



## Course outline

โปรแกรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training Program)

ขับเคลื่อน PDCA ด้วยเทคนิคและการคิดแบบ A3

(จัดการปัญหา พัฒนาบุคลากร สร้างองค์ความรู้)

(PDCA Management System with A3 Thinking)

(หลักสูตร 2 วัน)

โดย

อาจารย์ ไรย์วินท์ บุญสวัสดิ์

[B.Eng(Honors), MBA, Leadership Cert]

(Executive Coach and Management Consultant)

*“The result of long-term relationships is better and better quality, and lower and lower costs”*

*“If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing”*

*“Lack of knowledge, that is the problem”*

### หลักการและความสำคัญ

☞ ข้อความข้างต้นที่ผมหยิบยกมานำเสนอไว้นี้แน่นอนครับว่าเป็นคำกล่าวอมตะของ Dr. Edwards W. Deming ผู้ที่ชาวญี่ปุ่นยกย่องให้เป็นเทพที่นำพาประเทศญี่ปุ่นให้ยืนอยู่ในระดับแถวหน้าทางเศรษฐกิจของโลกได้สำเร็จจากการต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ภายหลังความพ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ่งที่ Deming มอบให้กับชาวญี่ปุ่นนั้นหาใช่เทคโนโลยีล้ำสมัยแต่ประการใดหากแต่เป็นปรัชญาของการบริหารจัดการที่หล่อหลอมอยู่ในวิถีการคิดของชาวญี่ปุ่นนับแต่นั้นมาที่มุ่งให้ความสำคัญสูงสุดกับการบูรณาการคุณภาพเข้าไปในทุกสิ่งที่ทำและการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งหรือที่รู้จักกันในชื่อเรียกว่าวงจร PDCA เมื่อพูดถึง PDCA ในสาระหลักแล้วแนวคิดนี้คู่ขนานธรรมดาสามัญยิ่งนักแต่กลับมีพลังมหาศาล หลากๆองค์กรที่นำไปยึดถือปฏิบัติต่างประสบความสำเร็จปรากฏผลลัพท์ที่คืออย่างที่ไม่คาดคิดมาก่อนแน่นอนว่าสิ่งที่ Deming ถ่ายทอดให้กับชาวญี่ปุ่นนั้นไม่ใช่เป็นทฤษฎีจากตำรา แต่ได้มาจากการศึกษา ค้นคว้าวิจัยและประสบการณ์ใน

ภาครัฐกิจของท่าน และรวมไปถึงข้อสรุปต่างๆที่เป็นคำกล่าวอมตะของท่านด้วย ซึ่งก็เป็นที่มาและเป็นรากฐานสำคัญของแนวคิด PDCA ตัวอย่างเช่น คำกล่าวแรกที่ผมหยิบยกมาอ้างถึงนี้ แฝงนัยแห่งความสำเร็จที่ยั่งยืนยาวนานขององค์กรว่าจะเป็นที่จริงขึ้นมาได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถที่จะสร้างและส่งมอบคุณค่าที่มากกว่าเดิมเรื่อยๆให้กับกลุ่มลูกค้าขององค์กร โดยการมอบคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีขึ้นและดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งด้วยราคาที่ต่ำลงและต่ำลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ซึ่งก็เป็นเพียงคุณค่า 2 ประการที่ปรมาจารย์ Deming ได้นำมาพูดไว้เป็นตัวอย่างเท่านั้น สำหรับธุรกิจที่ทำธุรกรรมหรือเป็นคู่ค้าผู้ส่งมอบให้กับบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นคงไม่แปลกใจกับประเด็นนี้เนื่องจากได้รับการตอกย้ำอย่างเป็นรูปธรรมมาแล้วจากการที่ถูกขอให้ลดราคาผลิตภัณฑ์เดิมที่ส่งมอบลงในแต่ละปี จนหลายองค์กรจำเป็นต้องกลืนเลือดด้วยความเจ็บปวดเนื่องจากอัตรากำไรที่ลดต่ำลงเรื่อยๆในแต่ละปีแต่ก็ยังจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธ์ภาพทางการค้าเอาไว้ คำกล่าวที่สอง แฝงนัยแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจญี่ปุ่นว่าทำอะไรจึงจะสามารถดำรงคำกล่าวแรกเอาไว้ได้จริงและยังมีอัตรากำไรที่เท่าเดิมหรือมากกว่าเดิม คำกล่าวนี้แฝงคำสอนที่สำคัญว่าหากเราสามารถเข้าใจในสิ่งที่เราทำอยู่ในปัจจุบันแล้ว การคิดแสวงหาแนวทางที่ดีกว่าก็ย่อมเป็นไปได้ ซึ่งการที่เราเข้าใจในสิ่งที่เราทำอยู่ก็จะต้องสามารถลำดับอัตราขยายออกมาให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจนเป็นขั้นเป็นตอนหรือในรูปของกระบวนการว่าผลผลิตที่ออกมาหนึ่งนั้นเกิดจากการกระทำอะไรบ้างและอย่างไร ส่วนคำกล่าวสุดท้าย ก็เป็นอีกบทสรุปหนึ่งที่สำคัญซึ่งเป็นรากฐานระบบการบริหารจัดการแบบ PDCA ซึ่งหากถามว่าปัญหาคืออะไร ด้วยคำจำกัดความสั้นๆแล้วก็คือ “ปัญหาหมายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นผิดไปจากสิ่งที่คาดคิดไว้” หรือหากเป็นในการปฏิบัติงานปัญหาที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดคิดไว้ก็เกิดจากการกระทำหรือองค์ประกอบบางประการของการปฏิบัติงานไม่อยู่ในสถานะที่ถูกต้องเหมาะสม กล่าวคือผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่ควรทำ กระทำอย่างไม่ต้อง ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่ผู้ปฏิบัติไม่รู้และไม่เข้าใจอย่างถูกต้อง กล่าวคือ ขาดความรู้ ทักษะความสามารถที่ถูกต้องเหมาะสมกับงานนั้นๆ จึงทำให้คิดผิดและทำพลาด ดังนั้นระบบการบริหารจัดการแบบ PDCA ในทางปฏิบัติแล้ว ก็คือกระบวนการเรียนรู้ประเภทหนึ่ง ที่จะช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ทำลึกซึ้งมากขึ้นเรื่อยๆในทุกๆวงรอบของ PDCA ที่ขับเคลื่อนไป

☞ เมื่อกล่าวถึงองค์กรญี่ปุ่นและ PDCA แล้ว Toyota จะเป็นองค์กรหนึ่งที่มีจะผุดขึ้นมาในความคิดนึกของเราเสมอ Toyota อาจเป็นบริษัทที่มีผู้ชื่นชมและเลียนแบบมากที่สุดในโลกปัจจุบันนี้ แต่เรื่องเชิงลบหรือผลกำไรที่ย่ำแย่เพียงไม่กี่ไตรมาสก็อาจทำให้ความสนใจที่มีต่อบริษัทหมดไป แต่ตอนนี้ก็ยังไม่เห็นแว่วว่าจะเป็นเช่นนั้น การที่จะหาองค์กรที่สามารถเทียบเทียม Toyota ซึ่งมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องมาหลายทศวรรษคงหาได้ยากยิ่ง ที่ Toyota สามารถทำเช่นนั้นได้หลายคนอาจจะเข้าใจว่าเกิดจากเทคนิคการบริหารจัดการ เช่น ระบบทันเวลาพอดี (JIT) การมีกระบวนการผลิตและโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ หรืออาจกล่าวว่าเป็นเพราะระบบ TPS อันโด่งดัง แต่

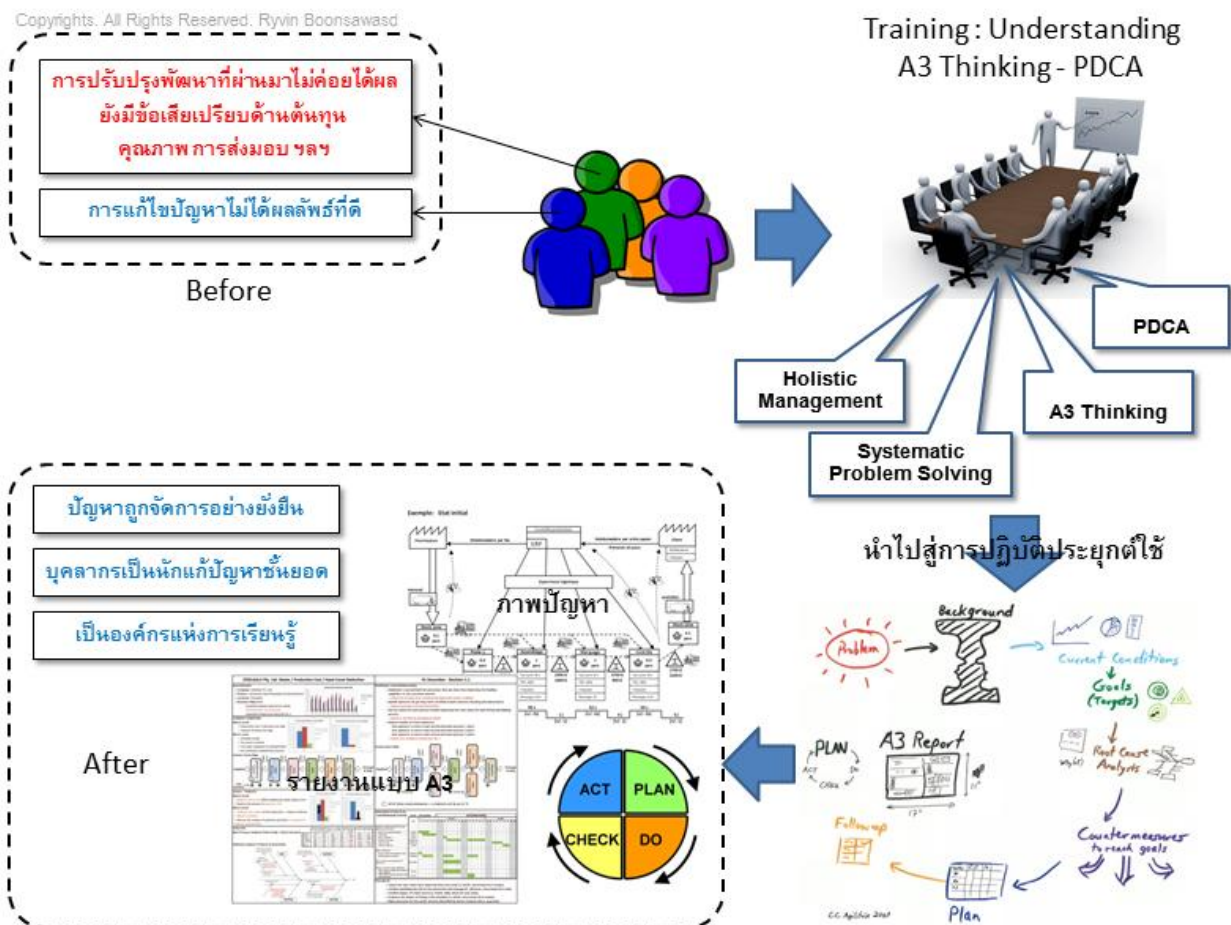
บุคลากรของ Toyota กลับกล่าวว่าเหล่านี้เป็นเพียงองค์ประกอบย่อยๆเท่านั้น แต่แก่นแท้ที่นั่นคือสิ่งที่ถูกเรียกว่า “วิถีแห่ง Toyota” หรือ “The Toyota Way”

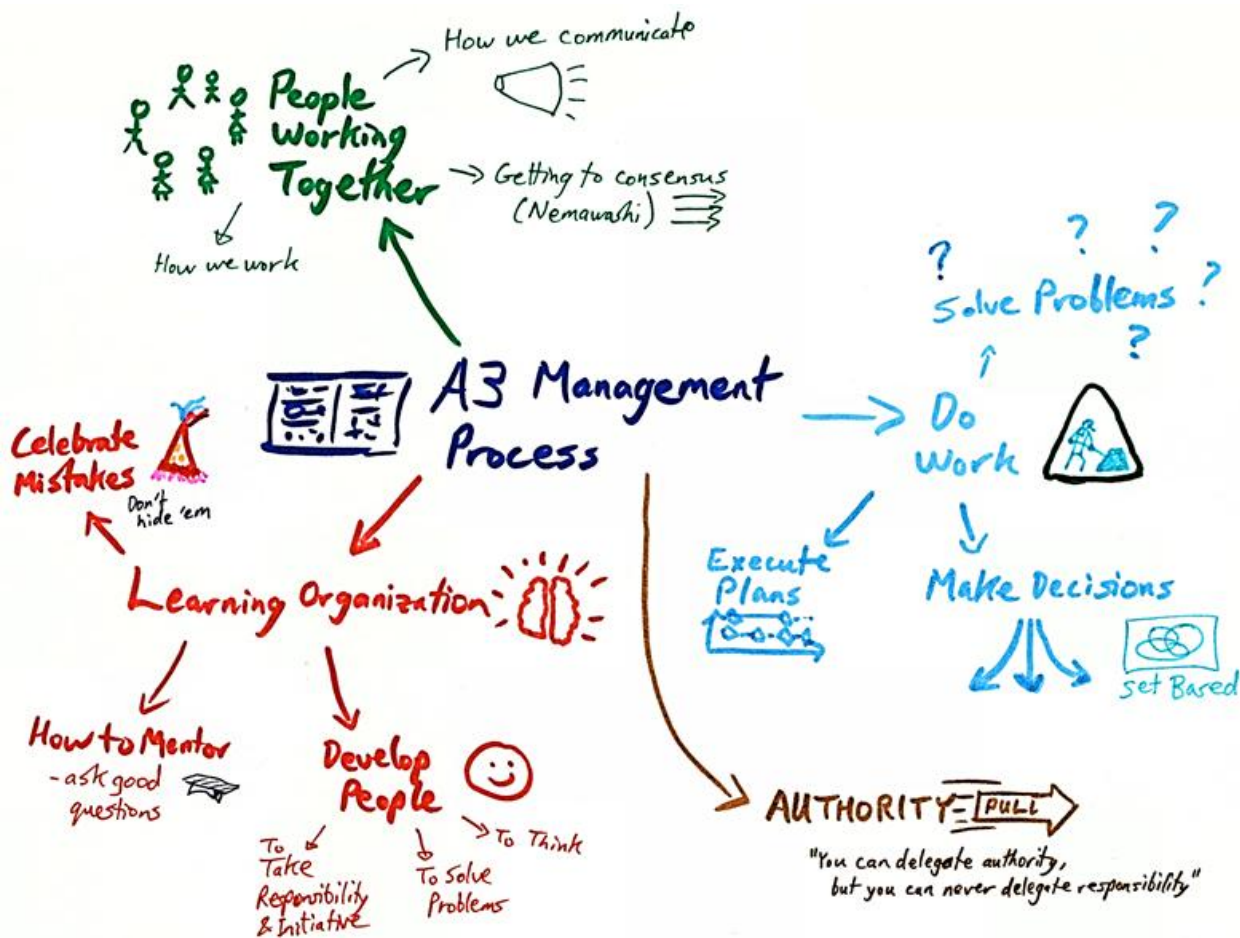
แล้วสิ่งที่เรียกว่า “วิถีแห่ง Toyota” คืออะไร กล่าวอย่างสั้นๆก็คือ แนวคิดการบริหารจัดการที่ผนวกเทคนิคการผลิตแบบ TPS เข้ากับเรื่องของ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะบุคลากรคือผู้สร้างสรรค์และผู้แก้ปัญหา ทั้งนี้สิ่งที่ Toyota ปลุกฝังให้กับบุคลากรในทุกระดับของตนก็คือ แนวคิด PDCA จนกลายเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร และอีกสิ่งหนึ่งที่ฝังรากลึกในวัฒนธรรมก็คือ วิธีการรายงานผลลัพท์ของ PDCA ที่อยู่ในรูปแบบของ “รายงาน A3” และปัจจุบันอาจจะเป็น “รายงาน A4” ไปแล้ว และด้วยวัฒนธรรมแบบ Toyota เช่นนี้เอง ที่ช่วยให้ Toyota ก้าวขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่งของโลกในธุรกิจยานยนต์ปัจจุบัน และในระยะกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมาหลายองค์กรก็ได้นำสิ่งเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนด้วยและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็สร้างความอัศจรรย์ให้ปรากฏแก่บุคลากรและผู้บริหารด้วยผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นจนปรากฏแนวโน้มที่ดีผ่านผลประกอบการทางธุรกิจขององค์กร

แต่ก่อนที่องค์กรของท่านจะน้อมนำ PDCA และรายงานแบบ A3 ไปใช้ บุคลากรจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับรายงาน A3 อย่างถูกต้องเพื่อไม่ให้ติดขัดกับสิ่งที่ไม่ใช่แก่นแท้เพราะ A3 ไม่ใช่วิธีการเขียนรายงานแต่เป็นวิธีการคิด รวมทั้ง PDCA ในทางปฏิบัตินั้นก็ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ง่ายตายเนื่องจากส่วนสำคัญของ PDCA อยู่ที่จุดเริ่มต้น หากเริ่มผิดแล้วสิ่งที่ตามมาก็ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด องค์กรที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงสมรรถนะของตน อย่างมั่นคงในระดับรากฐานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต้องพึ่งพาการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากประสบการณ์ให้คำปรึกษาแนะนำให้กับองค์กรต่างๆของผมพบว่าส่วนใหญ่แล้วยังไม่มีความคงเส้นคงวาในการจัดการกับปัญหา การแก้ปัญหายังเป็นลักษณะแยกส่วนและเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจึงทำให้แก้ไขแล้วไม่ได้ผลหรือสร้างปัญหาใหม่ๆตามมาอีก แต่การแก้ปัญหาที่ยั่งยืนมีประสิทธิผลนั้นนักแก้ปัญหาต้องมีแนวคิดแบบองค์รวม (Holistic) โดยมีความเข้าใจบริบทของปัญหาอย่างเป็นภาพรวมก่อนที่จะเจาะประเด็นสำคัญของปัญหาไปสู่สาเหตุที่แท้จริงต่อไป การผนวก PDCA เข้ากับเทคนิค A3 นั้น ก่อเกิดประโยชน์หลายประการนอกจากองค์กรจะสามารถจัดการกับปัญหาน้อยใหญ่ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลแล้ว ยังเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักแก้ปัญหาชั้นยอดอีกด้วย รวมทั้งเนื้อหาสาระที่ได้จากการแก้ไขปัญหายังสามารถพัฒนาต่อเป็นองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อเป็นวัตถุดิบของการเรียนรู้สำหรับบุคลากรต่อไปในอนาคต

หลักสูตรฝึกอบรมนี้ได้พัฒนาออกแบบจัดทำขึ้นจากการใช้ผลงานการศึกษาวิจัยเชิงวิชาการในด้านการบริหารจัดการพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรต้นแบบคือ Toyota และผนวกกับประสบการณ์การปรึกษาแนะนำให้กับองค์กรธุรกิจต่างๆของวิทยากร เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับกรอบ

แนวคิดและหลักการของการแก้ไข้ปัญหาเชิงองค์รวม (Holistic Approach Problem Solving) การใช้แนวคิด PDCA ในทางปฏิบัติ A3ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งเครื่องมือและเทคนิคประกอบต่างๆ ตัวอย่างรายงาน A3 จากการให้คำปรึกษาแนะนำของวิทยากรให้กับองค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจยิ่งขึ้นและสามารถใช้เป็นต้นแบบสำหรับการประยุกต์ใช้ต่อไป





### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดหลักการบริหารแบบ PDCA
2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจวิธีการคิดแบบ A3 และมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการจัดทำรายงานแบบ A3
3. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจเทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นองค์รวม มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ โชคคุณค่าและการบริหารจัดการ โชคอุปทาน สามารถเข้าใจบริบททางธุรกิจขององค์กรอย่างเป็นภาพรวมได้
4. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบในแบบ PDCA
5. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ หลักการ เทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนต่างๆ ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนางานในความรับผิดชอบของตนเองด้วยการประยุกต์ PDCA วิธีการคิดและรายงานแบบ A3
6. เพื่อให้ผู้เข้าอบรม ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการระดมสมองและ กิจกรรมกลุ่มฝึกฝนการปฏิบัติจากการนำความรู้และทฤษฎีที่เรียนรู้มาประยุกต์กับบริบทขององค์กร

## โครงสร้างหัวข้อการอบรม

- ★ **อุปสรรค ปัญหา ผลลัพธ์และปรากฏการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาซึ่งมักจะเกิดขึ้นในการแก้ปัญหาในงาน (Problem, Constraint, Failure and Negative Impacts in Problem Solving)**  
กิจกรรมการเรียนรู้ (Before)
  1. เสวนากลุ่มและการระดมสมองระบุประเด็นปัญหาและกำหนดแนวทางการแก้ไขด้วยความรู้ความเข้าใจและเทคนิควิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันขององค์กร
  2. เสวนากลุ่มและการระดมสมองบ่งชี้ข้อบกพร่อง อุปสรรค ข้อจำกัด ปรากฏการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาต่างๆที่ประสบจากการแก้ไขปัญหาที่ผ่านมาในอดีต สาเหตุข้อบกพร่องและแนวทางที่น่าจะดีกว่าเป็นอย่างไร
  3. หลุมพรางและก้นดักของการแก้ไขปัญหา การเอาชนะหลุมพรางและก้นดัก
- ★ **ปรัชญาและแนวคิดการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management)**
  - แนวคิดโซ่คุณค่า (Value Chain)
  - การบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)กิจกรรมการเรียนรู้ เสวนากลุ่มวิพากษ์บริบทธุรกิจขององค์กร ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและการจัดทำโครงสร้างโซ่คุณค่าขององค์กร
- ★ **ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา โครงสร้างของปัญหาและความเชื่อมโยงของปัญหา สาเหตุ อาการและผลกระทบ**
  - ความหมายและนิยามของปัญหา
  - เทคนิคและแนวทางการบ่งชี้ ค้นหาและกำหนดปัญหาและโอกาสในการปรับปรุง
  - กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)
  - เทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนการวิเคราะห์ปัญหา
- ★ **พื้นฐานสำหรับประสิทธิผลด้านการจัดการ**
  - ปรัชญาการดำเนินธุรกิจและวิถีแห่งโต โยต้า
  - PDCA และระบบเพื่อสนับสนุนการจัดการแบบ PDCA
- ★ **วิธีการคิดแบบ A3**
  - 7 องค์ประกอบของวิธีการคิดแบบ A3
  - การแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ
  - ประเภทของรายงานแบบ A3
  - รายงานแบบ A3 เพื่อการแก้ปัญหา
    - กายวิภาครายงานแบบ A3 เพื่อการแก้ไขปัญหา
    - ตัวอย่างในทางปฏิบัติ
  - รายงานแบบ A3 เพื่อการนำเสนอ

- กายวิภาครายงานแบบ A3 เพื่อการนำเสนอ
- ตัวอย่างในทางปฏิบัติ
- รายงานแบบ A3 เพื่อการแสดงสถานะ
  - กายวิภาครายงานแบบ A3 เพื่อการแสดงสถานะ
  - ตัวอย่างในทางปฏิบัติ
- เทคนิคสนับสนุนรายงานแบบ A3
  - เทคนิคการลำดับเรื่องราวและการเล่าเรื่อง (Story Telling and Story Board)
  - การคิดให้เห็นภาพ (Visualized your thinking)
  - รูปแบบ สไลด์ ภาพ ไดอะแกรม กราฟ ตาราง
- ตัวอย่างรายงานแบบ A3

#### กิจกรรมการเรียนรู้ (After)

1. เสวนากลุ่มและการระดมสมองจัดการปัญหา วิเคราะห์และกำหนดแนวทางการแก้ไขด้วยการประยุกต์กระบวนการแก้ไขปัญหายั่งยืน (Holistic Approach) อย่างเป็นระบบแบบ PDCA และเทคนิคการนำเสนอด้วยรายงานแบบ A3
  2. เสวนากลุ่มวิพากษ์เปรียบเทียบการแก้ปัญหาแบบเดิมและแบบใหม่ สิ่งที่ได้เรียนรู้และบทเรียนที่ผู้เข้าอบรมได้รับ
- ★ ถาม-ตอบ สรุปรบทเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน
  - ★ การขยายผลและงานมอบหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดในการอบรมของผู้เข้าอบรมและองค์กร

### กลุ่มเป้าหมาย

1. ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. ผู้อำนวยการและผู้จัดการในสายงานหลักและสนับสนุนขององค์กร
3. ผู้จัดการ โครงการ (Project Management Leader) และหัวหน้าทีม (Team Leader)
4. บุคลากรในระดับหัวหน้างานที่ต้องการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ

### ระยะเวลาการฝึกอบรม

2 วัน (09.00 – 16.30 น.)

## แนวทางในการดำเนินหลักสูตรอบรม

- ☑ การฝึกอบรมใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้คิด แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้ได้ทันที
- ☑ เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งการบรรยาย , การระดมสมอง (Brainstorming) , การปฏิบัติการ (Work Shop) , การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulation) และ การนำเสนอ (Present) ทำให้การเรียนรู้เกิด ความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง
- ☑ วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่มหรือ Group Coaching เพื่อให้ผู้เรียนรู้ สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสม กับจริตของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

เน้นรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการควบคู่กับทฤษฎี ตัวอย่าง และการใช้กรณีศึกษาจากกระบวนการดำเนินงานจริงขององค์กร เพื่ออธิบายประมวลสรุปให้บุคลากรมีความเข้าใจและมีทักษะเบื้องต้นในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ขยายผลในงานของตนต่อไป

