



หลักสูตร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วย PDCA และเทคนิคการคิดแบบA3

(Effective Management with PDCA and A3 Thinking)

(หลักสูตร 2 วัน)

อาจารย์ วีรพันธ์ เกษสังข์

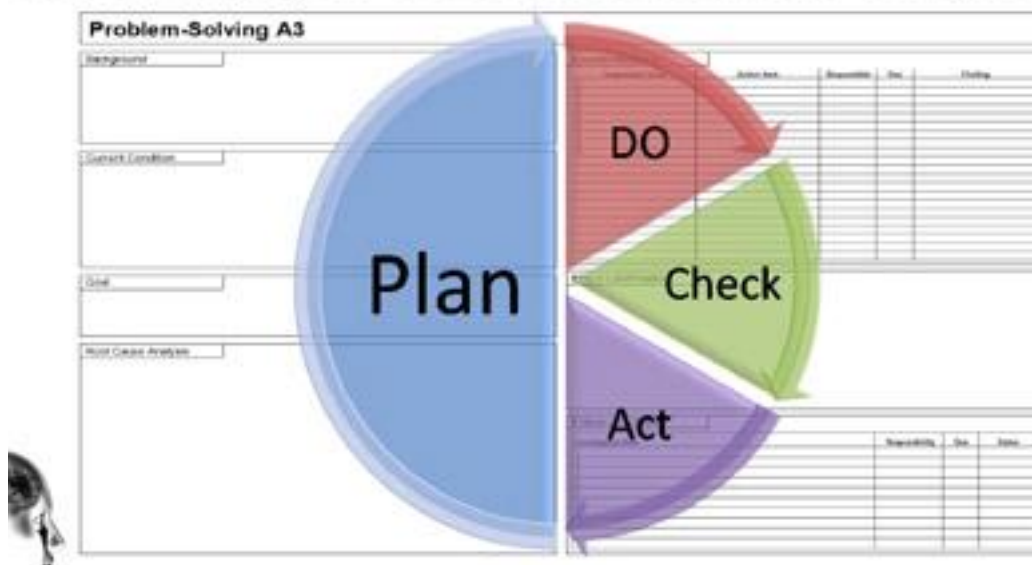
หลักการ/แนวความคิด

- ❖ โลกของการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยกระบวนการและเทคโนโลยีใหม่ๆที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้กระบวนการทำงานของทุกระดับในองค์กรมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังต้องแข่งขันกับเวลา ทำให้มีโอกาสเกิดปัญหาขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถส่งผลได้ทุกระดับเช่น เกิดความล่าช้าในการผลิต การส่งมอบ ไปจนถึงการสูญเสียค่าใช้จ่ายและงบประมาณ เพื่อจัดการปัญหานั้นๆ ซึ่งบุคลากรขององค์กรนั้นๆ ถือเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาเพื่อลดผลกระทบให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีก หรือเพิ่มขีดความสามารถเพื่อเพิ่ม โอกาสทางการแข่งขัน เหล่านี้ล้วนต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะการคิดเป็นอย่างมาก ทักษะการคิดประเภทหนึ่งที่สำคัญอย่างมากคือ การคิดเชิงระบบ ซึ่งทักษะการคิดนี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นไม่เพียงแต่เฉพาะระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการเท่านั้น แต่พนักงานทุกระดับสามารถฝึกฝนและนำไปประยุกต์ใช้กับแต่ละระดับของปัญหาที่แต่ละคนต้องเผชิญได้ ซึ่งผลลัพธ์จากการใช้ทักษะการคิดเชิงระบบจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น
- ❖ พนักงานในระดับปฏิบัติการมักจะมองว่าการแก้ปัญหาหรือการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่ม โอกาส มักจะเป็นหน้าที่ของระดับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น เพราะคิดว่าตัวเองมีหน้าที่เพียงทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งค่านิยมหรือความคิดเช่นนี้จะทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่เกิดการพัฒนาทักษะด้านความคิดในวิเคราะห์สาเหตุและคิดหาวิธีการในการการแก้ปัญหา ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งยังมีโอกาสเผชิญปัญหาในขนาดที่ใหญ่มากขึ้นด้วยเช่นกัน
- ❖ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหา จะทำให้ ระบุอาการของปัญหา และจึงวิเคราะห์หาสาเหตุที่มาของปัญหา จากนั้นจึงมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำๆหลายๆครั้ง ด้วยการวิเคราะห์หาสาเหตุหรือต้นตอที่แท้จริงของปัญหานั้นๆ
- ❖ การวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เราไม่สามารถใช้เพียงทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์เพียงอย่างเดียวได้ เนื่องจากจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่ตัวสาเหตุใดเพียงสาเหตุหนึ่ง แต่ต้องมีทักษะการมองรูปแบบและ โครงสร้างของปัญหาที่เป็นเชิงระบบด้วย เพื่อมองความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องของสิ่งที่เราอาจจะละเลยไป ซึ่งอาจจะทำให้ปัญหาหนึ่ง

ถูกแก้ไขแต่ก็จะไปกระทบต่อภาคส่วนอื่นที่อาจไม่ได้คำนึงถึง ดังนั้นทักษะการคิดเชิงระบบก็เป็นอีกหนึ่งทักษะการคิดหนึ่งของนักแก้ปัญหา

- ❖ แนวคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA ซึ่งถูกคิดค้นโดย Dr. Edwards W. Deming เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญสำหรับการวางแผนแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นที่นิยมใช้เป็นอย่างมากในประเทศญี่ปุ่น ยิ่งเฉพาะบริษัท TOYOTA ที่ถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ระดับโลกยังมีการนำหลักการ PDCA นี้มาใช้ในกระบวนการผลิตรถยนต์ และพัฒนาจนกลายเป็น TOYOTA WAY อย่างที่รู้จักกันในปัจจุบัน ดังนั้นจึงพิสูจน์แล้วว่าหลักการ PDCA สามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นได้แม้กระทั่งองค์กรนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับการผลิตในอุตสาหกรรม เพราะหลักการ PDCA Plan-Do-Check-Act สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกงานแม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวัน
- ❖ การทำรายงานเพื่อแสดงผลลัพธ์ PDCA นั้น A3 Report เป็นเครื่องมือที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในบริษัทชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากการรายงานที่ง่าย กระชับ เข้าใจง่ายสำหรับผู้อ่าน ใช้ต้นทุนน้อย แต่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพ ใน A3 Report นี้จะแสดงถึงรายละเอียดอย่างครบถ้วน แต่กระชับและเข้าใจง่าย แสดงถึงสถานะปัจจุบันของปัญหาหรือเหตุการณ์ สาเหตุที่เกิด แนวทางแก้ไขและการติดตามผ่านกระดาษขนาด A3 อันทรงประสิทธิภาพเพียงแผ่นเดียว ซึ่งบางครั้งกระดาษแผ่นนี้อาจแสดงถึงความครบถ้วนมากกว่าการทำรายงาน Report เป็นเล่มด้วยกระดาษหลายแผ่นอย่างที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นการฝึกพัฒนาและนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน จะช่วยย่นทั้งระยะเวลา และงบประมาณ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารได้อย่างเข้าใจและเข้าถึงง่ายสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

The PDCA cycle is overlaid on the A3 template:



วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

- ☉ เพื่อให้ผู้เรียนได้แนวทาง,หลักการและความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในจัดการกับปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่
- ☉ พัฒนาทักษะต่างๆที่สำคัญที่ใช้ในการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ และการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อจัดการกับปัญหา รวมทั้งสามารถถ่ายทอดทักษะดังกล่าวให้กับทีมงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- ☉ เพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นและเข้าใจสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และปรับมุมมองใหม่ต่ออุปสรรคดังกล่าวเพื่อให้พร้อมรับมือได้ดียิ่งขึ้น
- ☉ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดหลักการบริหารแบบ PDCA
- ☉ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ หลักการ เทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนต่างๆที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนางานในความรับผิดชอบของตนเองด้วยการประยุกต์ PDCA วิธีการคิดและรายงานแบบ A3
- ☉ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจวิธีการคิดแบบ A3 และมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการจัดทารายงานแบบ A3

เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

DAY 1

- **PART 1 : เรียนรู้และเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของปัญหาและทักษะการคิด**
 - สืบค้นแนวความคิดเกี่ยวกับคำว่าปัญหา
 - วัฏจักรของปัญหาในการทำงาน
 - ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรค
 - หลุมพรางทางความคิดเกี่ยวกับปัญหา
 - เทคนิคในการเอาชนะหลุมพรางทางความคิด
 - นิยามของความคิดประเภทต่างๆ
 - ความเชื่อมโยงของ Problem Solving กับการคิดแต่ละประเภท Systematic Thinking-Strategic Thinking-Analytic Thinking
 - **Workshop :** หลุมพรางทางความคิดและเทคนิคในการเอาชนะหลุมพราง
- **PART 2 : ทักษะการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)**
 - นิยามของการคิดเชิงระบบ
 - ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ "ระบบ" และองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดเป็นระบบ
 - รูปแบบและหลักการคิดเชิงระบบ
 - หลุมพรางทางความคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ
 - เทคนิคการเอาชนะหลุมพรางทางความคิด
 - **Workshop:** การประยุกต์ใช้การคิดเชิงระบบกับปัญหา

➤ **PART 3 : ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking)**

- นิยามของการคิดเชิงวิเคราะห์
- แนวความคิดเกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของปัญหา
- หลักการพื้นฐานของการวิเคราะห์รากเหง้าของปัญหา Root Cause Analysis
- พัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้วย 5 Whys และ Fish Bone Diagram
- **Workshop:** สร้างกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์กับปัญหา

➤ **PART 4 : ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)**

- ความหมายของกลยุทธ์
- ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์
- กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหา
- เพิ่มทักษะการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์และการสร้างทางเลือก
- **Workshop:** สร้างกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา

DAY 2

➤ **PART 1 : เรียนรู้และเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA**

- นิยามและองค์ประกอบของ PDCA
- Plan หลักการและเทคนิคที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการวางแผน
- Do เทคนิคในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- Check การสร้างกระบวนการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบเพื่อให้เกิดประสิทธิผล
- Act เทคนิคการกำหนดขั้นตอนในการแก้ไขเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
- **Workshop :** การประยุกต์ใช้วงจร PDCA

➤ **PART 2 : เทคนิคการคิดและการรายงานแบบA3 (A3 Thinking and Problem Solving Report)**

- 7 องค์ประกอบของการคิดและการรายงานแบบ A3
- สร้างPattern การคิดและการReport ด้วย A3 Format
- ความเชื่อมโยงของ PDCA และ A3 Format
- A3 Problem Solving Method
- **Workshop:** การประยุกต์ใช้ A3 Thinking & Report กับกรณีตัวอย่าง

➤ **PART 3 : ครบเครื่องทั้ง Problem Solving ด้วยการประยุกต์ใช้หลักการคิดต่างๆ เข้ากับ PDCA และReport ด้วย A3**

- กำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน
- ใช้กระบวนการคิดเชิงระบบเพื่อมองภาพรูปแบบและโครงสร้างของปัญหาที่กำหนด

- ใช้กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาที่กำหนด
- ใช้การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างครบถ้วนทั้งระบบ
- สร้างPatternของการคิดทั้งระบบผ่านวงจร PDCA
- สรุปProcessทั้งกระบวนการด้วย A3 Report

ตามหลักสูตร

- การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยผู้เรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง และนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้ทันที ด้วยแนวทางของตัวเอง
- การฝึกอบรมมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และ คิดถึงสถานการณ์ การทำงานของตัวเอง
 - การบรรยาย : เน้นเนื้อหาที่ใกล้ตัว เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้
 - Work Shop : กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
 - การนำเสนอ : เกิดการฝึกฝนการแสดงออกและทำงานเป็นทีม
 - Role Playing : ทำให้เห็นสถานการณ์จริง โดยการแสดงแบบสมมติ
 - การตอบคำถาม : จูงใจให้ผู้ฝึกอบรมได้คิด และแสดงความคิดเห็น
 - การบ้านเพื่อการนำไปฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง
- วิทยากรทำหน้าที่เพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ทำให้การพัฒนาเป็นไปตามธรรมชาติของผู้เรียนรู้นั้นๆ โดยการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยตัวเอง

ผู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรนี้

* ระดับผู้จัดการ

* Line Leader

* หัวหน้างานทุกระดับ