

# Human Development

อเนรุวรรณ ศิลาเรืองอำไพ\*

## ตอน “เศรษฐกิจพอเพียงหลักการบริหารที่ผู้บริหารต้องใช้”

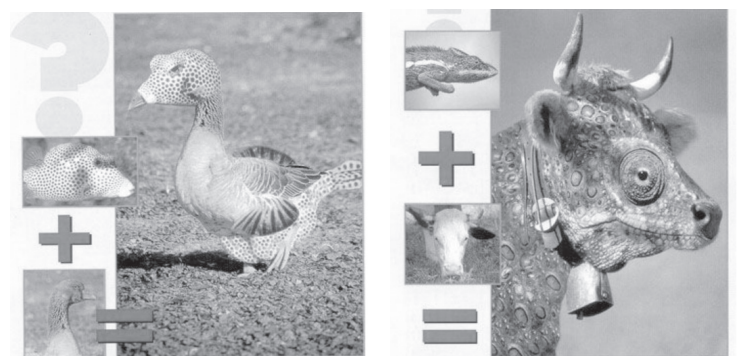
>>> **เรื่อง** การบริหารธุรกิจในปัจจุบัน เป็นเรื่องที่ยากมากครับ เพราะสิ่งที่ง่าย ๆ ไม่มีเหลือให้ทำแล้ว มีแต่เรื่องยาก ทำได้น้อย คู่แข่งก็มาก บัณฑิตการผลิตผืนผวน ผู้บริหารแต่ละท่านพยายามจะสรรหาเทคนิคการบริหาร เครื่องมือบริหารจัดการใหม่ๆ มาช่วยในการบริหารงานเพื่อให้สามารถคงสภาพความสามารถเชิงแข่งขันให้คงอยู่ได้ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือบริหารอย่าง TQM, TPM, TPS, Six Sigma, ISO 9000 14000 18000 เป็นต้น ล้วนแล้วแต่มีจุดเด่นของแต่ละตัว ผู้บริหารปัจจุบันจะต้องมีความสามารถคล้ายๆ กับ Super Man มีความรอบรู้และรู้จักทั้งเรื่องเศรษฐกิจ การบริหารคน จิตวิทยา การเจรจาต่อรอง การเงิน วิศวกรรม ฯลฯ แต่ที่สำคัญจะต้องมีทักษะในการบูรณาการ เทคนิคบริหารทั้งหมดให้เป็นเรื่องเดียวกัน ไม่ใช่ทำทุกตัวแล้วผสมผสานกันออกมาเป็นเรื่องของหัวมงกุฎท้ายมังกรกลายเป็นสัตว์ประหลาด ที่แย่ที่สุด คือพนักงานในบริษัทจะเกิดความสับสนในชีวิต “จะเอาใจดีกับชีวิต อะไรงี้กันนักกันหนา” ฟรุ้งฟริ้งจะตรวจ 5ส มะรืน Audit ISO อีกวัน Pillar Leader จะสำรวจการปลด Tag eKamban จะ Implement อาทิตยหน้า ที่สุดแล้ววาระทั้งหมดก็จะตกไปที่ Operator

(หลายระบบรวมกัน ถ้ารวมไม่ดีก็กลายเป็นสัตว์



ประหลาดครับ... แต่ที่ถูก คือ การผสมผสานระบบต่างๆ ควรจะไม่กลายเป็นสัตว์ แต่จะทำให้คุณสมบัติดีขึ้น เช่น องค์การแข็งแกร่งขึ้น ให้ผลิตภาพสูงขึ้น เป็นต้น)

พนักงานจะถาม “พี่ๆ พี่จะผลิตสินค้าหรือเปล่าครับ วันๆ มัวแต่เตรียมตัวเพื่อการ Audit หรือ Diagnosis เดียวที่โน่นมาเยี่ยม ที่นี้มาเยือน ปลายเดือนจะขอรางวัลอีก”



คำถามนี้เมื่อถูกลูกน้องถาม คนเป็นหัวหน้าถ้าหลักไม่ดี หรือไม่แน่นก็จะคิดว่า “เออ จริง เราจะเอาอะไรกันแน่นะ ตอนนี้อยู่แต่ตัวเราเองก็สับสนเหมือนกัน” ถ้าท่านคิดอย่างนี้ก็จะบ่ พวกเข่าเข้าป่าได้เลย

\* ผู้อำนวยการสายงานการศึกษาฝึกอบรมและวิจัยให้คำปรึกษา  
www.tpif.or.th

เมื่อมีภาระงานมาก โน่นก็จะเอา นี่ก็ต้องได้ คนไทยไม่เคยจนตรอก มีทางออกเสมอ แล้วความคิดดีๆ ก็เกิดขึ้นกับพนักงาน หน่วยงาน กระบวนการปลูกผักสวนครัวก็เริ่มเกิดขึ้น “ผักชีงามทั่วโรงงาน” นั้นหมายความว่า เวลาที่จะมีการตรวจก็จะเริ่มมากรอกตัวเลข Check sheet ต่างๆ เตรียมรายงานการประชุมย้อนหลัง เซ็นต์ชื่อย้อนหลัง อะไรที่ต้องทำ แต่ทำย้อนหลังเพื่อให้การตรวจนั้นผ่านและเมื่อตรวจเสร็จแล้ว ทั้งหมดก็ทิ้งไว้เป็นเอกสารประจำตู้และใช้ “ความเคยชินเดิม” ทำตามความถนัดของแต่ละบุคคล ถ้าองค์กรท่านเป็นแบบนี้เราจะสังเกตได้อย่างไร

สังเกตได้จากคำพูดของพนักงาน คือ “ต้องทำตัวนี้อีกแล้วหรือ งานเพิ่มอีกแล้ว ภาระงานเพิ่ม” หรือ “ต้องมีมาตรฐาน 5ส มาตรฐาน ISO มาตรฐาน TQM ให้เสร็จพุงนี้” แสดงว่ามีมาตรฐานมากมาย ยกเว้น มาตรฐานในการทำงาน

สิ่งเหล่านี้ ถ้าคิดกันให้ดีแล้วเป็นการเพิ่มภาระ เพราะทำแล้วไม่ได้ช่วยให้การทำงานดีขึ้น ผลผลิตภาพสูงขึ้น กำไรมากขึ้น กลับการเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ต้องจ้างคนมาตรวจ เป็นแสน เสียกระดาษตั้งมากมาย เวลาประชุม แล้วที่สุดก็กลายเป็นใบ Cert มีลักษณะพิเศษ คือ เป็น Wall paper ติดเต็มโรงงาน แต่ต้นทุน



สูงขึ้น กำไรลดน้อยลง

ในบทความฉบับก่อนๆ ผมได้กล่าวถึงการบริหารในยุคสมัยใหม่นั้น จะใช้หลักบริหารของ 3T คือ TQM, TPM, และ TPS เป็น Model การบริหารที่โรงงานญี่ปุ่นในปัจจุบันดำเนินการใช้กันอย่างแพร่หลาย วิธีการผสมผสานนั้นเขาทำกันได้อย่างลงตัว โดยการบริหารนั้นจะใช้โครงสร้างใหญ่ คือ TQM ซึ่งเป็นระบบบริหารที่ฝังรากลึกในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและเพิ่มความพร้อมของคนและเครื่องจักรโดยการทำให้ TPM และเมื่อคนเครื่องจักรพร้อม การทำงานแบบ TPS ระบบการผลิตทันเวลาพอดีในลักษณะ Pull System จึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่

สิ่งที่ผู้บริหารต้องมีหน้าที่หลัก คือ การผสมผสานวิธีการบริหารให้เป็นระบบเดียว วิธีการที่ใช้ได้ผล คือ การตั้งชื่อโครงการ เช่น Yes, we are No.1, ABC Production System เป็นต้น เพื่อให้พนักงานไม่สับสน ภายใต้โครงการดังกล่าว จะมีโครงสร้างคณะกรรมการส่งเสริมชุดเดียวและต้องทำหน้าที่ผสมผสานวิธีการบริหารเป็นระบบเฉพาะของบริษัท เป็น Unique เพราะการนำเทคนิคของการบริหารของคนอื่นมาใช้ อาจจะไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรของเรา บางเรื่องอาจจะไม่เหมาะสม บางเรื่องอาจจะต้องดัดแปลงให้เหมาะสมกับธุรกิจ อย่างเช่น 5ส. บางบริษัทเห็นว่า บริษัทตนเองเป็นธุรกิจบริการ น่าจะเป็น 7ส. โดยเพิ่ม ส. สบายงามและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้นแผน Master Plan จะต้องถูกกำหนดโดยคณะกรรมการส่งเสริม เพื่อให้กิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือนมีการสอดคล้องกัน เปรียบเสมือนเป็นไวยากรณ์คอยกำหนดว่า จังหวะนี้เครื่องดนตรีใดควรเล่น เครื่องเป่า เครื่องสีและจังหวะต้องเล่นคลอตลอดเวลา ทำนองเดียวกันจังหวะนี้ควรจะใช้เครื่องมือบริหารตัวใด เมื่อเกิดเงื่อนไขนี้ เครื่องมือตัวใดจะต้องถูกประยุกต์ใช้และเครื่องมือใดที่ต้องทำตลอดเวลา เดือนนี้เราต้องทำอะไรบ้าง สิ่งเหล่านี้คณะกรรมการส่งเสริม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกต้องเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงและขับเคลื่อนด้วยพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูลและคอยติดตาม รายงานความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด ถ้าองค์กรที่ทำแบบสมัครเล่น คือ เทียวไปฝากกับหน่วยนั้นหน่วยนี้ ผลงานบริหารที่ออกมาก็จะได้เป็นงานฝาก ว่างก็ทำ ไม่ว่างก็ไม่ทำ ช่วงเดือนไหนที่มี Order มากก็หยุดเสีย เดือนที่ปรึกษาว่าเดือนนี้ไม่ว่าง เอาไว้เดือนหน้า บางครั้งก็อ้างเอาคือๆ ว่า ตรวจ Surveillance ISO มีการตรวจ



เรื่อง Safety เรื่อง TPM เอาไว้ก่อน ลองคิดว่า เรื่อง ISO หรือ Safety ยังไม่สามารถรักษาระบบไว้ได้ ต้องมาทำข้อมูลย้อนหลัง เวลาตรวจและทำช่วงวันสองวันก่อนตรวจ ถ้าระบบถูกรักษาไว้ได้จริง ตรวจเมื่อไหร่ก็ได้ ต้องพร้อมตลอดเวลา แสดงว่าถ้าไม่ตรวจระบบจะไม่ถูกใช้ เมื่อตรวจเลยต้องบันทึก ทำตัวเลขย้อนหลังแล้วจะทำ TPM รอดหรือ?

ถ้าทำเล่นๆ ผลก็จะออกมาเล่นๆ แต่ผู้บริหารไทยนิสัยเสีย ทำเล่นๆ แต่ชอบหวังให้ได้ผลจริงจังและเมื่อเกิดปัญหาก็จะหาแพะ ที่ปรึกษาไม่เก่ง เครื่องมือตัวนี้ไม่ดี หาเครื่องมือตัวใหม่ ขึ้นี้ออกหมด แต่ปัญหกว่า 80% ขององค์กรที่ไม่ไปไหน ไม่ประสบความสำเร็จ ล้วนแล้วแต่พบว่า “ผู้บริหารเป็นประเภท คุณ-นะ-ทำ สูง” คือ การบริหารแบบ Lip Service พูดว่าสำคัญ แต่ไม่ร่วมทำ สิ่งอย่างเดียว มาเปิดงานแล้วก็บอกว่า “มีธุระต้องไปทีอื่นต่อ” ให้พนักงานและที่ปรึกษาทำไป โครงสร้าง เวลา คน ก็ไปเที่ยวฝากหน่วยงานนั้น หน่วยงานนี้ แต่พอถึงสิ้นปีจะถามว่า “เป็นอย่างไรทำไปถึงไหนแล้ว... ได้รางวัลหรือยัง” เน้นการสร้างภาพมากกว่าสร้างผลงาน ท่านคิดว่าผลงานจะดีหรือไม่? และที่เห็นว่าสำคัญจริงๆ ทางปฏิบัติ เห็นจริงอย่างที่พูดหรือไม่?

แต่สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่อีกเรื่องหนึ่ง คือ “การสื่อสารต้องทั่วถึง” โดยเฉพาะการทำความเข้าใจว่า อะไรคือ เป้าหมาย อะไรคือเครื่องมือ อะไรคือการตรวจประเมิน เพราะหากไม่สื่อสารให้ชัดเจนจะทำให้เกิดปัญหาและจะสร้างความสูญเสียอย่างมหาศาล

สิ่งที่เป็นหลักการสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง คือ ธรรมชาติในการบริหารจะต้องใช้หลักพื้นฐานที่ดี ซึ่งสิ่งที่ผู้เขียนมีประสบการณ์

นั่น คือ การใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นหลักที่สามารถใช้ได้จริงและเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างดีเยี่ยม

เศรษฐกิจพอเพียง  
Sufficiency Economy



Draw: 10/21/2009

Page 211

จากหลักการที่เห็น จะเห็นเรื่องของธรรมาภิบาลเป็นหลัก พื้นฐานที่สำคัญ คุณธรรม ซื่อสัตย์ ขยัน อดทนและมีการแบ่งปัน เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ควรจะต้องปลูกฝังให้พนักงานของบริษัทมีคุณสมบัติดังกล่าว รวมถึงผู้บริหารควรจะทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี โดยเฉพาะในช่วงเวลานี้เศรษฐกิจของประเทศและของโลกมีสภาวะตกต่ำ การรัดเข็มขัด หรือการลดต้นทุนในมุมมองขององค์กรเป็นเรื่องเดียวกัน ถึงแม้ว่ารายได้จะไม่เข้ามาแต่ถ้าลดรายจ่ายที่เราสามารถควบคุมได้ จะทำให้องค์กรและพนักงานอยู่รอดได้ในสภาวะที่ตกต่ำแบบนี้

ประเด็นต่อไปที่จะต้องดำเนินการ คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพราะความรู้เป็น Keyword สำคัญในอนาคต อีก 10 ปีข้างหน้าท้องการณ์ที่มีศักยภาพแข่งขัน ในอนาคตจะต้องมีพนักงาน จะต้องมีการสะสมองค์ความรู้อยู่ตลอดเวลา เมื่อรอบรู้ จะเกิดความรู้รอบคอบ ถ้าทำด้วยความระมัดระวัง โอกาสเสี่ยงก็จะน้อยลง ทำให้มีการทำงานวางแผนและตัดสินใจโอกาสพลาดไม่เกิดขึ้น

**หัวใจของเศรษฐกิจพอเพียง จะมาจากพื้นฐานสำคัญ 3 ข้อคือ**

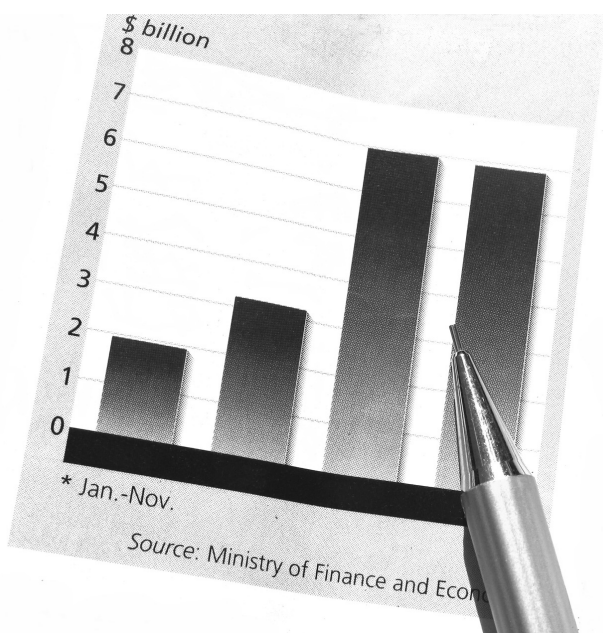
ความมีเหตุ มีผล ทุกเรื่องจะต้องสามารถตอบคำถาม “ทำไม” ได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม ถ้าตอบ “ทำไม ไม่ได้” ความสูญเสียจะเกิดขึ้นที่ การตอบ ทำไม ไม่ได้ ก็จะเป็นการตรวจสอบว่าสิ่งที่ทำนั้นตรงวัตถุประสงค์หรือไม่และเรื่องราวที่ดำเนินการทำสามารถเชื่อมโยงและร้อยเรียงเป็นเรื่องราวได้หรือไม่



(Story) ความมีเหตุ มีผล คือ หลักวิธีคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์ เช่น ถ้าถามพนักงานว่าทำไมต้องดีเส้นล่อมถึงขยะ ถ้าพนักงานตอบว่าทำอย่างนี้ เพราะว่าเห็นบริษัท A ทำ เลยทำตาม การตอบอย่างนี้แสดงว่า ไม่ได้ใช้หลักของเหตุผลแต่เป็นหลักของไสยศาสตร์แทน ซึ่งถ้าดูให้ดี หลักไสยศาสตร์เป็นหลักที่ใช้กันมากใน SMEs ไทย บางแห่งถึงกับเอาพวงมาลัยไปคล้องเครื่องจักรเพื่อให้เครื่องจักรไม่รวน ขณะผลิต

**หลักเหตุผล เป็นหลักตรรกะที่สามารถใช้ได้จริง** หากผลในวันนี้ไม่ดี ต้องเนื่องจากเหตุที่เราทำในอดีตไม่ดี การที่ต้องการวันข้างหน้าดี ต้องทำเหตุวันนี้ให้ดี ผลไม่ดีมาจากเหตุที่ไม่ดี ผลดีย่อมมาจากเหตุที่ดี การที่ได้ผลดีจากสร้างเหตุไม่ดีนั้นไม่มีกรณีเดียวของ “ฟลุค หรือ โชค” ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก เช่น ไม่ได้หนังสือ แต่สอบผ่าน แสดงว่าโชคช่วย การบริหารด้วยโชคช่วยย่อมไม่ยั่งยืนแน่นอน ดังนั้น ถ้าต้องการแก้ปัญหาที่ผลไม่ดีก็ต้องแก้ต้นเหตุ การแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ เป็นหลักบริหารสำคัญของผู้บริหาร เพราะปัญหาดังกล่าวจะไม่เกิดซ้ำอีก

เมื่อปัญหาเกิดการแก้ปัญหาเบื้องต้นให้หมดไปและวิเคราะห์ซ้ำเพื่อหาสาเหตุของปัญหาทำให้เกิดภูมิคุ้มกันที่ดี ถ้าพูดอีกนัยหนึ่งย้อนกลับการคาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น แล้ววางมาตรการรองรับจะเป็นการสร้างภูมิคุ้มกัน แต่ถ้าเหตุการณ์เกิด เราจะมีแผนในการดำเนินการอย่างไร เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี หรือเรียกว่าการบริหารความเสี่ยงที่ผู้เขียนได้เขียนไว้ในบทความก่อนหน้านี้



**และสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ คือ “ความพอดีหรือพอประมาณ”**

**ความพอดี เป็น พลัฟฟ์ หรือ 5วิธีการ ?**

บางคนบอกว่าเป็นเรื่องของผลลัพธ์ สุภาวิชิตไทยบอกว่า ชั่วเจ็ดที่ดีเจ็ดหน หมายถึงว่า ทำชั่วบ้าง ดีบ้าง เป็นเรื่องปกติ ทำงานเก่งแต่โกงกินบ้างก็ยอมรับได้ อย่างนี้ถูกต้องหรือไม่ครับ?

ในความเป็นจริง เรื่องทางสายกลาง หรือมัชฌิมาปฏิปทานั้น เป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) หมายความว่า ถ้าเราต้องการผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจะต้องบริหารกระบวนการให้ “พอดี” ไม่ตึงไปหย่อนไป เหมือนเราตีตีดิน สิ่งที่ต้องการคือ เสี่ยงพินดที่ดังไพเราะที่สุด การที่จะได้เสี่ยงพินดดังไพเราะได้นั้น ต้องมีการชิงพินดตั้งแต่พอดี การชิงตึงไปจะทำให้สายพินดขาด แต่ถ้าชิงหย่อนไป เสี่ยงก็ไม่ไพเราะ ดังนั้นผู้บริหารที่เก่งจะต้องบริหารองค์ประกอบของกระบวนการจะต้องทำให้เกิดความสมดุลย์พอดี

**คำถามที่ขอบถามกันมาก คือ แล้วเราจะรู้ได้อย่างไรละว่า จุดนี้เป็นจุดพอดี...**

ถ้าเทียบกับการหมุนคลื่นวิทยุที่หน้าปัด เช่น ต้องการให้ได้ช่อง 96.5 การที่เราจะรู้ได้ว่าหมุนตรงจุดนั้นพอดีก็คือ การฟังเสียงที่ชัดเจนและดังที่สุดเป็นตัวกำหนด เพราะจะมีเพียงจุดเดียวที่ให้ Output สูงสุด ถ้ามองแบบคณิตศาสตร์ คือ การหา Differential โดยมีค่า Slope เป็น 0 นั้นหมายถึง จุดสูงสุดที่ไม่มี ความชัน นั่นคือค่า Output เป็น Maximum ถ้ามองวงจรการปรับคลื่น คือ เป็นค่า Resonance ค่า RIC (Resistance Inductance Capacitance) ให้ค่า Power Maximum นั่นเอง

**สรุป จุดพอดี้ คือ จุดที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนั่นเองครับ**



#### หลักสูตรด้านความปลอดภัยในการทำงานและสิ่งแวดล้อม

ประจำเดือนธันวาคม :-

- ความปลอดภัยในการใช้สารเคมี
- การติดตั้งและการเดินสายระบบไฟฟ้าอุตสาหกรรม
- การจัดทำข้อบังคับและคู่มือว่าด้วยความปลอดภัยในการทำงาน
- การฝึกให้หยั่งรู้อันตรายล่วงหน้าด้วย KYT 4 Round

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

หรือติดต่อ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

#### หลักสูตรฝึกอบรมของเดือนธันวาคมที่น่าสนใจ :-

**หลักสูตร: กลยุทธ์การเป็นที่ปรึกษากลุ่มวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ**

วันที่ 16-17 ธันวาคม 2551 เพื่อให้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของที่ปรึกษากลุ่มกิจกรรม QCC ทบทวนปรัชญาและหลักการของกิจกรรม QCC ขั้นตอนการทำกิจกรรม QCC ประเภท Problem Solving และ Theme Achievement กรณีศึกษาและการฝึกปฏิบัติ “ขั้นตอนการทำกิจกรรม QCC” ทบทวนการใช้เครื่องมือวิชาชีพ QC 7 Tools New 7 Tools กรณีศึกษาและฝึกปฏิบัติ “เครื่องมือวิชาชีพ” การสรุปเรื่องเพื่อการนำเสนอผลงาน QCC

**หลักสูตร: การบริหารงานด้านควบคุมคุณภาพแบบครบวงจร (ภาคประสบการณ์) วันที่ 19-20 ธันวาคม 2551** เพื่อให้บุคลากรในสวนที่รับผิดชอบในงานด้านการควบคุมคุณภาพ ประกันคุณภาพ ควบคุมการผลิตและผู้จัดการโรงงาน ได้รับรู้ว่ามีงานอะไรที่รับผิดชอบพร้อมรายละเอียดและเตรียมบุคลากรที่จะก้าวหน้าไปเป็นหัวหน้าแผนก ผู้จัดการและผู้จัดการโรงงานให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ มีเนื้อหาประกอบด้วย Productivity ที่แท้จริง, Benchmarking Deming 14 ข้อ 5ส & GPM การควบคุมคุณภาพ ด้วยหลักการ QC, QA, QMS การรับและตรวจสอบวัตถุดิบ การเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล SPC, Cp, Cpk การดูแลสินค้าในคลังสินค้า กฎหมายสิ่งแวดล้อมใหม่ การจัดการเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า ปลูกจิตสำนึกด้าน QES และการพัฒนาตน

**หลักสูตร: การวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ วันที่ 24 ธันวาคม 2551** หลักสูตรนี้สามารถนับเป็นชั่วโมงทางวิชาชีพของผู้ทำบัญชีได้ 6 ชั่วโมง (ชั่วโมงบัญชี) มีเนื้อหาประกอบด้วยหลักการพื้นฐานของการตัดสินใจและความสำคัญของการใช้ข้อมูลทางบัญชี ประเภทของต้นทุนที่ใช้ในการตัดสินใจ ประเภทของปัญหาที่ใช้ข้อมูลต้นทุนตัดสินใจ หลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณต้นทุนใช้ตัดสินใจเลือกดำเนินงานที่ให้กำไรมากที่สุด เหมาะสำหรับเจ้าของกิจการ ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่ายและหัวหน้าแผนกต่างๆ ในองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องมีพื้นฐานด้านบัญชีมาก่อน

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

หรือติดต่อ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81



#### หลักสูตรฝึกปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ในเดือนธันวาคมที่น่าสนใจ :-

- AutoCAD Part 1: Introduction and Concept
  - เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel เบื้องต้น (Excel Level 1)
  - การสร้างเว็บไซต์ภายในองค์กรด้วย Dreamweaver
  - เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel ระดับกลาง (Excel Part 2)
  - การประยุกต์ใช้ Excel สำหรับงานนำเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
  - สรุยอดเคล็ดลับและลัดของ Excel
  - การออกแบบและสร้างระบบงานด้วย Microsoft Access
- Part III

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

หรือติดต่อ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

#### หลักสูตรในเดือนธันวาคมที่น่าสนใจ :-

- การทวนสอบความถูกต้องของกระบวนการ (Process Validation)
- การจัดการแบบ Six Sigma สำหรับผู้บริหาร
- TS16949:2002 มาตรฐานคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์
- การแก้ไขและป้องกันข้อร้องเรียนจากลูกค้าสำหรับ ISO 9001:2000
- การควบคุมเอกสารและข้อมูลของระบบมาตรฐาน ISO 9001, ISO14001, 18001
- การรวมระบบ ISO9001, ISO14001, OHSAS18001 เป็นหนึ่งเดียว
- ผู้จัดการคุณภาพ ISO9001 (ISO9001 for MR/QMR)
- กลยุทธ์การเป็นที่ปรึกษากลุ่มคิวซีที่มีประสิทธิภาพ
- การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพด้วยเทคนิค
- Multivariate Analysis โดยใช้โปรแกรม Minitab R15
- Statistical Process Control (SPC Workshop for Supervisor)
- Production Part Approval Process: PPAP
- การบริหารงานด้านควบคุมคุณภาพแบบครบวงจร (ภาคประสบการณ์)
- การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ระบบการวัด (MSA) ด้วย Excel
- QC Story: การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- Kaizen for Automation (Karakuri Kaizen)

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

หรือติดต่อ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

#### หลักสูตรพื้นฐานและบริหารในเดือนธันวาคมที่น่าสนใจ :-

- เตรียมพร้อมสู่การเป็นหัวหน้างาน
- เทคนิคการบริหารเวลา (Time Management Techniques)
- มิติใหม่ในการนำเสนอขาย
- ระบบการจัดทำและเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
- กลยุทธ์การบริหารทีมขาย
- เทคนิคการสอนงานแบบ On The Job Training
- เทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
- ศิลปะการบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชา
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงและเวลาด้วยสมองสองซีก
- E.Q. เสริมสร้างคุณค่าและประสิทธิภาพในงาน
- ศิลปะการบังคับบัญชา
- เทคนิคการเจรจาต่อรองในงานจัดซื้อแบบชนะทั้งคู่ (ฝึกปฏิบัติ)
- การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- การบริหารงานบริการเฉพาะหน้าอย่างไรให้ลูกค้าประทับใจ
- กลยุทธ์การเรียนรู้ตนเองและผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและทีมงานด้วย "นพลักษณ์"
- วิธีจัดทำคู่มือจัดซื้อ (ภาคปฏิบัติ)
- การเขียนเอกสาร Job Description (พรรณนาลักษณะงาน)
- การเจรจาต่อรองในงานจัดซื้อระดับสูง (ภาคปฏิบัติ)
- ต้อนรับและบริการอย่างไรให้ลูกค้าประทับใจ

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

หรือติดต่อ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

**หลักสูตรด้านบริหารการผลิตในเดือนธันวาคม :-**

- เทคนิคการผลิตสู่การทำ ZD (Zero Defect)
- การกำหนดตารางการผลิตและการควบคุม สำหรับการผลิตตามสั่งและผลิตเพื่อสต็อก
- บัญชีคุมพัสดุคงคลังและการตรวจนับสินค้าคงคลัง
- การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
- การตัดสินใจโครงการด้วยเศรษฐศาสตร์วิศวกรรม
- การลดเวลารอบการทำงานและปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค MTM-2
- การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลังและคลังสินค้า
- การวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ
- การลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคนิค VE
- การบริหารพัสดุคงคลัง (ภาคทฤษฎี)

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

หรือติดต่อ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

**หลักสูตรฝึกปฏิบัติในเดือนธันวาคมที่น่าสนใจ :-**

- การขับ Forklift อย่างถูกวิธี แบบเครื่องยนต์
- ช่างสอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม Part II
- Temperature Measuring Instrument Calibration
- การประมาณค่าความไม่แน่นอนในการวัด
- การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบค้อนน้ำหนักมาตรฐาน
- การตีความใบรายงานผลการสอบเทียบเพื่อการควบคุมเครื่องมือวัด ตามข้อกำหนด ISO 9001:2000, ISO / IEC17025 Internal Audit: Version 2005
- PID Tuning for Process Control Optimization
- การสอบเทียบมาตรฐานเครื่องมือวัดทางไฟฟ้า
- การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก
- Process Instrumentation Part II: Control
- ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO9001:2000 ข้อ 7.6
- การบำรุงรักษาและปรับแต่ง Control Valve

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

หรือติดต่อ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

**หลักสูตรใหม่ในเดือนธันวาคมที่น่าสนใจ :-**

- การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บประวัติการฝึกอบรม
- ขายได้ต้องเก็บเงินได้ในสถานะเศรษฐกิจชะลอตัว ทวงหนี้ยาก
- BS Mind Map: วิธีสะดวกจำและคิดอย่างโลดแล่นด้วย “พลังใต้สำนึก”
- การสื่อสารเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ (Communication for Service Excellence)
- เทคนิคพูดและการฝึกเสียงสำหรับวิทยากร (Speech and Voice Training)
- การออกแบบการทดลองอย่างง่าย โดยใช้ซอฟต์แวร์ Design Expert
- HORENSO เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อลดความสูญเสีย
- เทคนิคการวิเคราะห์และแจ้งผลการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์
- การประยุกต์ใช้ Excel ในงาน HR (Part IV)

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

หรือติดต่อ Call Center 0 2717 3000 ต่อ 81

**“เรียนรู้ตลอดชีวิต...เพิ่มพูนความคิดอย่างยั่งยืน” กับ  
การศึกษาทางไกล (มหาวิทยาลัยชั้นโน)**

**หลักสูตรที่น่าสนใจ :-**

- วิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering: VE) เรียนเสริมวันที่ 11 มกราคม 2552
- การบริหารการผลิตชั้นกลาง เรียนเสริมวันที่ 18 มกราคม 2552
- การลดและขจัดความสูญเปล่า (MUDA Control) เรียนเสริมวันที่ 25 มกราคม 2552

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

หรือติดต่อ แผนกการศึกษาทางไกล มหาวิทยาลัยชั้นโน

โทร. 0 2717 3000 ต่อ 741-745

