



## Course outline

# หลักสูตรการบริหารจัดการสายธารคุณค่าเพื่อการพัฒนาสู่วิสาหกิจแบบลีน

## (Developing to be Lean Enterprise with VSM)

(หลักสูตร 1 วัน)

โดย

อาจารย์ไรรยวัฒน์ บุญสวัสดิ์

Certified Lean Consultant

### จุดเด่นของหลักสูตร

เป็นหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาและออกแบบขึ้นจากพื้นฐานงานวิจัยและประสบการณ์ความสำเร็จในการให้คำปรึกษาและสอนแนะแก่องค์กรภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ที่สามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจถึงปรัชญาสำคัญของแนวคิดลีนที่จะนำผู้เข้ารับการอบรมไปสู่การมีวิถีคิดแบบลีนและนำวิถีคิดแบบลีนไปปรับปรุงกระบวนการธุรกิจขององค์กรที่สามารถสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรคาดหวังได้อย่างเป็นรูปธรรม โดย

- ผสมผสานระหว่างปรัชญาแนวคิดของการบริหารจัดการโซ่อุปทานและแนวคิดแบบลีน เน้นให้ผู้อบรมเห็นและเข้าใจภาพรวมของกระบวนการธุรกิจขององค์กร
- มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิดลีนและการใช้แนวคิดลีนในการปรับปรุงองค์กรที่ได้ผลจริง (Real Lean)
- เน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้เข้าอบรมด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมผ่านการใช้ความคิด การสร้างความรู้ความเข้าใจจากบริบทธุรกิจจริงขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงและนำไปต่อขยายผลได้ด้วยตัวเองต่อไป
- สามารถนำไปสู่โครงการริเริ่มต่อยอดที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและในงานของผู้เข้าอบรม จากการใช้แนวคิดแบบลีนและเครื่องมือลีนที่สำคัญไปปรับปรุงสมรรถนะของกระบวนการธุรกิจขององค์กร

## ความสำคัญ หลักการและเหตุผล

*“Lean to Maximize Your Business Values”*

*“Deliver Excellence to Customer, Better, Faster, Cheaper with Managing the Value Stream”*

- ความอยู่รอดและการขยายตัวเติบโตของกิจการธุรกิจเป็นเป้าหมายหลักที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญสูงสุดในปัจจุบัน จากผลของวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกได้สร้างความตระหนักให้กับผู้นำและผู้บริหารขององค์กรบางแห่งที่เปี่ยมวิสัยทัศน์ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างยอดเยี่ยมกว่าและมีประสิทธิภาพด้านต้นทุนไปพร้อมๆกัน เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ในทางกลับกัน องค์กรที่ผู้บริหารไม่ได้ตระหนักถึงผลกระทบของภัยคุกคามที่เกิดขึ้นกับธุรกิจว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรงและรวดเร็วและละเลยการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน จะไม่สามารถดำรงองค์กรให้อยู่รอดและต้องเลิกกิจการไปในท้ายที่สุด ดังประจักษ์หลักฐานต่างๆที่เกิดขึ้นแล้วทั่วโลกในภาคธุรกิจต่างๆทั้งอุตสาหกรรมภาคการผลิตและภาคบริการ
- องค์กรที่เตรียมพร้อมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันต่อภัยคุกคามต่างๆทางธุรกิจให้กับองค์กร ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการได้รับผลกระทบในระดับต่ำและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผลประกอบการมีแนวโน้มที่แสดงถึงการเติบโตอย่างต่อเนื่องแม้จะอยู่ในภาวะเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยก็ตาม ลูกค้ายังคงภักดีและให้การสนับสนุนองค์กรเสมือนหนึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้สิ่งหนึ่งที่องค์กรชั้นนำเหล่านี้มีร่วมกันคือการมีผู้นำองค์กรที่เปี่ยมวิสัยทัศน์และบุคลากรในทุกระดับชั้นมีแนวคิดแบบลีน ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีการประเมินตนเองอยู่เสมอสม่ำเสมอตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานและกระบวนการต่างๆดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีระดับผลิตภาพสูง การวางยุทธศาสตร์องค์กรและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการเป็นไปอย่างสัมฤทธิ์ผลและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผลลัพธ์หนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมหาศาลและสังเกตได้อย่างชัดเจน ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้อย่างยอดเยี่ยมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในขณะเดียวกันก็สามารถส่งมอบคุณค่าต่างๆที่ลูกค้าคาดหวังได้อย่างไร้ที่ติ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี
- องค์กรที่บุคลากรได้รับการปลูกฝังแนวคิดแบบลีนจะตระหนักและรับรู้ได้ด้วยตนเองถึงภัยเงียบที่กำลังบั่นทอนองค์กรที่อาจจะกำลังขยายตัวขึ้นเรื่อยๆ อาทิ ต้นทุนแฝงในสัดส่วนที่สูงอันเกิดจากความสูญเปล่าต่างๆแต่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่าย เป็นต้น ซึ่งอาการที่สามารถบ่งชี้ถึงการมี

อยู่ซึ่งต้นทุนแฝงที่กำลังคุกคามและขยายตัวขึ้นเรื่อยๆ เช่น ลูกค้าลดลงทั้งในเชิงปริมาณและมูลค่าทางธุรกิจ ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง สินค้าคงคลังเพิ่มสูงขึ้น อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น การส่งมอบที่ล่าช้า ปัญหาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น แนวคิดแบบลีนและการปรับปรุงการดำเนินงานแบบลีนคือแนวคิดหนึ่งของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่งที่จะช่วยนำพาองค์กรของท่านให้อยู่รอด เติบโตและก้าวหน้าต่อไปอย่างยั่งยืน องค์กรแห่งวิสัยทัศน์จะไม่รีรอและตัดสินใจนำหลักการของลีนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรตั้งแต่วินาทีก่อนที่ภัยเงียบจะขยายตัวและสายเกินไป

➤ นอกจากนี้ปรากฏการณ์หนึ่งที่สามารถพบได้ในองค์กรที่บุคลากรได้รับการปลูกฝังแนวคิดแบบลีนและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคเครื่องมือการปรับปรุงแบบลีนในระดับที่สามารถประยุกต์ได้นั้น คือ พัฒนาการในด้านจิตสำนึกและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่จะคำนึงถึงการดำรงรักษาผลิตภาพสูงสุดอยู่ตลอดเวลา โดยจะนำมาซึ่งการริเริ่มแนวคิดและแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่บุคลากรมีส่วนร่วมด้วยตัวของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเองในทุกระดับ ซึ่งผลลัพธ์ของการมีแนวคิดแบบลีนในบุคลากรขององค์กรจะปรากฏเป็นรูปธรรมเมื่อประเมินจากผลการประกอบการขององค์กร เช่น ผลกำไร เป็นต้น

➤ กับดักที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่นำเครื่องมือลีนไปปรับปรุงองค์กร คือ การปรับปรุงแบบแยกส่วนในบางขอบเขตกระบวนการธุรกิจ เช่น กระบวนการผลิต เป็นต้น ซึ่งกับดักดังกล่าวทำให้องค์กรไม่อาจจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการนำแนวคิดแบบลีนไปประยุกต์ใช้ปรับปรุงองค์กร หรืออาจจะไม่เกิดประโยชน์ใดๆเลย ทั้งนี้การให้แนวคิดของโซ่อุปทานแบบลีนแก่ผู้เข้าอบรมจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจอย่างถูกต้องเห็นความเป็นระบบและประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนได้อย่างเหมาะสมบูรณาการ ซึ่งจะทำให้แนวคิดแบบลีนสามารถสร้างประโยชน์เพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจได้อย่างแท้จริงและวัดประเมินในเชิงผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

### จุดประสงค์ของหลักสูตร

- เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีแนวคิดแบบลีน ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าที่มีต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและมีพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของธุรกิจ และปรัชญาแนวคิดโซ่อุปทานแบบลีน
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการจัดทำแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) และเครื่องมือต่างๆสำหรับการปรับปรุงกระบวนการแบบลีน ที่สามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกทักษะการจัดทำ วิเคราะห์แผนผังสายธารคุณค่า

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการขยายผลเพื่อปรับเปลี่ยนสู่กระบวนการธุรกิจแบบลีน

## โครงสร้างหัวข้อการฝึกอบรม (Course Outline)

09.00 – 12.00 น.

### Quarter 1 : รากฐานสำคัญของวิสาหกิจแบบลีน (Essential of Lean Enterprise)

- แนวคิดเกี่ยวกับ โซ่อุปทานและการบริหารจัดการ โซ่อุปทาน (Supply Chain Management)
- มุมมองเกี่ยวกับคุณค่าและการสร้างคุณค่า
  - คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Customer Values)
  - การวิเคราะห์งานที่มีคุณค่าและไม่มีคุณค่า
- ความเป็นเลิศของธุรกิจและมุมมองเชิงกระบวนการธุรกิจ
- ปรัชญาและแนวคิดแบบลีน
  - วิวัฒนาการของแนวคิดแบบลีน
  - ปรัชญาและหลักการ 5 ประการของลีน
- แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุน ความสูญเสียและความสูญเปล่า (Losses and Wastes)
  - ความสูญเปล่าในกระบวนการธุรกิจหลัก
  - ความสูญเปล่าในกระบวนการสนับสนุน/สำนักงาน
  - ความสูญเสียและต้นทุนในกระบวนการที่สั้นแบบลีน
- ประโยชน์ของลีนและมาตรวัดแบบลีน (Lean Metrics) การเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจแบบลีน (Lean Enterprise)

10.30 – 10.45 น. พัก

### Quarter 2 : การบริหารสายธารคุณค่า (Value Stream Management)

- การกำหนดบ่งชี้คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ
- แผนผังสายธารคุณค่าและการวิเคราะห์
  - ความหมายและรูปแบบของแผนผังสายธารคุณค่า
  - องค์ประกอบของแผนผังสายธารคุณค่า
  - ความแตกต่างระหว่างแผนผังสายธารคุณค่ากับแผนผังกระบวนการ
  - ความเข้าใจเกี่ยวกับ Process Time, Lead Time และ Takt Time
  - การบริหารจัดการสายธารคุณค่าหมายถึงอย่างไร ความจำเป็นและความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

- ตัวอย่างการวิเคราะห์ความสูญเปล่าและการปรับปรุงแบบลีน แผนผังสายธารคุณค่า สถานะปัจจุบันและสถานะอนาคต (Current and Future State VSM)

13.00 – 16.30 น.

### Quarter 3 : ปฏิบัติการสร้างผังสายธารคุณค่า (VSM Workshop)

- ฝึกการเขียนแผนผังสายธารคุณค่า (สถานะปัจจุบัน) จากกรณีศึกษาตัวอย่าง
  - การเขียนแผนผังสายธารคุณค่า (Mapping and Diagramming)
  - การระบุข้อมูลประกอบสายธารคุณค่า
  - การบ่งชี้ความสูญเปล่าในสายธารคุณค่า
  - การเปิดเผยจุดวิกฤตของกระบวนการด้วยทฤษฎีข้อจำกัด (Theory of Constraints)
  - การระบุโอกาสในการปรับปรุง

14.45 - 15.00 น. พัก

### Quarter 4 : แนะนำเทคนิคและเครื่องมือลีนที่สำคัญสำหรับปรับปรุงงานบริการ

- การสำรวจสภาพปัจจุบันของกระบวนการด้วยเทคนิค Roll Paper Analysis
- การบ่งชี้ความสูญเปล่า ความสูญเสีย และค้นหาปัญหาในกระบวนการบริการ
- แนะนำหลักการการสร้างแผนผังสายธารคุณค่าสถานะอนาคต (Future State VSM)
  - งานที่เป็นมาตรฐาน (Standardization)
  - การป้องกันความผิดพลาด (Error Proof)
  - ECRS Technique

### Assignment (งานมอบหมาย)

1. การระบุหัวข้อปัญหา ความสูญเปล่าและประเด็นการปรับปรุงสายธารคุณค่า
2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปรับปรุงแบบลีน
3. การกำหนดทีมงานปรับปรุง (Process Improvement Team)

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้รับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดแบบลีน สามารถเห็นความสูญเปล่าในกระบวนการดำเนินงานและสามารถประยุกต์เทคนิคการปรับปรุงแบบลีนในงานของตน
  2. ผู้รับการอบรมสามารถเขียนแผนผังสายธารคุณค่า บ่งชี้ความสูญเปล่าและปัญหาต่างๆในสายธารคุณค่าได้
- (เมื่อมีการดำเนิน โครงการปรับปรุงอย่างจริงจัง)

3. ประสิทธิภาพและสมรรถนะของกระบวนการดำเนินงาน(ที่ได้รับการปรับปรุง)เพิ่มขึ้น โดยวัดประเมินจากตัวชี้วัดสมรรถนะหรือผลผลิตสำหรับกระบวนการแบบลีน เช่น เวลาคำนำ (Lead Time), ต้นทุน, ปัญหาหรือความผิดพลาด, Throughput, ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

### กลุ่มเป้าหมายการฝึกอบรม

1. ผู้บริหารและผู้จัดการในสายงานต่างๆทั้งสายงานหลักและสนับสนุน
2. บุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการและหัวหน้างาน
3. บุคลากรระดับปฏิบัติการ  
(จำนวนผู้เข้าอบรมที่เหมาะสมประมาณ 25-35 คน)

### ระยะเวลาการฝึกอบรม

1 วัน (09.00 – 16.30 น.)

### วิทยากรฝึกอบรม

อ. ไรย์วินท์ บุญสวัสดิ์ (Certified Lean Consultant)

### แนวทางในการดำเนินหลักสูตรฝึกอบรม

- การฝึกอบรมใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้คิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้ได้ทันที
- เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งการบรรยาย , การระดมสมอง (Brainstorming) , การปฏิบัติการ (Work Shop) , การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulation) และ การนำเสนอ (Present) ทำให้การเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง
- วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่มหรือ Group Coaching เพื่อให้ผู้เรียนรู้ สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับจริตของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ
- เน้นรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการควบคู่กับทฤษฎี ตัวอย่าง และการใช้กรณีศึกษาจากกระบวนการดำเนินงานจริงขององค์กร เพื่ออธิบายประมวลสรุปให้บุคลากรมีความเข้าใจและมีทักษะเบื้องต้นในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ขยายผลในงานของตนต่อไป