

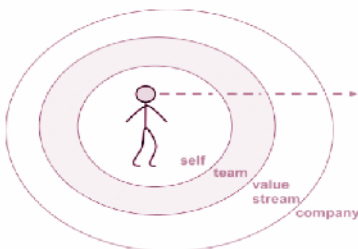
# พัฒนาคน... คนแบบอื่น

ฐิติ บุญประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรมอาวุโส ส.ส.ท.

**เป็น** ที่นิยมกันมาก ณ ขณะนี้ คือ **การเป็นองค์กรแบบลีน** หรือ **Lean Enterprise** ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีการจัดทำระบบการผลิต หรือการบริการ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการไหลของการผลิต หรือการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว โดยการขจัดความสูญเปล่า หรือสิ่งที่ไม่ได้สร้างคุณค่า ออกจากกระบวนการ ในขณะที่เดียวกันก็สร้างหรือเพิ่มคุณค่าให้การผลิต หรือบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เกิดความพึงพอใจสูงสุด

ระบบลีนจึงเน้นเรื่องปรับปรุงกระบวนการ เป็นการบริหารงานในเชิงกระบวนการ (Process Approach) เพื่อให้เกิดการไหลอย่างมีคุณค่าหรือที่เรียกว่า value stream



Mark R. Hamel © 2011

## หลักการบอบลีนประกอบด้วย

1. **การสร้างคุณค่าในมุมมองของลูกค้า** คุณค่าจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อลูกค้ายินดีจ่ายเพื่อกิจกรรมนั้น กิจกรรมนั้นจะต้องแปลงสภาพผลิตภัณฑ์ หรือบริการในทางใดทางหนึ่ง กิจกรรมนั้นจะต้องทำอย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก

2. **สร้างสายธารคุณค่า** สายธารคุณค่าหรือ Value Stream Mapping เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างผลสำเร็จเกิดคุณค่าในมุมมองของลูกค้า

3. **ไหลอย่างต่อเนื่อง** เป็นการทำกิจกรรมต่างๆ ที่มีคุณค่าให้ดำเนินอย่างต่อเนื่อง ไม่ติดขัด หรือเกิดการคอขวดที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ขจัด ลด กิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มหรือเป็นความสูญเปล่า

4. **ใช้ระบบทำงานแบบดึง** ระบบดึงที่ว่านี้ คือ คำนิยามความต้องการของกระบวนการถัดไป ทำเฉพาะสิ่งที่มีต้องการ ตามปริมาณที่ต้องการ ภายในเวลาที่ต้องการเท่านั้น

5. **สู่ความสมบูรณ์แบบ** สร้างคุณค่า ยกกระดืบ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรแบบลีนสร้างไม่ยาก แต่สิ่งสำคัญที่ยาก คือ **การทำให้เกิดความยั่งยืน** หลายๆ องค์กรในเมืองไทย ทำลีนกันมากมายทั้งในอุตสาหกรรมการผลิต และการบริการ แต่ความยั่งยืนนั้นเป็นปัญหาส่วนใหญ่ทำลีนได้ในช่วงที่มีที่ปรึกษา แต่พอที่ปรึกษาก่อนตัว ลีนก็ล้มไม่สามารถยืนหยัดอยู่ได้

ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่ทำลีนแบบยั่งยืนก็มีให้เห็นกันมาก องค์กรแบบลีนจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องทำให้คนในองค์กรเป็นคนแบบลีน **ทำอย่างไรจึงจะเป็นคนแบบลีน**

ทักษะที่สำคัญของคนแบบลีน ที่จะทำให้เกิดองค์กรแบบลีนอย่างยั่งยืน มี 7 ทักษะด้วยกัน



**1. ความตระหนักต่อลูกค้า** ข้อแรกในหลักการของลินได้ระบุไว้ว่า คุณค่าในมุมมองของลูกค้า ดังนั้นจึงต้องรู้อยู่ 2 สิ่ง... รู้ว่าใครคือลูกค้า กับ อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และคาดหวัง

ความตระหนักต่อลูกค้า ในที่นี้ ไม่เพียงเฉพาะผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้าเท่านั้นที่จะต้องตระหนักต่อลูกค้า พนักงานทุกคน ถ้าจะเป็นองค์กรแบบลีนก็ต้องมีความตระหนักต่อลูกค้า แม้ว่าเขาผู้นั้นทำหน้าที่เป็นพนักงานบัญชี หรือพนักงานปฏิบัติการอื่นๆ ก็ต้องรู้ว่า ลูกค้าของบริษัทของเราคือใคร อธิบายได้ และถ้าต้องการให้ลูกค้าพึงพอใจ ในหน้าที่เขาจะต้องทำอย่างไรบ้าง ซึ่งบางคนก็อาจจะแย้งว่า บางตำแหน่งงานผลงานของเขาไปไม่ถึงลูกค้า เช่น พนักงานฝ่ายบุคคล ถ้าเป็นลักษณะแบบนี้ก็ต้องปรับมุมมอง คือ คำว่าลูกค้าไม่จำเป็นต้องเป็นลูกค้าที่ซื้อของจากบริษัทเท่านั้น หน่วยงาน หรือบุคคลที่รับผลสำเร็จ หรือผลงานของเราไปทำต่อ ก็ถือว่าเป็นลูกค้าของเราเช่นเดียวกัน

การรู้ว่าลูกค้าของเราจึงเป็นเรื่องแรกๆ ของคนแบบลีน ค้นหาความจำเป็น และความต้องการของลูกค้าให้เจอ ระบุให้เห็นอย่างชัดเจนว่าอะไรคืออุปสรรค ขัดขวางในการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ คนแบบลีนต้องหาทางจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้น สิ่งที่ลูกค้าต้องการเมื่อวานนี้ วันนี้อาจจะไม่ต้องการก็ได้ ต้องรู้เท่าทันความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

**2. คิดในเชิงองค์กร** องค์กรจะเป็นแบบลีนได้ต้องเปลี่ยนการทำงาน และวิถีคิด ที่เคยมองเป็นแผนก มองเป็นหน่วยงาน และทำเฉพาะแผนกใคร แผนกมัน หรือหน่วยงานใคร หน่วยงานมัน ไม่ได้ยึดต่อไป การทำงานนั้นต้องคำนึงถึงภาพใหญ่ คือองค์กรมากขึ้น นั่นคือมองการทำงานเป็นกระบวนการ

ให้นึกถึงเวลาที่เราผลิตสิ่งของ หรือการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามัน ไม่มีใครคนใดคนหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่จะทำได้เป็นผลสำเร็จ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยหน่วยงานต่างๆ ร่วมมือกันผลิตสินค้าเหล่านั้นออกมา องค์กรแบบลีนจึงต้องมีการทำ Value Stream Mapping เพื่อให้มองเห็นว่ามีขั้นตอนอะไรบ้างที่สร้างมูลค่า Value Stream Mapping จึงเป็นภาพให้เห็นทั้งหมด เห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องทำงานร่วมกัน การคิดในเชิงองค์กร คือไม่มองเฉพาะหน่วยงานที่เราทำนั้น แต่มองเป้าหมายใหญ่คือคำว่า “องค์กร”

**3. การปรับตัว** การทำงานแบบลีน ต้องมีความยืดหยุ่น ตามที่กล่าวไว้ในข้อ 1 บอกว่าความต้องการของลูกค้าเมื่อวานนี้ กับวันนี้ อาจจะเป็นคนละความต้องการกัน ความต้องการวันนี้ กับพรุ่งนี้อาจจะไม่เหมือนกัน หน้าที่ของคนแบบลีนต้องมีการปรับตัวตามความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ไม่เพียงเฉพาะลูกค้าเท่านั้น สภาพแวดล้อม สังคม เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนไป เราก็ต้องปรับตัวเช่นเดียวกัน

การปรับตัว ...ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การให้ความร่วมมือ และปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

**4. มีความคิดริเริ่ม** ความคิดริเริ่มของคนแบบลีน คือ ต้องมี

การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ที่เป็นเป้าหมายของตัวเอง และเป้าหมายที่ทีมงาน มีความคิดริเริ่มในการทำให้เกิดผลผลิตภาพ (Productivity) ให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ให้นึกถึงเสมอว่า Productivity = (Output – Waste) / (Input + Waste) ดังนั้นคนแบบลีนที่ต้องคิดริเริ่มคือการขจัดความสูญเปล่า หรือสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่าในการทำงาน (ย้อนกลับไปดูคำว่าคุณค่า ในหลักการของลินข้อที่ 1) เพื่อให้ผลออกมาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**5. นวัตกรรม** เมื่อมีการขจัดความสูญเปล่าไปแล้ว อีกอย่างหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คือ การสร้างกระบวนการทำงานใหม่ๆ เกิดขึ้น เพื่อให้กระบวนการนั้นมีความกระชับ รวดเร็วใช้ทรัพยากรน้อยลงกว่าเดิม แต่คงไว้ซึ่งความมีคุณภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

นวัตกรรมจึงมีความหมายเช่นเดียวกันกับความคิดสร้างสรรค์ การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นใจให้ผู้อื่นคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุง และพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

**6. การทำงานเป็นทีม** การทำงานเป็นทีม หรือการให้ความร่วมมือในการทำงาน เรื่องนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อ 2 คือคิดในเชิงองค์กร ผลสำเร็จเกิดจากความเชื่อมโยงการทำงานด้วยกัน การทำงานเป็นทีมของคนแบบลีน คือ ต้องรู้ และเข้าใจในบทบาท หน้าที่ การทำงานของกันและกัน

การทำงานเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สร้างระบบการสื่อสารให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจ และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเป็นหนึ่งเดียวกัน

**7. ภาวะผู้นำ** ภาวะผู้นำไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน ตำแหน่งไหนก็สามารถมีภาวะผู้นำได้ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นขององค์กรแบบลีนที่ต้องมีการทำงานไปในทิศทางเดียวกันที่ถูกต้อง เรื่องภาวะผู้นำนี้จะเกี่ยวข้องกับข้อ 2 คิดในเชิงองค์กรกับข้อ 6 การทำงานเป็นทีม ค่อนข้างมาก

การสร้างอิทธิพลในเชิงสร้างสรรค์ หรือภาวะผู้นำ คือการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานหรือผู้เกี่ยวข้อง ให้เดินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีความหวัง โดยที่ทีมงานเหล่านั้นเขามีความเต็มใจที่จะทำ และทำงานเกิดผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ

ถ้าจะให้เป็นองค์กรแบบลีนแบบยั่งยืน ต้องทำให้คนในองค์กรเป็นคนแบบลีนด้วย เพราะคนในองค์กร คือ ผู้ที่ชะตาตัวเองคือการพัฒนาทักษะ ด้วยกรอบรมก็เป็นส่วนหนึ่ง แต่ส่วนที่สำคัญ และสำคัญมากกว่าการอบรม คือ การลงมือปฏิบัติจริง **ทักษะทั้ง 7 จะเกิดขึ้นได้กับคนในองค์กรต้องลงมือปฏิบัติ** การปฏิบัติคือการเรียนรู้อย่างแท้จริง... ต้องสร้างกิจกรรม หรือโครงการให้เกิดการปฏิบัติ ทักษะทั้ง 7 ก็จะเกิดขึ้นเองอย่างอัตโนมัติแบบเห็นผลจริง

**เอกสารอ่านอื่น:**

บทความเรื่อง “Seven Skills People Need to Create a Lean Enterprise” เขียนโดย Doug Howardell

## โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
<b>กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)</b>				
A14MP178P	กลยุทธ์การบริหารทีมขาย	4 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14TD169P	การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	7 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14MP155P	ลูกน้องที่หัวหน้าต้องการและองค์กรยอมรับ	9 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14LM165P	เทคนิคการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	10 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14LM166P	เส้นทางสู่นักจัดซื้อมืออาชีพระดับสากล	10 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14MP156P	เทคนิคการสั่งงานและติดตามงาน	11 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14TD170P	การสร้างเกมและนำไปใช้ในการฝึกอบรม	13 ตุลาคม 2557	4,000	4,600
A14TD171P	ภาวะผู้นำ (ผู้นำแห่งศตวรรษการเปลี่ยนแปลง)	13 ตุลาคม 2557	4,000	4,400
A14MP157P	การพัฒนาทักษะ "การคิด" เพื่อการแก้ปัญหาสำหรับหัวหน้างาน (ด้วยกรณีศึกษา)	14 ตุลาคม 2557	2,300	2,800
A14MP158P	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งยุคใหม่เหนือคู่แข่ง	15 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14MP159P	EQ (เพื่อ) สร้างคุณค่าของชีวิตการทำงาน	17 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14TD181P	เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	17 ตุลาคม 2557	3,800	4,300
A14CL162P	เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมตาม Competency อย่างมีประสิทธิภาพ	21 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14LM172P	จัดซื้ออย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	21 ตุลาคม 2557	4,200	5,000
A14MP160P	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจทางการบริหาร	21 ตุลาคม 2557	4,200	4,700
A14LM173P	ศิลปะการครองใจหัวหน้าและผู้ร่วมงาน - แบบ Win Win	22 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14LM174P	ระบบการจัดทำและเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	25 ตุลาคม 2557	2,300	2,800
A14MP177P	เทคนิคการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาบุคลากร	25 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14CL163P	หัวหน้าดี ๆ ที่ไหนมีขาย	28 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14LM175P	การบริหารงานเอกสาร	28 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14LM180P	กลยุทธ์การบริหารงานจัดซื้อจัดหา	28 ตุลาคม 2557	3,900	4,200
A14MP161P	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	28 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14CL164P	การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น	29 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
A14TD182P	กลยุทธ์การเรียนรู้ตนเองและผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและทีมงานด้วย "นพลักษณ์"	29 ตุลาคม 2557	2,200	2,600
A14LM176P	เทคนิคการเป็นผู้บังคับบัญชา	30 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
<b>กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)</b>				
C14CL035P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel เบื้องต้น	4 ตุลาคม 2557	3,500	4,000
C14CL037P	สุดยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel	8 ตุลาคม 2557	5,000	5,700
C14CL039P	เทคนิคและการสร้างลูกเล่นต่างๆ ใน PowerPoint	15 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
C14CL040P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel ระดับ 2	18 ตุลาคม 2557	4,000	4,500
C14MP042P	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel 2010	20 ตุลาคม 2557	3,800	4,300
<b>กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)</b>				
E14TD035P	การฝึกให้หยั่งรู้อันตรายล่วงหน้าด้วย KYT 4 Round	2 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
E14TD034P	การตรวจสอบระบบไฟฟ้าเพื่อความปลอดภัย	3 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
E14TD036P	ความปลอดภัยในการใช้สารเคมี	3 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
E14MP038P	จิตสำนึกด้านความปลอดภัย	4 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
E14CL039P	การขับ Forklift (เครื่อยนต์) อย่างถูกวิธี	20 ตุลาคม 2557	4,500	5,000
E14TD018P	การเป็นวิทยากรผู้อบรมความปลอดภัย	20 ตุลาคม 2557	6,500	7,200
E14TD040P	ความปลอดภัยในการซ่อมบำรุง	25 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
E14TD041P	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร	30 ตุลาคม 2557	4,300	4,800

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
<b>กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)</b>				
I14CL066P	การสอบเทียบเครื่องแก้วปริมาตร	4 ตุลาคม 2557	4,200	4,800
I14CL067P	PID Tuning for Process Control Optimization	4 ตุลาคม 2557	4,200	4,700
I14CL069P	Method Validation for Testing & Calibration Lab	4 ตุลาคม 2557	2,300	2,800
I14CL068P	การตีความและวิเคราะห์ใบรายงานผลการสอบเทียบ	7 ตุลาคม 2557	4,100	4,600
I14CL070P	ISO/IEC 17025 : Requirement	11 ตุลาคม 2557	4,000	4,500
I14CL071P	การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด	11 ตุลาคม 2557	4,000	4,700
I14CL072P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบตมน้ำหนักมาตรฐาน	11 ตุลาคม 2557	4,100	4,600
I14CL074P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6	17 ตุลาคม 2557	3,800	4,400
I14CL076P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียร์ด้วยเกจบล็อก	18 ตุลาคม 2557	4,100	4,600
I14CL078P	การสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม	28 ตุลาคม 2557	4,200	4,700
<b>กลุ่มวิชาการบริหารการผลิต (M)</b>				
M14CL067P	การวางแผนความต้องการใช้วัสดุและการวางแผนความต้องการกำลังการผลิต	2 ตุลาคม 2557	4,500	5,000
M14CL068P	เทคนิคการป้องกันความผิดพลาดในกระบวนการผลิต	16 ตุลาคม 2557	2,500	3,000
M14LM071P	Warehouse Management	16 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
M14TD076P	การวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ	16 ตุลาคม 2557	2,200	2,600
M14CL069P	การลดต้นทุนที่ทุกคนมีส่วนร่วม	17 ตุลาคม 2557	2,500	3,000
M14LM072P	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานในระบบสินค้า	17 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
M14MP070P	Lean โคเซ็นสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ	24 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
M14LM073P	การจัดระบบคลังสินค้าและพัสดุตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2008	27 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
M14LM007P	การปรับปรุงสายการผลิตด้วยโปรแกรม ProModel Simulation ระดับเริ่มต้น	29 ตุลาคม 2557	4,300	4,900
M14LM074P	กลยุทธ์การตรวจเช็คพัสดุคงคลังประจำปี เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับพัสดุคงคลัง	29 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
M14LM075P	การมุ่งสู่กระบวนการแบบลีน	30 ตุลาคม 2557	3,900	4,300
<b>กลุ่มวิชาบำรุงรักษาทรัพย์สิน (P)</b>				
P14LM062P	กลยุทธ์การจัดทำมาตรฐาน 5ส เพิ่มผลผลิตภาพ	11 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
P14MP063P	การวางแผนบำรุงรักษาและวัดผลระบบซ่อมบำรุง (เชิงปฏิบัติ)	16 ตุลาคม 2557	4,200	4,800
P14MP059P	การบริหารและการจัดการอะไหล่ในงานซ่อมบำรุง	21 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
P14MP060P	กลยุทธ์การควบคุมอุปกรณ์คลังอะไหล่และซ่อมบำรุง	25 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
P14MP061P	การบำรุงรักษาเชิงพยากรณ์	29 ตุลาคม 2557	2,500	3,000
<b>กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)</b>				
Q14LM025P	เจาะลึกเทคนิคสถิติสำเร็จรูปใน Excel เพื่อพัฒนาคุณภาพ	2 ตุลาคม 2557	3,900	4,300
Q14LM094P	การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพด้วยวิธีการสถิติขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูป Minitab R16	6 ตุลาคม 2557	4,200	5,000
Q14LM095P	ISO/TS 16949 : 2009 Internal Auditor Training	9 ตุลาคม 2557	4,200	5,000
Q14MP098P	HORENSO เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดความสูญเสีย	9 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
Q14TD088P	หลักสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุโดยอาศัยการทดสอบสมมติฐาน The Basic Concept of Statistic : Test of Hypothesis	10 ตุลาคม 2557	3,800	4,200
Q14MP089P	กระบวนการอนุมัติชิ้นส่วนการผลิต : Production Part Approval Process : PPAP	11 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
Q14LM096P	ผู้จัดการระบบคุณภาพ ISO 9001	14 ตุลาคม 2557	4,200	5,000
Q14MP090P	เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุจากเหง้าสำหรับวิศวกร	14 ตุลาคม 2557	4,000	4,600
Q14LM097P	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 9001 : 2008 และการนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กร	15 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
Q14TD100P	การวิเคราะห์สาเหตุและการประยุกต์ใช้แผนภาพก้างปลาอย่างมีประสิทธิภาพ	15 ตุลาคม 2557	3,800	4,200
Q14MP093P	การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติด้วยโปรแกรม Minitab	16 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
Q14MP091P	การวางแผนคุณภาพผลิตภัณฑ์ล่วงหน้า (Advanced Product Quality Planning : APQP)	18 ตุลาคม 2557	2,200	2,700
Q14MP092P	การทำความเข้าใจกับสาเหตุและผลกระทบเพื่อการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	29 ตุลาคม 2557	4,000	4,600

Budget Code	ชื่อหลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก	บุคคลทั่วไป
			(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
<b>Hot Issue / New Course</b>				
M14AY016D	การควบคุมกิจกรรมการผลิต: การกำหนดตารางการผลิตและการควบคุม	2 ตุลาคม 2557	5,000	5,800
E14AY013E	ผู้ควบคุมระบบการจัดการมลพิษทางอุตสาหกรรม	6 ตุลาคม 2557	7,200	8,400
C14AY007D	เจาะลึก...การวิเคราะห์ข้อมูลใน Excel อย่างเหนือชั้น ด้วย Pivot Table	8 ตุลาคม 2557	5,500	6,400
M14AY017D	การเชื่อมโลหะประเภทกลุ่มเหล็ก	8 ตุลาคม 2557	2,500	3,000
P14AY006D	เทคนิคการวัดภาพความร้อนระบบไฟฟ้าจักรกลโรงงานเพื่อการบำรุงรักษาและความปลอดภัย (ทฤษฎีและปฏิบัติ)	8 ตุลาคม 2557	5,300	6,200
A14AY051D	การจัดการความคิดอย่างมีประสิทธิภาพ	9 ตุลาคม 2557	3,000	3,500
Q14AY006D	TS 16949 Automotive Quality Management สำหรับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	10 ตุลาคม 2557	5,000	6,000
M14AY018D	การปรับปรุงความแม่นยำในการพยากรณ์การขายเชิงปฏิบัติ	13 ตุลาคม 2557	5,500	6,600
A14AY045D	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	14 ตุลาคม 2557	4,500	5,500
A14NB055D	ผู้นำ 4 ทิศ...ศาสตร์แห่งการพัฒนาดตนเองและทีมงาน สู่วิถีความสำเร็จในงานและชีวิต	16 ตุลาคม 2557	5,000	6,000
A14AY004D	กลยุทธ์การสร้างความการตลาดที่ได้ชัยชนะ จากศูนย์	17 ตุลาคม 2557	15,000	18,000
E14AY009J	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร ชาวญี่ปุ่น	20 ตุลาคม 2557	8,000	8,900
M14AY019D	ชนิด สมบัติ การเลือกใช้ โลหะ และวัสดุ	29 ตุลาคม 2557	2,500	3,000
A14AY053D	พูดภาษาอังกฤษแบบง่าย ๆ ก็เข้าใจ	30 ตุลาคม 2557	5,500	6,600
A14NB054D	สนุก สุข ด้วย Kaizen : เทคนิคการปรับปรุงงานอย่างเหนือชั้น มุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม บุคลากร สร้างสรรค์ด้วย Kaizen	30 ตุลาคม 2557	6,000	7,000
E14AY014E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบบำบัดมลพิษอากาศ	30 ตุลาคม 2557	3,500	4,200
<b>เรียนทางไกลและสัมมนาพิเศษ (SANNO)</b>				
P14NT006S	การบริหารเพื่อลดและขจัดความสูญเปล่า MUDA	4 ตุลาคม 2557	2,000	2,300
A14NT022S	การวิเคราะห์ต้นทุนอุตสาหกรรมเพื่อลดต้นทุนในโรงงาน	9 ตุลาคม 2557	3,500	4,000
A14NT023S	กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	9 ตุลาคม 2557	2,000	2,300
A14NT032S	ศิลปะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	11 ตุลาคม 2557	2,000	2,300
M14NT022S	การวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในภาวะฉุกเฉิน	16 ตุลาคม 2557	2,000	2,300
M14NT015S	การบริหารการผลิตเชิงกลยุทธ์	18 ตุลาคม 2557	3,500	4,000
<b>กิจกรรมพิเศษ (K)</b>				
K14YW029S	Autonomous Maintenance and Shop floor Implementation	4 ตุลาคม 2557	4,000	5,000
K14YW014S	Improvement Phase : Classical DOE	5 ตุลาคม 2557	8,700	10,700
K14YW030S	Line layout optimization/PFEP/PFES/Poka Yoke Mapping	18 ตุลาคม 2557	2,000	2,500
K14YW3SMJ	International Conference on Quality	18 ตุลาคม 2557	80,000	80,000
K14YW031S	Man-Machine Interface Lot Size Optimization/Quick Changeover (SMED) & Workshop	19 ตุลาคม 2557	2,000	2,500
K14YW016S	Improvement Phase : Taguchi DOE	25 ตุลาคม 2557	4,200	5,200

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม โทรศัพท์ 0 2717 3000-29 ต่อ 81 หรือ [www.tpif.or.th](http://www.tpif.or.th)