช้ Excel เพื่อวางแผนความต้องการวัสดุและจัดตารางการผลิต	20-22 กรกฎาคม 2554	4700 / 5400
M-11CL047P	กลยุทธ์การจัดสมดุลสายการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	21-22 กรกฎาคม 2554	3100 / 3700
M-11LM048P	การตัดสินใจโครงการด้วยเศรษฐศาสตร์วิศวกรรม	26-27 กรกฎาคม 2554	3100 / 3700
M-11LM049P	การบริหารการจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	26 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900
M-11CL050P	เทคนิคการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการผลิต (Poka Yoke)	27 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900
M-11LM051P	การวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ	27 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
M-11LM052P	Lean Kaizen Express	28 กรกฎาคม 2554	1700 / 2000
กลุ่มวิชาบำรุงรักษาพิเศษ (P)			
P-11MP033P	การวิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วย Why-Why CE และ PM	5 กรกฎาคม 2554	1900 / 2200
P-11LM038P	5S : การปรับปรุงและยกระดับมาตรฐานด้วยภาพถ่าย (5S : VEP)	9 กรกฎาคม 2554	1700 / 2000
P-11MP035P	เทคนิคการควบคุมค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง	13 กรกฎาคม 2554	1700 / 2000
P-11MP034P	การปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเสีย (TPM : Focused Improvement)	21 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
P-11MP039P	การวิเคราะห์ Makigami : Roll Paper Analsis	22 กรกฎาคม 2554	1900 / 2400

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)			
Q-11MP052P	การออกแบบการทดลองขั้นสูงด้วย RSM & Mixture Design โดยอาศัยโปรแกรม Minitab	9-10 กรกฎาคม 2554	3600 / 4100
Q-11MP055P	มาตรฐานระบบการตรวจสอบ MIL-STD-105E	13 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
Q-11LM056P	การออกแบบการทดลอง DOE : Design of Experiments	13-14 กรกฎาคม 2554	3200 / 3700
Q-11MP053P	การจัดทำรายงานเพื่อเสนอผลงาน QC Circle	19 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900
Q-11MP054P	Problem Solving by Data Analysis กระบวนการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล	19-20 กรกฎาคม 2554	4300 / 4900
Q-11MP057P	เทคนิคการวิเคราะห์และเขียนใบ CAR อย่างมีประสิทธิภาพ	26 กรกฎาคม 2554	1600 / 1900
Q-11MP058P	กลยุทธ์การเป็นที่ปรึกษากลุ่มควิตี้ที่มีประสิทธิภาพ (QC Advisor/QC Facilitator)	26-27 กรกฎาคม 2554	3100 / 3700
Q-11MP059P	QC Process Chart and Control Plan Workshop	28-29 กรกฎาคม 2554	3100 / 3700
Hot Issue/New Course			
A-11WN026D	คู่มือ HR ที่ประสบความสำเร็จและเป็นสุข	12 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
A-11AY031D	ปลูกและปลูกนิสัยสร้างสวรรค์	21-22 กรกฎาคม 2554	5500 / 6000
E-11AY010D	Packaging Design for Environment	7 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
E-11AY013D	Product Life Cycle Assessment	12 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
E-11AY012D	Eco Design	26 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
E-11WN014D	ISO 50001 การจัดการระบบการจัดการพลังงานที่ยั่งยืน	29-30 กรกฎาคม 2554	3500 / 4000
M-11AY006D	การลดต้นทุนการผลิตด้วย Lean Technology	19 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
M11WN007D	การเชื่อมโยงประเภทกลุ่มเหล็ก	21 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
M11WN009D	ระบบการผลิตแบบดึงโดยใช้คัมบัง (Pull System with Kanban)	2 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
M11WN010D	การปรับปรุงผังโรงงานอย่างง่าย (Lay out Kaizen)	8 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
M11WN005D	ก้าวสู่ช่างฉีดพลาสติกมืออาชีพ	21-23, 28-29 กรกฎาคม 2554	8500 / 9000
M-11AY008D	การปรับตั้งเครื่องจักรอย่างรวดเร็วด้วยเทคนิค SMED (Quick Changeover)	23 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
M11WN011D	การบริหารโครงการเชิงปฏิบัติ	27-28 กรกฎาคม 2554	3600 / 4100
P-11WN004D	Lean for Process Industry	13 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
P-11WN003D	5S Roadmap for Office Improvement	21-22 กรกฎาคม 2554	3100 / 3600
Q-11WN006D	Stastit for Young Engineer	8-9 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
Q-11WN007D	การวิเคราะห์และป้องกันความไม่พึงพอใจของลูกค้าสำหรับงานบริการโดยใช้เทคนิค FMEA	27 กรกฎาคม 2554	1800 / 2100
เรียนทางไกล (SANNO)			
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) นำหลักสูตรจากมหาวิทยาลัยซันโน (SANNO) ประเทศญี่ปุ่น ที่ทำงานทำได้มากที่สุด มาพัฒนาและประยุกต์ใช้เป็นหลักสูตรการศึกษาทางไกล			
เรียนทางไกล	การเพิ่มผลผลิตด้วย IE เทคนิค	21 สิงหาคม 2554	2,000 / 2,300
A11JT010S	ทักษะหัวหน้างาน การบริหารและปฏิบัติการ	15-16 มิถุนายน 2554	3,400 / 3,800
M11JT003S	การเพิ่มผลผลิตในงานอุตสาหกรรม	27 มิถุนายน 2554	1,900 / 2,200
A11JT011S	การวิเคราะห์ต้นทุนอุตสาหกรรมเพื่อลดต้นทุนในโรงงาน	7-8 กรกฎาคม 2554	3,100 / 3,600
M11JT002S	การบริหารการผลิตอย่างมืออาชีพ	29-30 กรกฎาคม 2554	3,500 / 4,000

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม 02-717-3000-29 ต่อ 81
หรือ www.tpif.or.th