

# Training Academy

## “Lean Leadership - ผู้นำแนวคิดลีน”

ดร.ณัฐชนน ด้ายดำ

Lean Six Sigma /

Productivity Product Manager



# แนวคิดของการใช้ Lean Six Sigma (LSS) และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

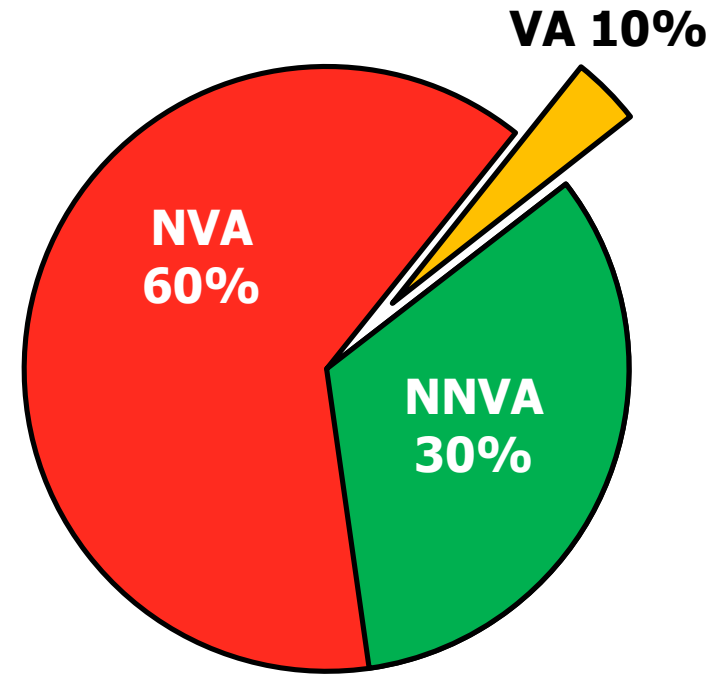


# ความสูญเปล่า: งานสร้างคุณค่า(VA) vs งานที่ไม่สร้างคุณค่า (NVA)

กระบวนการที่สร้างคุณค่าจะต้อง:

- ลูกค้ามีความยินดีที่จะจ่ายสำหรับกระบวนการนี้
- กระบวนการนี้มีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์หรือข้อมูลที่จะทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- กระบวนการนี้ ต้องทำให้ถูกต้องในครั้งแรก ไม่มีการแก้ไขภายหลัง

องค์กรส่วนใหญ่เป็นดังนี้:



*Source: Lean Enterprise Research Centre,  
Cardiff Business School*

# ความสูญเปล่าที่เรียกว่า **DOWNTIME**

**D**efect – ของเสีย, งานผิดพลาด

**O**ver production- ผลิตมากเกินไป

**W**aiting – การรอคอย

**N**on Utilized Person - ใช้คนไม่ถูกประเภท

**T**ransportation - การขนส่งไม่เหมาะสม

**I**nventory - งานคงคลังมากเกินไป

**M**otion – การเคลื่อนไหวของคนไม่เหมาะสม

**E**xtra process - มีกระบวนการที่ไม่จำเป็นมาก

Ohno คิดว่า การผลิตมากเกินไป เป็นปัญหาใหญ่สุดในช่วงปี 1950s ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในญี่ปุ่น

# ภาวะผู้นำ

# ประเด็นสำคัญของผู้นำ

- ผู้นำที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นำพาผู้ตามให้ก้าวไปข้างหน้า และสร้างความร่วมมือให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จได้
- ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากความอาวุโส อายุการทำงาน หรือตำแหน่งงาน
- ผู้นำที่ดีจะช่วยเพิ่มศักยภาพของผู้ตามให้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำที่ดีได้ในอนาคต

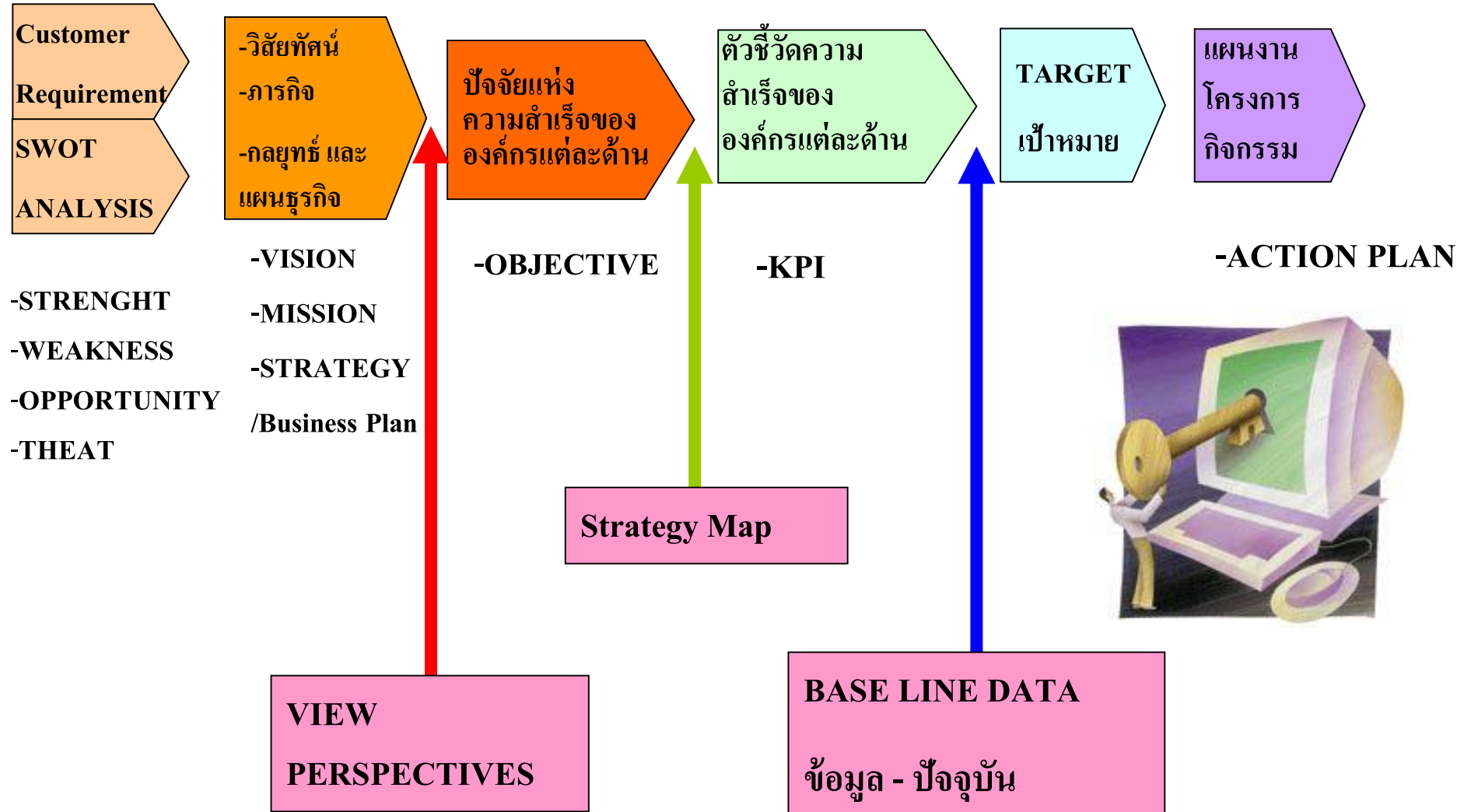
# บทสรุปของผู้นำที่ดี

*Leadership is the capacity to translate vision in to reality.*



=Warren Bennis=

# การจัดทำกลยุทธ์และเป้าหมายในองค์กร





# คำนิยามของแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์ (Vision) : แนวทางปฏิบัติ การควบคุม สิ่งที่ทำทนายให้องค์กรมุ่งไปข้างหน้าตามความมุ่งหวังให้เป็นจริงในอนาคต

พันธกิจ (Mission) : งานหลักขององค์กรที่ต้องปฏิบัติเพื่อเติมเต็มวิสัยทัศน์ให้เป็นผล

ค่านิยมร่วม (Core Value) : หลักการพื้นฐานของสิ่งที่คนในองค์กรเชื่อมั่น

กลยุทธ์ (Strategy) : วิธีการที่นำมาใช้โดยองค์กร ตามพันธกิจขององค์กร

แผนธุรกิจ (Business plan) : แผนชุดเป้าหมายทางธุรกิจ, เหตุผลที่เชื่อว่าจะสามารถบรรลุได้ และแผนการบรรลุเป้าหมายนั้น เป็นได้ทั้งระยะสั้น, กลาง และระยะยาว

วัตถุประสงค์ (Objectives) : สิ่งที่ต้องปฏิบัติให้ดีตามแผนการดำเนินการกลยุทธ์

การประเมิน และ KPI : ทราบว่าวัตถุประสงค์ (ความสำเร็จของกลยุทธ์) ถูกวัดและติดตามได้อย่างไร

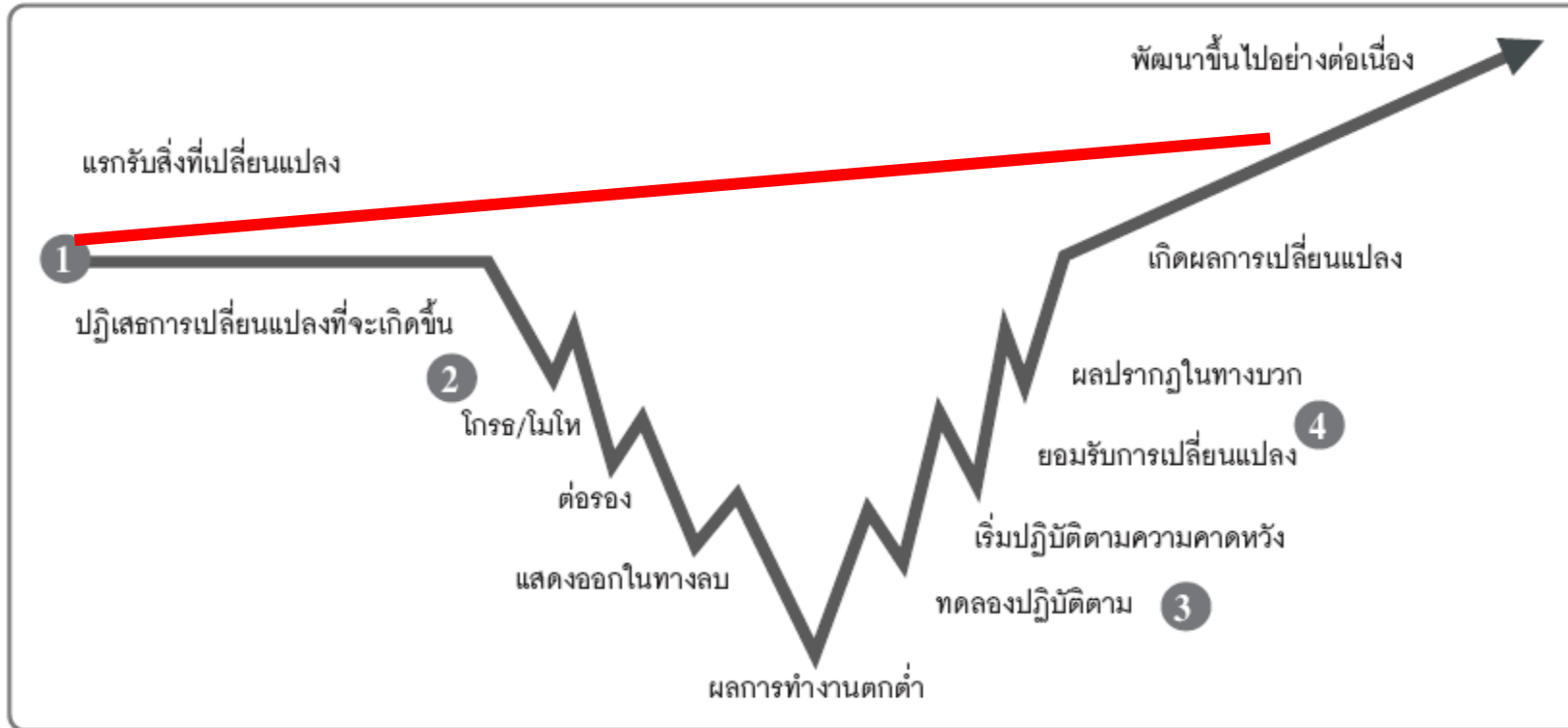
แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) : เพื่อเป็นแนวทางของบริษัทในการบรรลุกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลง

และ

การสื่อสาร

# การสร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง



รูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง



การสื่อสาร : ความเชื่อ vs ความจริง

ความเชื่อ : คนในองค์กรเข้าใจอย่างที่ได้มีการ  
สื่อสารออกไปแล้ว

ความจริง : การจะให้คนให้ความสนใจกับเรื่องใด  
เรื่องหนึ่งต้องมีการพูดเรื่องเดิมๆ ซ้ำๆ  
ถึงเจ็ดหน

ความเชื่อ : คนในองค์กรเห็นด้วยกับสิ่งที่ได้มีการ  
สื่อสารออกไป

ความจริง : ความเงียบไม่ได้หมายถึงเห็นด้วยเสมอไป

ความเชื่อ : คนในองค์กรให้ความสำคัญกับสิ่งที่  
ได้สื่อสารออกไป

ความจริง : สิ่งที่ต้องการสื่อออกไปไม่ถึงหนึ่ง  
เปอร์เซ็นต์ของสารทั้งหมดที่คนได้รับ  
ต่อวัน

ความเชื่อ : คนในองค์กรจะปฏิบัติตามที่บอกไป

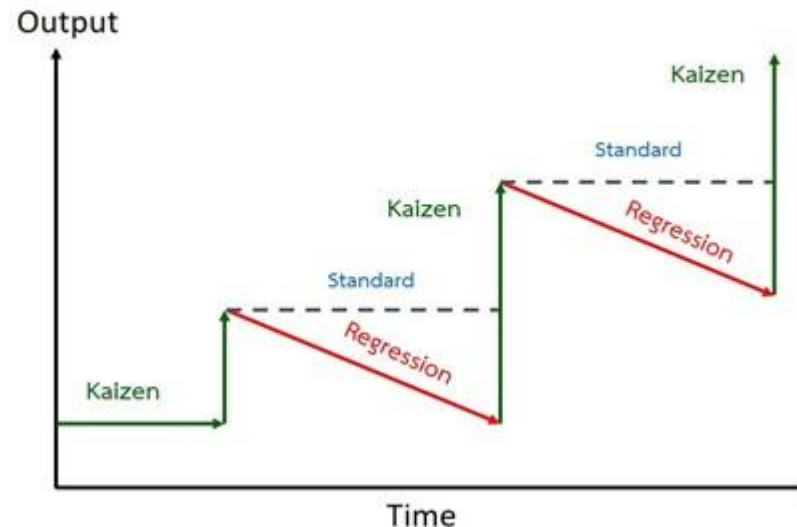
ความจริง : ธรรมชาติของมนุษย์ไม่ต้องการ  
เปลี่ยนแปลง

# การบริหารงานประจำ (Daily Management)

เรื่องนี้ใช้ได้ผลกับคนที่มีเป้าหมาย เพราะเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่เราต้องการให้สำเร็จ เพื่อวัตถุประสงค์ หรือหากจะกำหนดขอบเขตกันจริงๆ แล้วการบริหารงานประจำวัน คือ การบริหารจัดการงานประจำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยงานนั้นๆ ต้องเป็นระบบ, ไม่ว่าง-ยุ่งเหยิงอลหม่าน รวมถึงใช้ข้อเท็จจริงที่เป็นวิทยาศาสตร์ในการบริหารจัดการ



ข้อเท็จจริงของการเสียโอกาสในการปรับปรุง



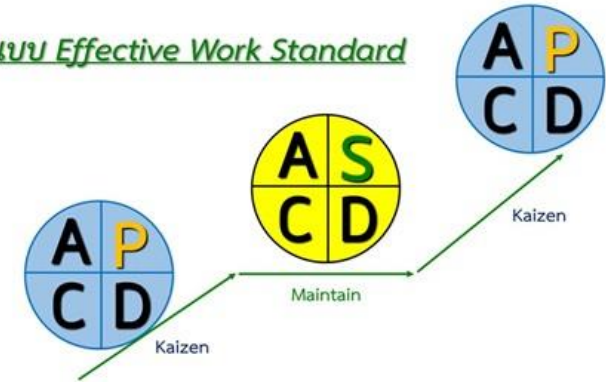
# การสร้าง Daily Management 7 ขั้นตอน

1. รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานเรา (S)
2. มาตรฐานงาน (S)
3. จุดควบคุมและตัวชี้วัด (S)
4. ลงมือทำ (D)
5. ตรวจสอบ โดยใช้ระบบควบคุมการมองเห็น ( Visual control ) (C)
6. เมื่อเกิดสิ่งผิดปกติ ให้ดำเนินการแก้ไข หรือเรียกว่า Corrective Action ( มุ่งเน้นที่การแก้ไขไปได้โดยปกติอย่างรวดเร็ว ) (A)
7. หากสิ่งผิดปกตินั้นมีการแก้ไข มากกว่าที่มาตรฐานงานกำหนดไว้ ให้ดำเนินการปรับปรุงมาตรฐานงานใหม่ หรือเรียกว่า Preventive Action ( มุ่งเน้นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น ) (A)

HOZEN & KAIZEN  
TPM INSTRUCTOR  
LEAN MASTER

หัวใจของการบริหารงานประจำวัน

SDCA = S แบบ Effective Work Standard



# ระบบควบคุมการมองเห็น (Visual Control) สำหรับการควบคุมกระบวนการ

เพื่อให้มั่นใจถึงเป้าหมายและระดับ  
ประสิทธิภาพที่คาดหวัง

เพื่อให้แน่ใจว่าคนรู้ว่าวันนี้อะไร  
คือสิ่งสำคัญในการทำงาน

เพื่อสื่อสารเป้าหมายประสิทธิภาพที่  
คาดหวังและลำดับความสำคัญ

เพื่อให้มั่นใจว่ากลไกการตอบรับแบบเรียลไทม์นั้น  
อยู่ในตำแหน่งที่ดี / จากทีมและผู้จัดการ

วัตถุประสงค์

# ระดับการควบคุมกระบวนการด้วยการมองเห็น

## 0. ใช้เทคนิค 5s

1. สื่อสารข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงาน
2. มีมาตรฐานในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน
3. สร้างมาตรฐานในที่ทำงาน
4. ให้คำเตือนเกี่ยวกับข้อบกพร่อง / ของเสีย
5. ป้องกันข้อบกพร่องจากการหลุดรอด ไปยังกระบวนการถัดไป
6. ป้องกันข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น



# เทคนิคการจัดการด้วยการมองเห็นทั่วไป

1

- บอร์ดแจ้งปัญหา

2

- 'Andon' หรือ buzzers สัญญาณไฟ

3

- ตัวบ่งชี้การควบคุม Kanban Cards / WIP

4

- Takt time, ฝ่ายผลิต, ฝ่ายบริการจัดส่ง

5

- Skills matrices

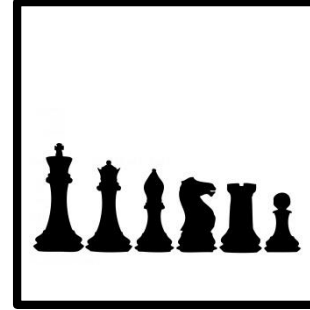
6

- Work instructions and standard operating procedures

# วิธีการ 5S



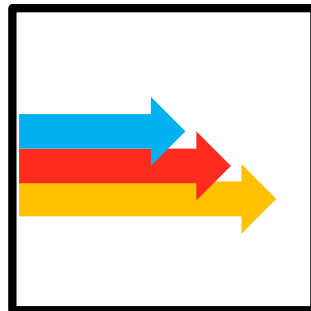
1. Sort (Seiri)



2. Set in Order/Simplify  
(Seiton)



3. Shine (Seiso)



4. Standardize  
(Seiketsu)



5. Sustain (Shitsuke)

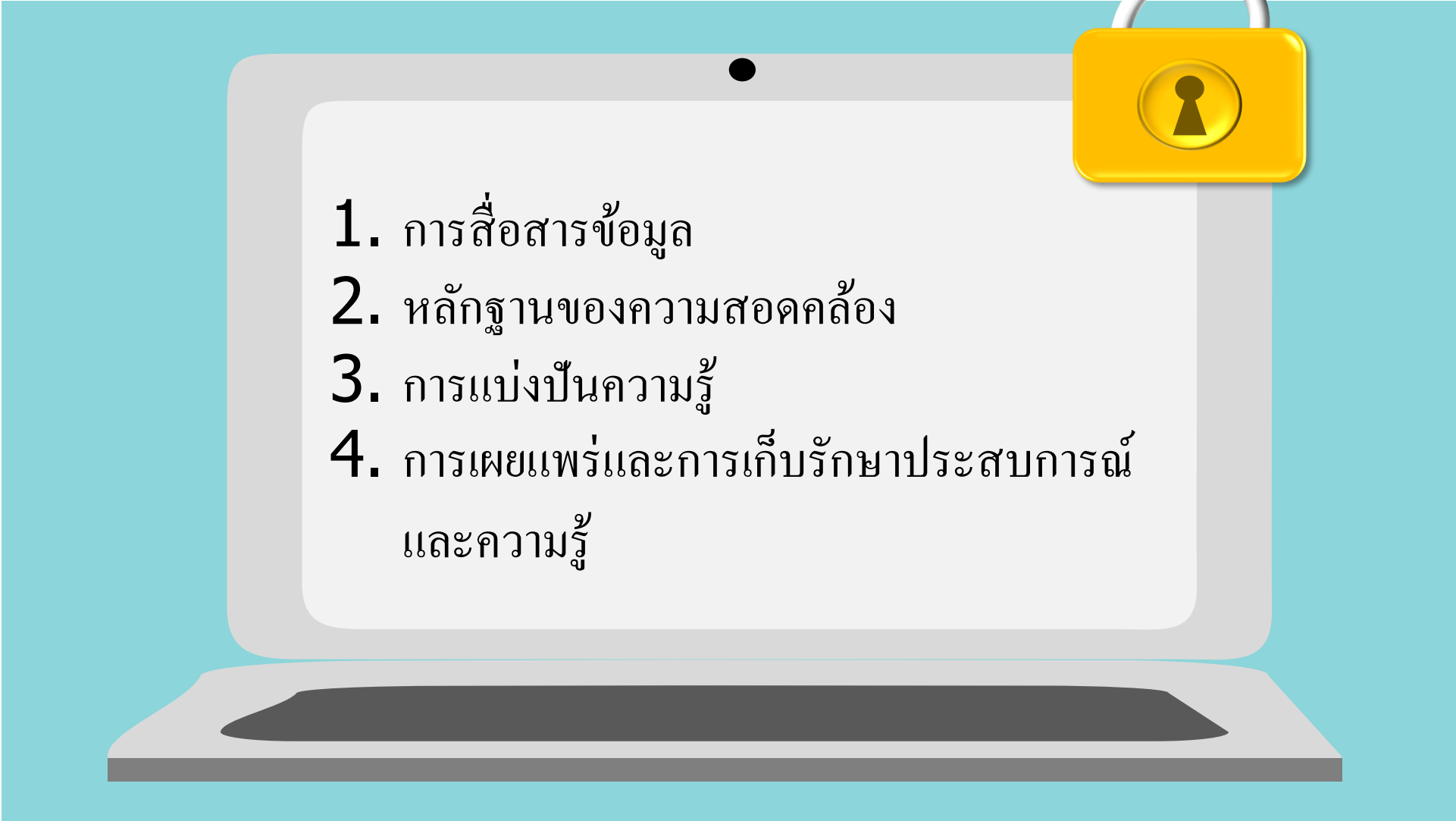
# Documented information

"ข้อมูล (ข้อมูลที่มีความหมาย) จำเป็นต้องได้รับการควบคุมและดูแลโดยองค์กรและสื่อที่มีอยู่"

**Definition from ISO 9000: 2015**



# วัตถุประสงค์ของข้อมูลที่จัดทำเป็นเอกสาร

- 
1. การสื่อสารข้อมูล
  2. หลักฐานของความสอดคล้อง
  3. การแบ่งปันความรู้
  4. การเผยแพร่และการเก็บรักษาประสบการณ์  
และความรู้

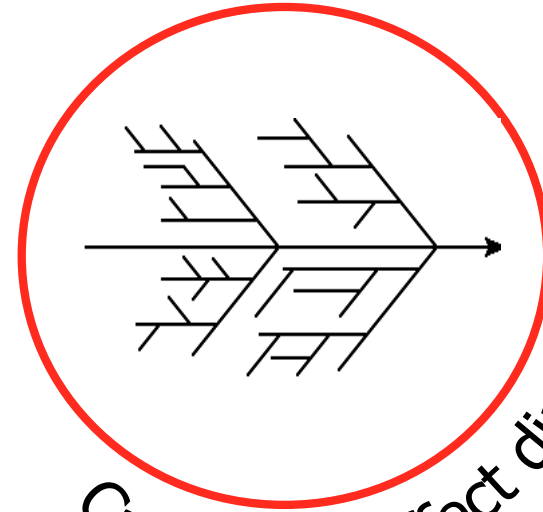
ทักษะในการวิเคราะห์

และ

แก้ไขปัญหา

# วิธีแก้ไขปัญหา

รวบรวมข้อมูลกระบวนการ



Cause-and-effect diagram

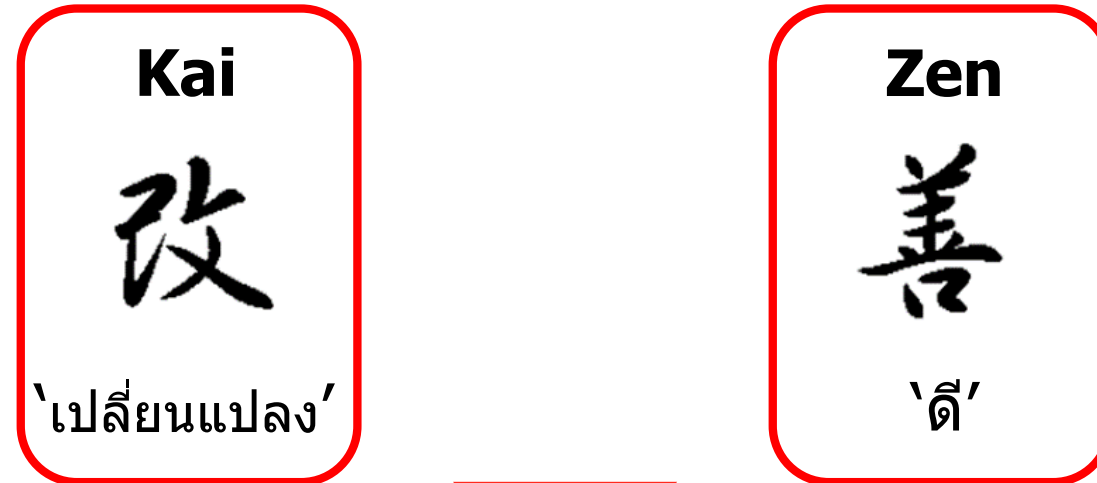
5x?

5 Whys

# การปรับปรุงกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง

# ไคเซ็นคืออะไร ?

Kaizen means breaking apart the current situation, analysing it, and quickly putting it back together to make it better.

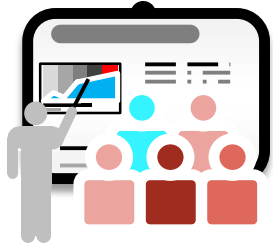


เปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ดีกว่า

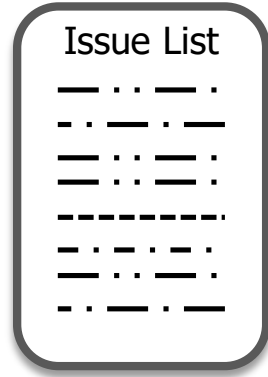


# โครงสร้างของกิจกรรมไคเซ็น

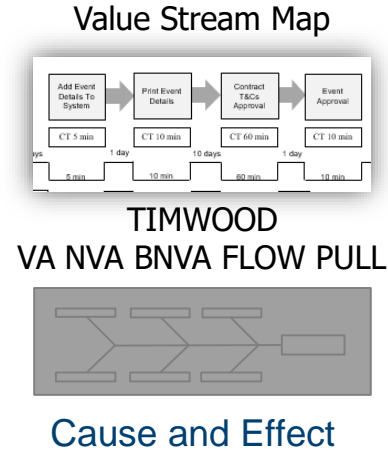
อบรมทีมงาน



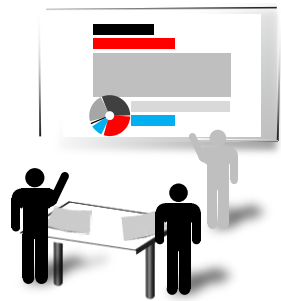
ไปดูสภาพ  
การทำงานจริง



วัดสถานะการณปัจจุบัน



ระดมความคิดเห็น



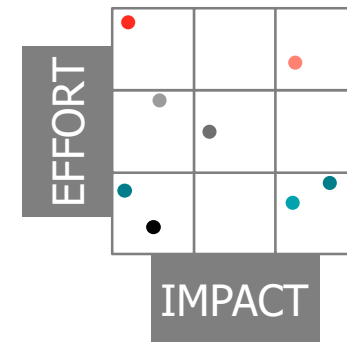
นำเสนอผลงาน



กำหนดเป้าหมายหรือ  
ตัวชี้วัด

What	Who	When	Status
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

วางแผนการปฏิบัติงานจริง



กำหนดลำดับการทำ

# การทบทวนและการตอบคำถาม

# Reasons to choose BSI.

## Relevant

We're the business standards company that helps organizations by improving performance, managing risk more effectively and enabling sustainable growth.

## Over 100 years' experience

The world's first National Standards Body and a founding member of ISO.

## Leading Global Standards Creation Body

We shape British (BS), European (EN), International (ISO), Publically Available Specifications (PAS) and Private Standards.

## Our Assessors

BSI invest heavily in recruiting and developing the best assessors, who score, on average, 9.2/10 in our Global Client Satisfaction Survey.

## The BSI Assurance Mark.

BSI Assurance Mark provides international recognition, associating your organization with excellence and best practice, and provides credibility to your key marketing messages.



# What we do...



# Contact Information

Address: BSI Group (Thailand) Co., Ltd.  
127/25 Panjathani Tower, 24<sup>th</sup> Fl.  
Nonsee Road, Chongnonsee, Yannawa,  
Bangkok 10120

Tel: 02 294 4889-92

Fax: 02 294 4467

Email: [infothai@bsigroup.com](mailto:infothai@bsigroup.com)

Web: [www.bsigroup.com/en-th](http://www.bsigroup.com/en-th)