

การบริหารและจัดการทุนมนุษย์ เพื่อเพิ่มทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต และนวัตกรรมในอุตสาหกรรม



ดร.ฉัตรแก้ว ฮาตระวัง



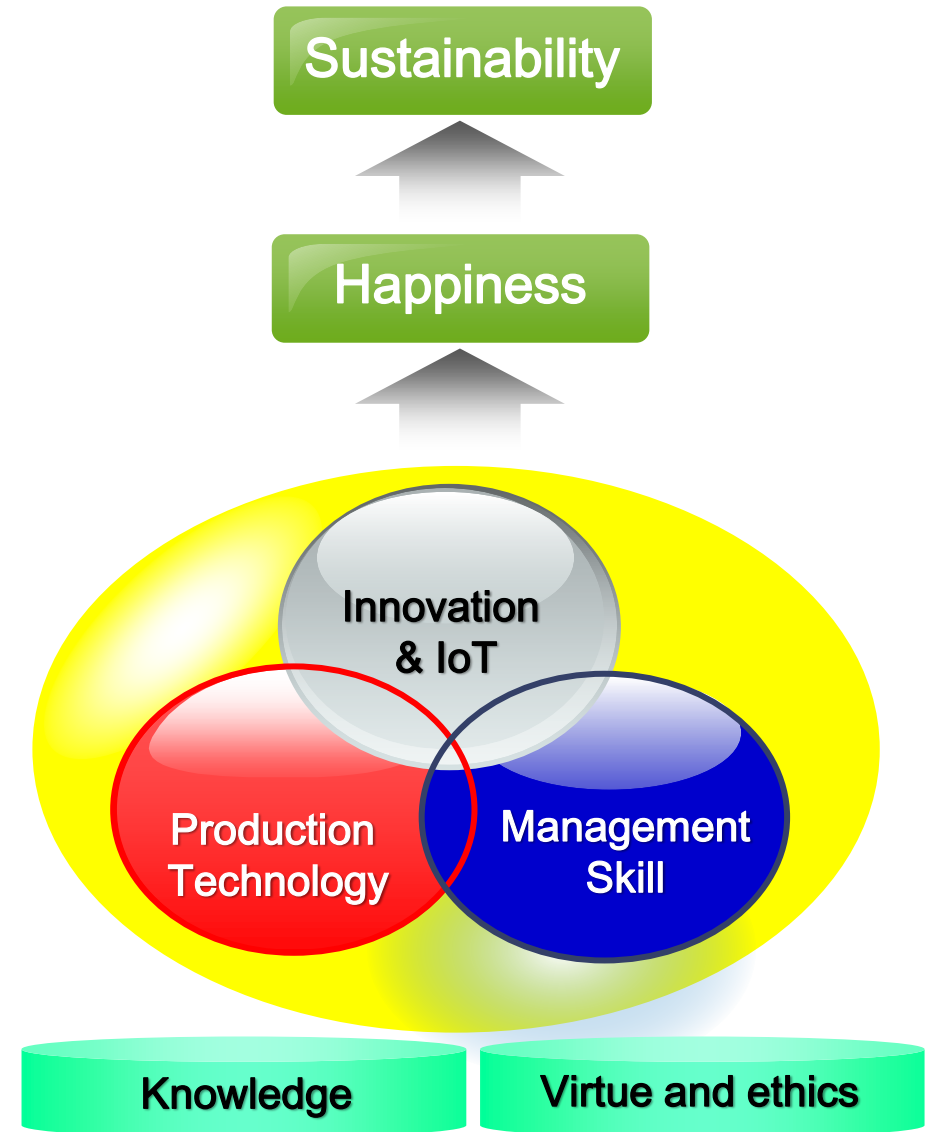
Profile



Dr. Chatkaew Hart-rawung
Managing Director
Thai Summit Automotive Co., Ltd.

Manufacturing Management Policy

- Look “Macro” do “Micro”
- Applying judgment and crisis resolution
- Search for moral based knowledge





ทุนมนุษย์ (Human Capital)

Norton & Kapland (2000) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นทรัพยากรทางธุรกิจที่มีความสำคัญ และมีบทบาทในการจัดการกระบวนการภายใน รวมทั้งสร้างคุณค่าด้วยการเรียนรู้และพัฒนา โดยทั้งสองคนได้เสนอหลักการบริหารดุลยภาพ BSC balanced scorecard มาใช้ เพื่อให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น และผู้บริหารขององค์กรสามารถรับรู้ได้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา



Adam Smith นักเศรษฐศาสตร์รุ่นเก๋าสัมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม ปัจจุบันอาจจะพูดได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มคำว่า “ทุนมนุษย์” แต่ในช่วงแรกไม่ได้เรียกว่า ทุนมนุษย์โดยตรง Adam Smith ยกตัวอย่างว่า... ค่าจ้างของแรงงาน 2 คน ไม่เท่ากัน ถ้าถามว่าทำไม? ส่วนหนึ่งมาจากบุคคลหนึ่ง อาจจะมี **ความรู้ ทักษะ** มากกว่าอีกคนหนึ่ง

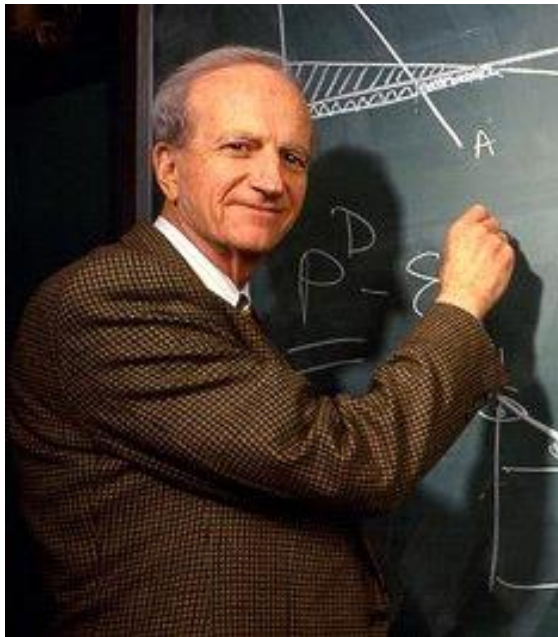


ทุนมนุษย์ (Human Capital)

ต่อมามีท่านหนึ่ง คือ **Prof. Gary Becker** จาก **University of Chicago** ได้วิเคราะห์ว่า ถ้าแรงงานลงทุนด้านการศึกษาไม่เท่ากัน แล้ววัดจากปีที่เรียนก็พบว่ารายได้ไม่เท่ากัน จึงเป็นการค้นพบว่า

...การศึกษา คือ การลงทุนที่สำคัญ ของทุนมนุษย์...

ใครมีการศึกษามากกว่าคนนั้นก็จะมีรายได้มากกว่า หรือมีทุนมนุษย์มากกว่า



$$E = a_0 + a_1Y_1 + a_2Y_2 + S$$

E = รายได้

Y = Education

a_1 คือ ถ้า Y เพิ่ม E เพิ่มเท่าไร?

ซึ่งได้มีการวิจัยว่า a_1 มีนัยยะสำคัญทางสถิติและเป็น +

การวิเคราะห์ของ Becker นี้ก็เป็นที่มาของรางวัล Nobel ทางเศรษฐศาสตร์



ทุนมนุษย์ (Human Capital)

ทฤษฎี 8 K's และ 5 K's (ใหม่) (ที่ใช้ "K" แทนคำว่าทุนนั้น เพราะ "K" มาจากคำว่า Kapital เป็นภาษาเยอรมัน แปลว่า "ทุน" หมายถึงทุนทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่ง Karl Marx ได้เขียนทฤษฎี "The Kapital" ไว้นานกว่าร้อยปีแล้ว)

8 K's : ทฤษฎีทุน 8 ประเภทพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ทุนมนุษย์



ทุนทางปัญญา



ทุนทางจริยธรรม



ทุนแห่งความสุข



ทุนทางสังคม



ทุนแห่งความยั่งยืน



ทุนทาง IT



ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ



5 K's (ใหม่) : ทฤษฎีทุนใหม่ 5 ประการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์



ทุนแห่งการสร้างสรรค์



ทุนทางความรู้



ทุนทางนวัตกรรม



ทุนทางอารมณ์



ทุนทางวัฒนธรรม

ทฤษฎีทุน 5 ประการ
เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในยุคโลกาภิวัตน์

ทฤษฎีทุน 8 ประการ
พื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



แนวคิดเกี่ยวกับคน

อดีต

- คนเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการจัดการ หรือ 4M ได้แก่

4M

- Man
- Material
- Machine
- Method

4M

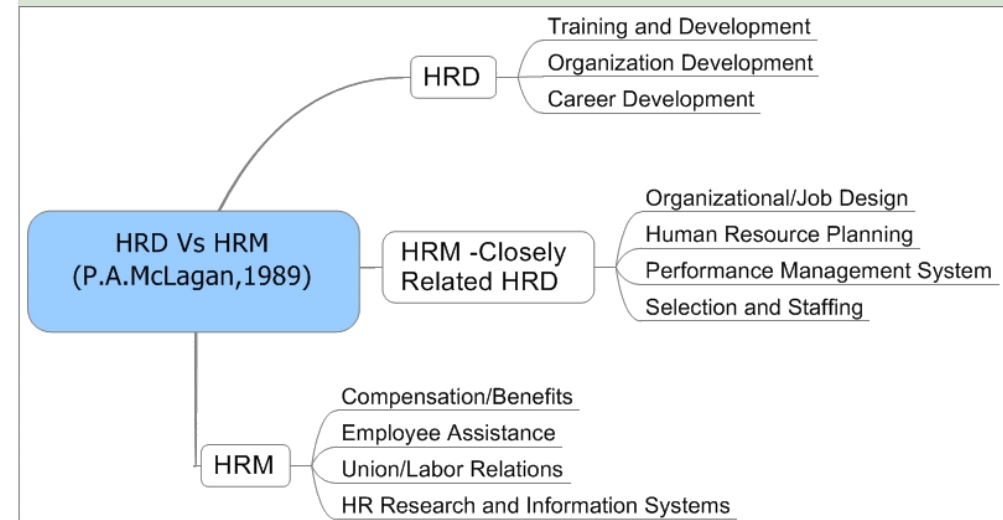
- Man
- Material + Machine
- Method
- Money

4M

- Man
- Material
- Management
- Money

ปัจจุบัน

- คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การให้ความสำคัญในเรื่องคนจะทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเหนือองค์กรอื่นๆได้



ที่มา : ดร.ดิศกุล เกษมสวัสดิ์



การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

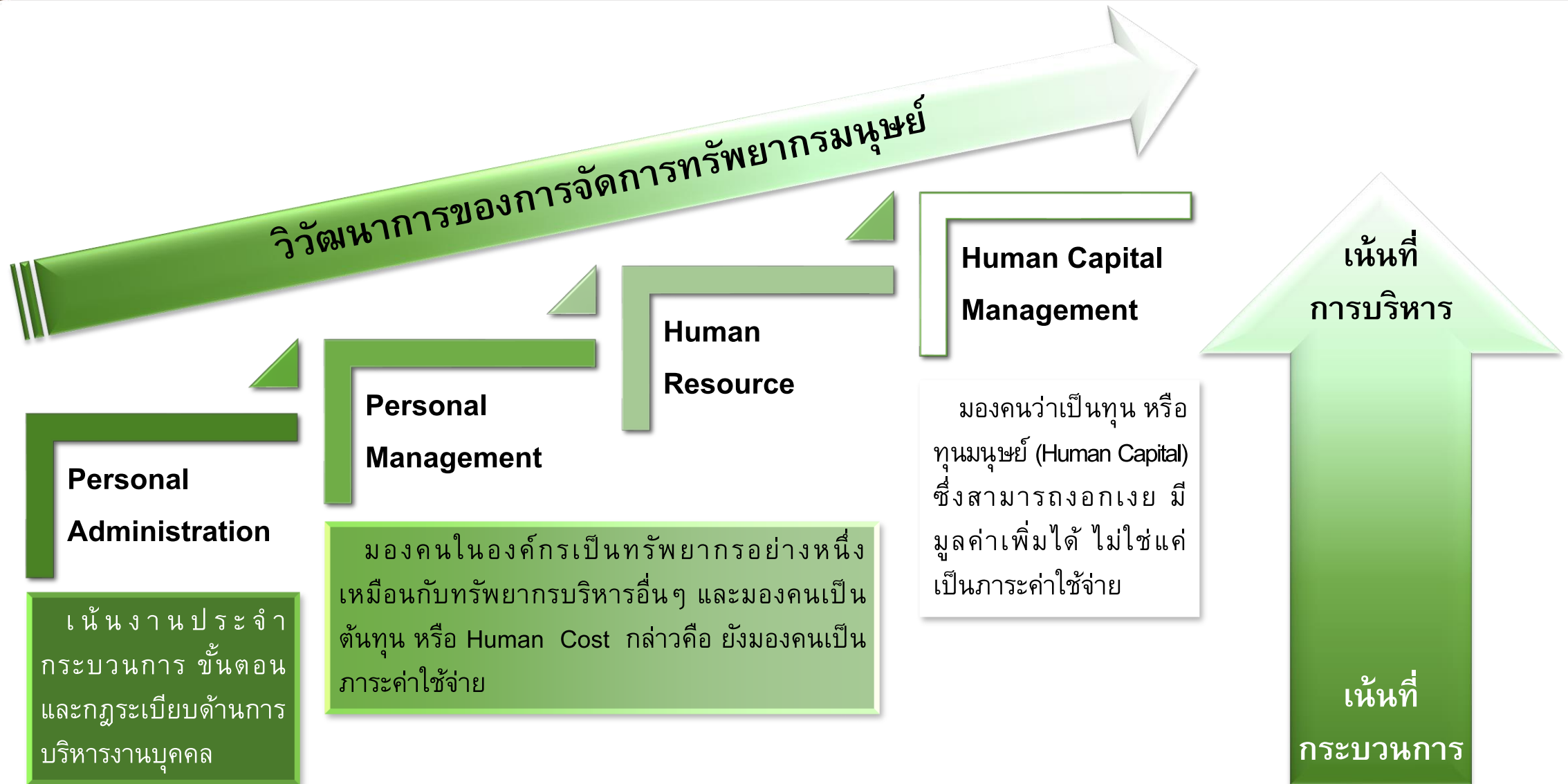


เป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคน



การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)





ความแตกต่างของยุคเก่าและยุคใหม่

PM : Personnel Management

- ❁ เป็นผู้ถูกควบคุม (Control - oriented)
- ❁ เน้นการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ (Reacting to Problems)
- ❁ วางแผนระยะสั้น (Short - term)
- ❁ มีบทบาทหน้าที่งานจำกัด (Limited Functions)
- ❁ มีรูปแบบบริหารงานทื่อทะ (Bureaucratic / Mechanistic)
- ❁ ไม่คำนึงถึงสิทธิพนักงาน (Non - Protective)
- ❁ การบริหารงานแบบท้องถิ่น (Local Operations)
- ❁ ใช้ระบบการบันทึกข้อมูล (Record Keeping)
- ❁ สภาพแวดล้อมคงที่ (Stable Environment)
- ❁ แรงงานไม่มีความหลากหลาย (Homogeneous workforce)
- ❁ การลดต้นทุน (Cost - minimization)
- ❁ เป็นหน่วยงานที่ใช้เงิน (Cost - center)

HRM : Human Resource Management

- ❁ เป็นการควบคุมตนเอง (Self - Control - oriented)
- ❁ เน้นการป้องกัน ทำงานเชิงรุก (Proactive Plan)
- ❁ วางแผนระยะยาว (Long - term)
- ❁ มีบทบาทหน้าที่งานหลากหลาย (Multiple Function)
- ❁ มีรูปแบบบริหารที่กระชับ (Organic)
- ❁ คำนึงถึงสิทธิของพนักงาน (Protective of employee rights)
- ❁ การบริหารงานแบบองค์กรข้ามชาติ (Multinational Corporations)
- ❁ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Human Resource Information System)
- ❁ สภาพแวดล้อมไม่คงที่ (Unstable Environment)
- ❁ แรงงานมีความหลากหลาย (Diversity workforce)
- ❁ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Maximum utilization)
- ❁ เป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้ (Profit Center)



ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

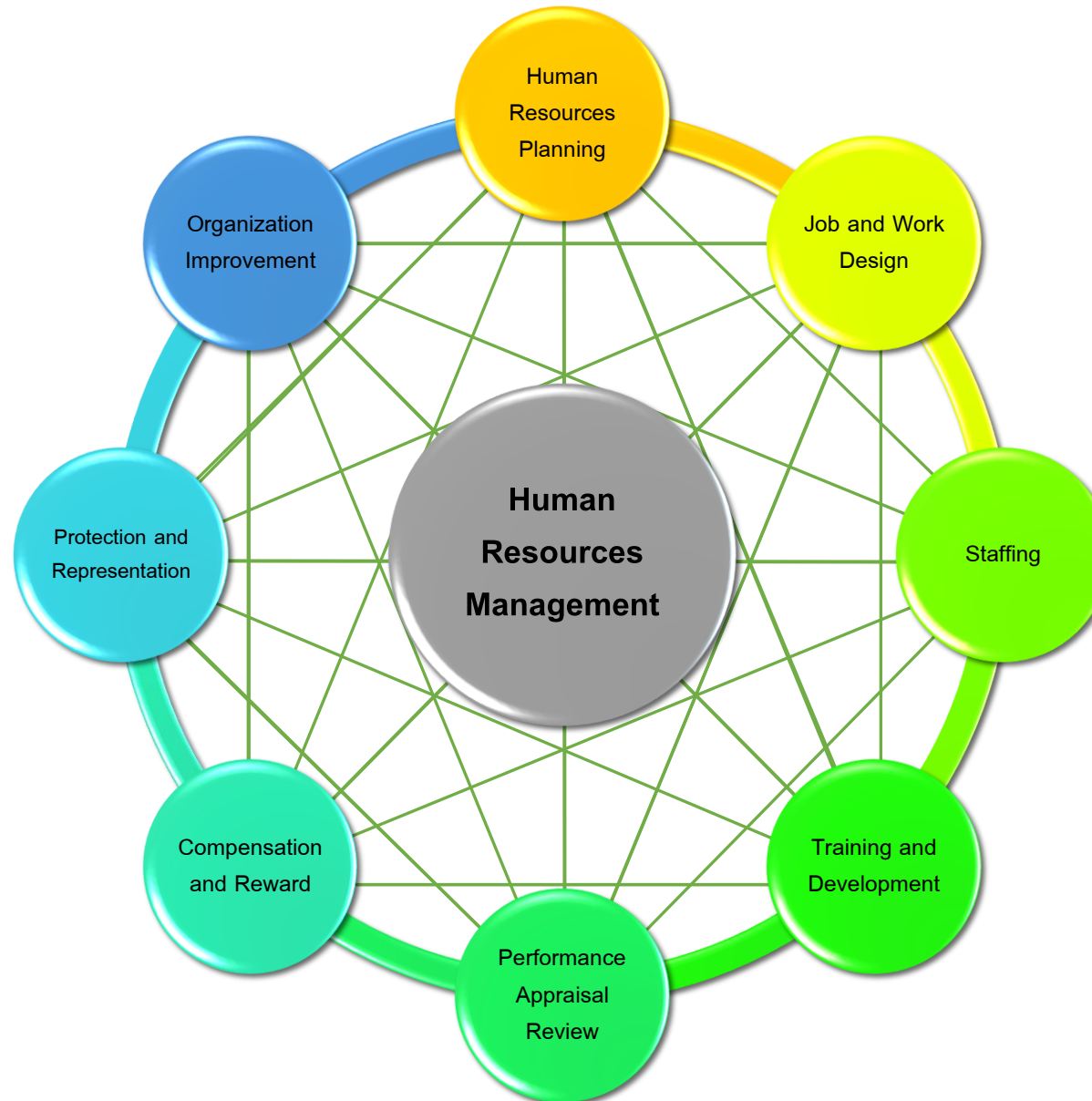
ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร มีความสามารถเรียนรู้ พัฒนา และปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และเป็นทรัพยากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบกันได้ (Raymond A. Noe, et al, 2009)

คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคองค์การสารสนเทศ





Human Resource Management Process





ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของ
การบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์



1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร



2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน



3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง



4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ



แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (แบบปัจเจกบุคคล)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติ

การสรรหา และคัดเลือก

- มุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ
- คุณสมบัติของพนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง

การพัฒนาศักยภาพ

- พัฒนาบุคลากรที่มีความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อสร้างทักษะหลากหลาย (multi-skilled)
- การจัดการกิจกรรมบริหารความรู้ (knowledge management) ให้กับ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน
- ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนแนะ (coaching)

การจัดสวัสดิการ และผลตอบแทน

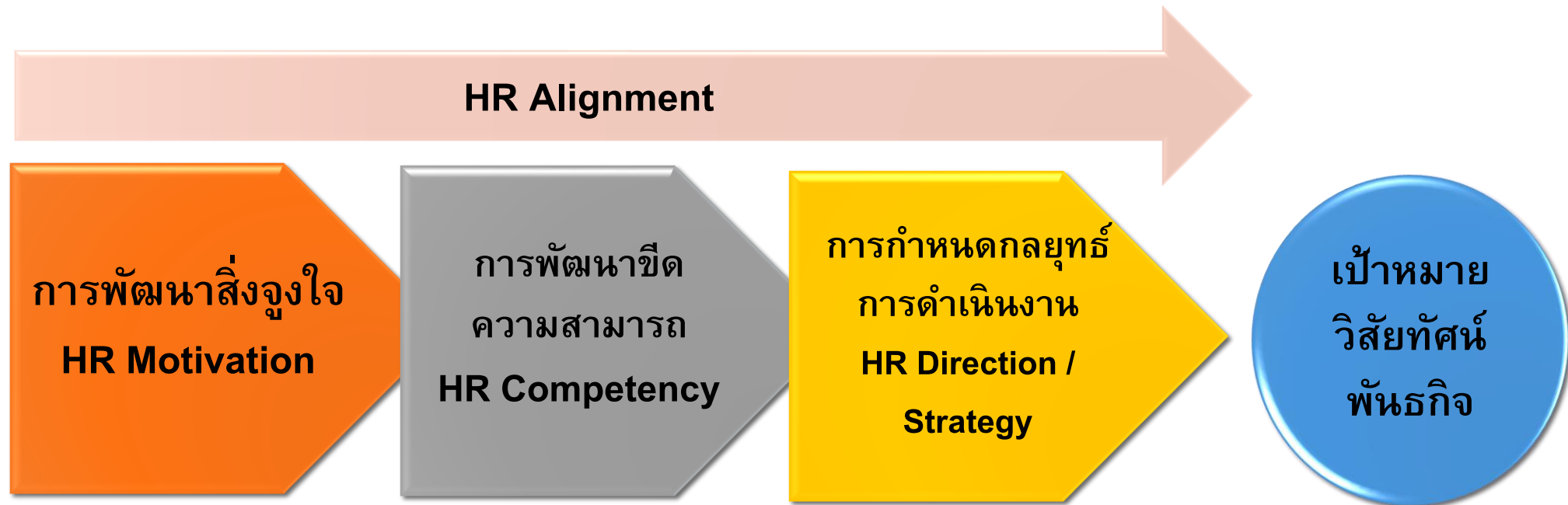
- การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ ที่เรีย (cafeteria) ที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคล และให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง

การจูงใจ

- จัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรม และผลตอบแทนที่จูงใจ
- บริหารจัดการที่ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (แนวใหม่)

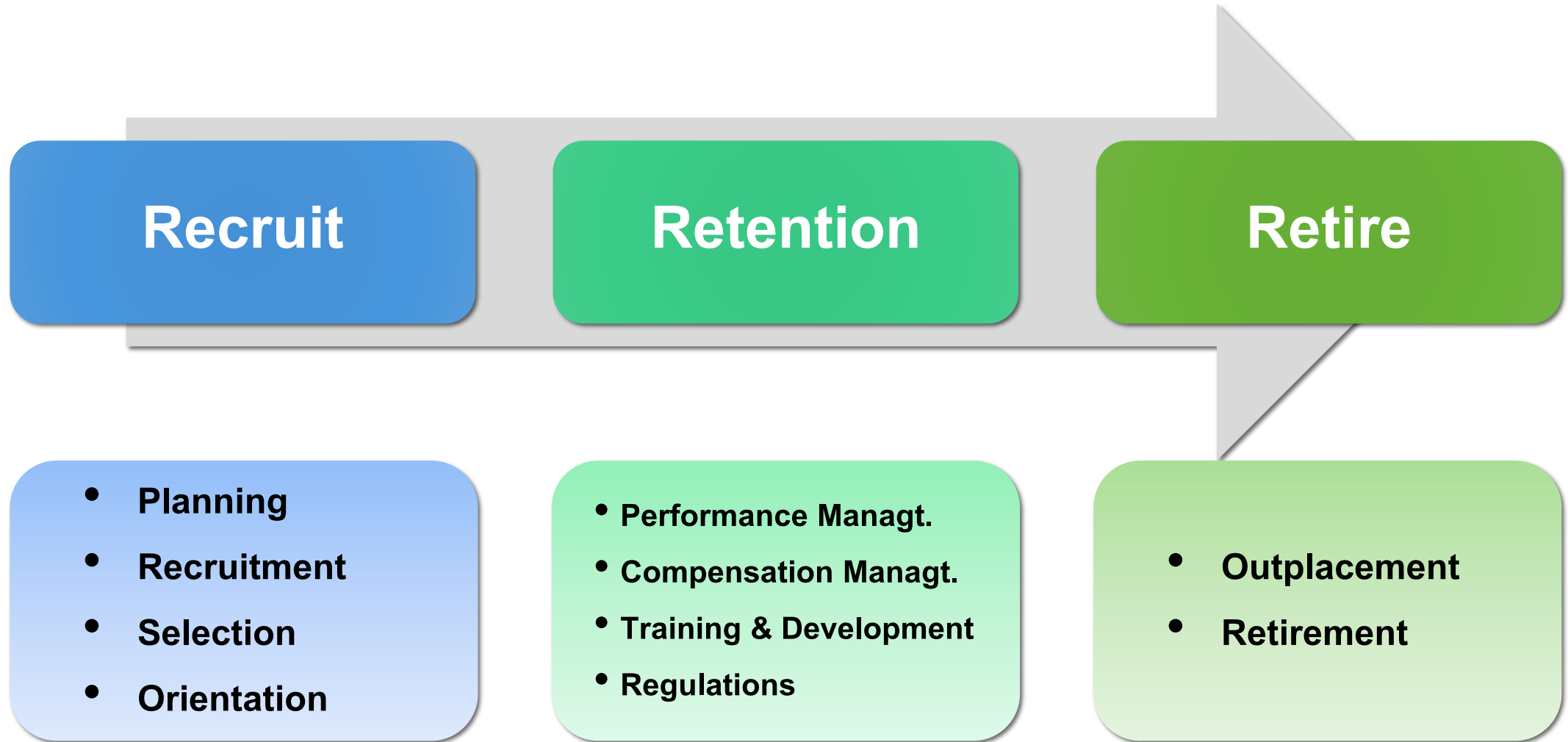


“การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management)

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคน

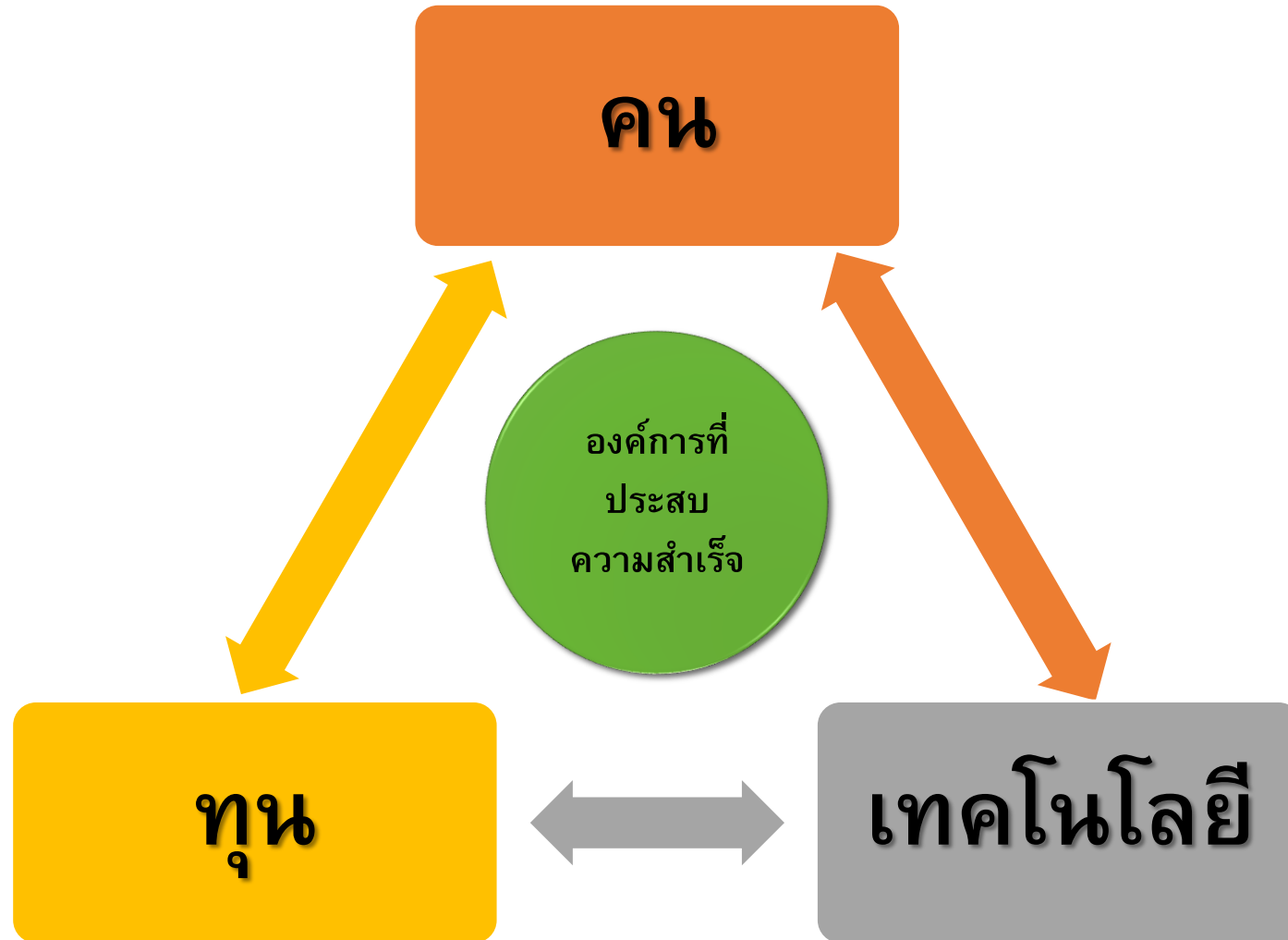


ภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์





ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์





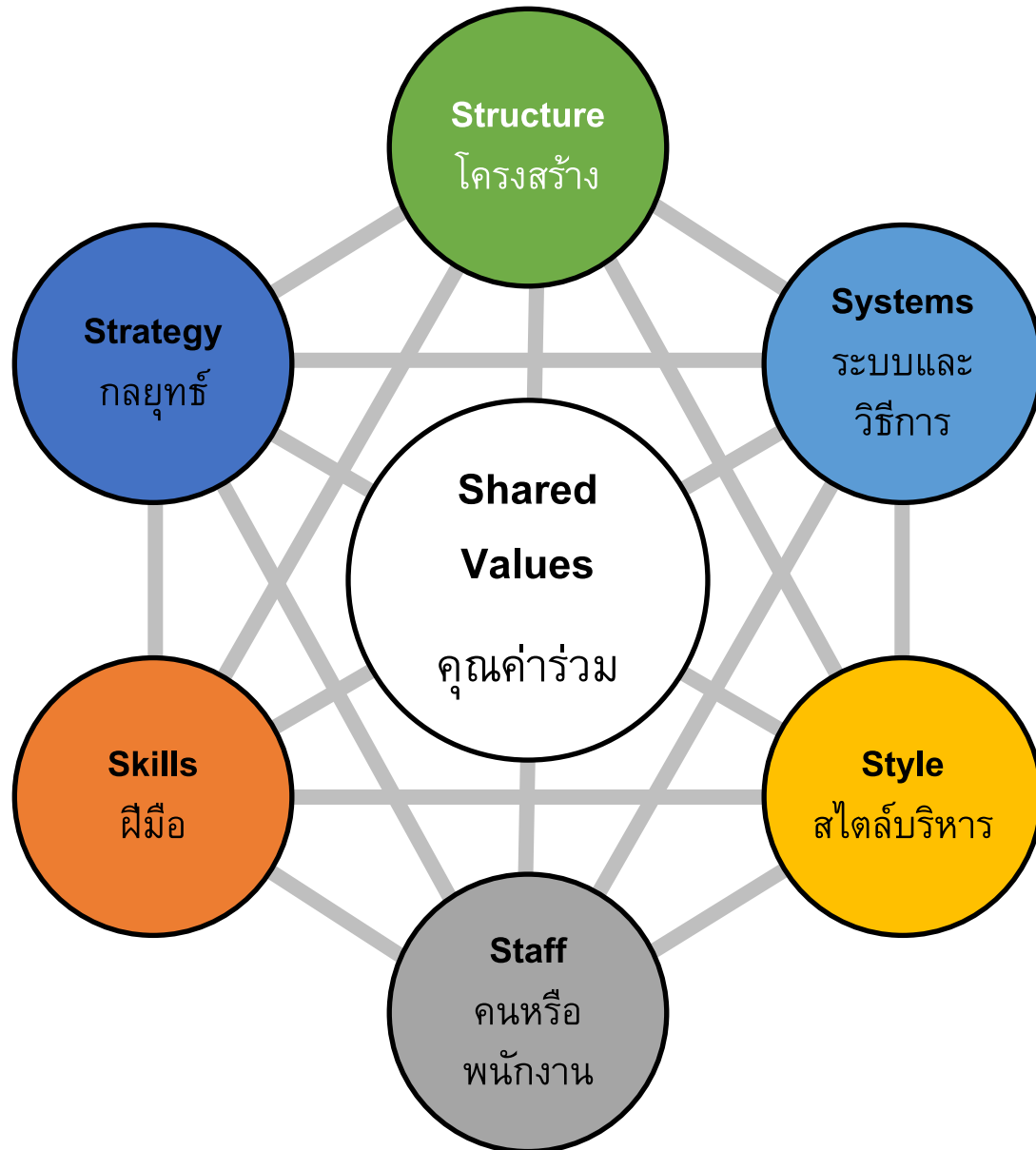
ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ 10 ประการ ที่พึงศึกษาและเรียนรู้

- 1 กลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์การบริหารคน (Organization Strategy and HR Strategy)
- 2 การสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency System)
- 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency Based HRM)
- 4 การวิเคราะห์งานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Job Analysis) และการวางแผนกำลังคน
- 5 การสรรหาและคัดเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recruitment and Selection)
- 6 กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เพื่อความสำเร็จขององค์กร
- 7 การบริหารคนเก่ง เชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Management)
- 8 การวางแผนเพื่อสืบทอด (Successions Plan) และเส้นทางการพัฒนา
- 9 การสอนงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร และการปฏิบัติงานขององค์กร (Coaching at work)
- 10 New Challenges for HR in Global & Innovation, Technology)



In Search of Excellence (From Leading Country)



ผลการค้นคว้าวิจัย เรื่องความเป็นเลิศของธุรกิจอเมริกันชั้นนำโดยบริษัทแมคคินซี โดยมี โทมัส เจ. ปีเตอร์ กับ โรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน จูเนียร์ ในทศวรรษ 1950 บ่งชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว (7-S)



In Search of Excellence (From Leading Country)

คุณลักษณะดีเด่นที่ได้ค้นพบ

ตามความจริง คุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ที่ได้วิจัยค้นพบนี้ไม่ใช่เป็นของใหม่อะไรเลย เพียงแต่ว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทต่างๆ มักจะไม่ใช่ความสำคัญหรือได้ละเลยต่อสิ่งเหล่านี้

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ
(A bias for action)

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า
(Close to the customer)

3. มีความอิสระในการทำงานและ
ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ
(Autonomy and
entrepreneurship)

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
(Productivity through people)

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
และความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็น
แรงผลักดัน
(Hands-on and value driven)

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ
และเกี่ยวเนื่อง
(Stick to the knitting)

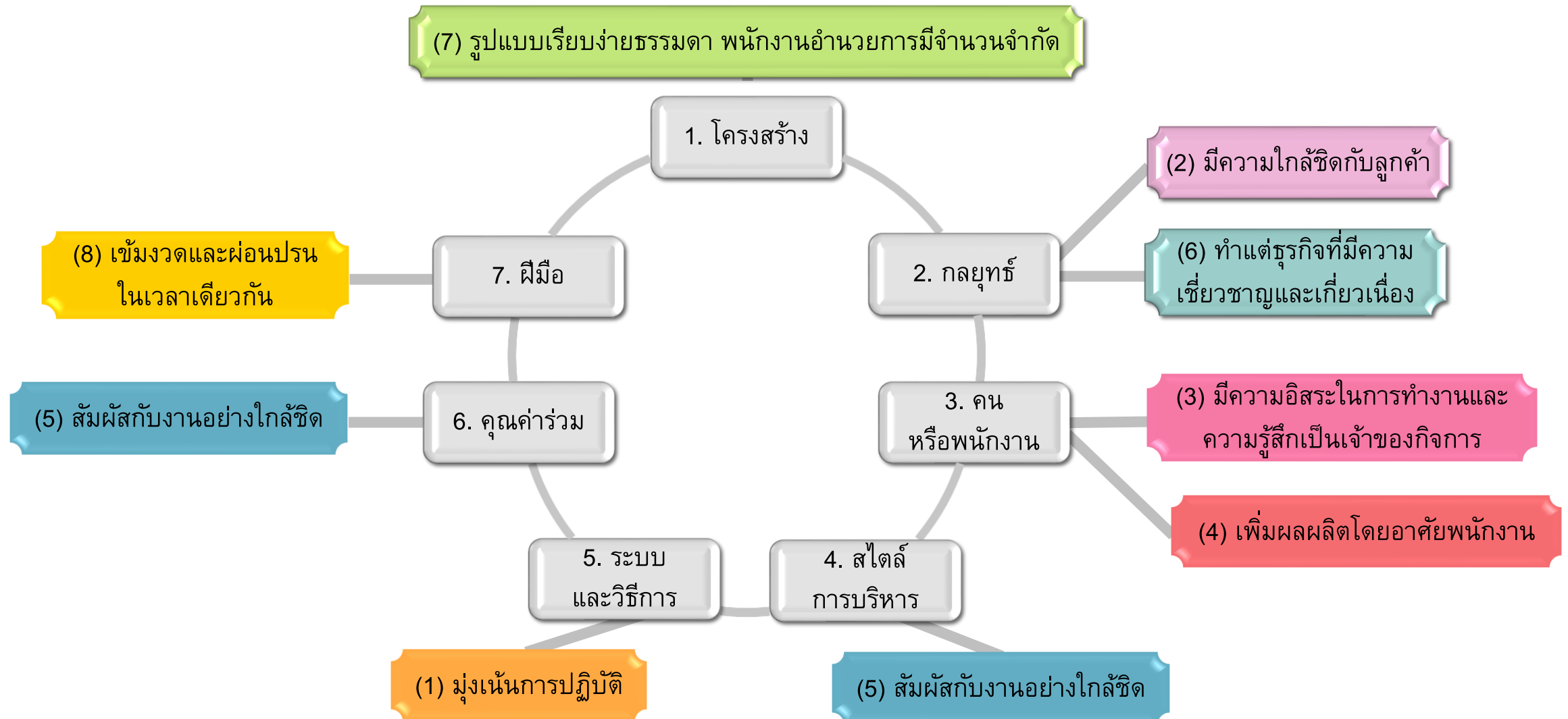
7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา
พนักงานอำนวยการมีจำกัด
(Simple form and lean staff)

8. เข้มงวดและผ่อนปรน
ในเวลาเดียวกัน (Simultaneous
loose-tight properties)



In Search of Excellence (From Leading Country)

ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7 – S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ





Shaping People for Business Sustainability (In Country)

สร้างคนอย่างไรให้ธุรกิจไทยยั่งยืน

- ❑ หลาย ๆ งานวิจัยต่างประเทศบอกว่า “การพัฒนาคนช้ากว่าคนอื่น”
- ❑ ปัญหาใหญ่ของการพัฒนาคน คือ มาจากภายในและภายนอกองค์กร

สร้าง
อย่างไร คน
ธุรกิจ
ยั่งยืน ไทย

Top 5 Internal % (ภายในองค์กร)

1. People transformation = 24%
(ทำให้คนปรับตัวทันการเปลี่ยนแปลง)
2. Lack of Skill Labor = 24%
(การขาดแคลนแรงงานไทย)
3. Generation Gap = 19%
(4 เจนเนเรชั่น ที่มีความสามารถในการเข้าถึง เทคโนโลยีที่ต่างกัน)
4. Lack of Standardized system = 19%
5. Cost Management = 18%

Top 5 External % (ภายนอกองค์กร)

1. Government Policy = 31%
2. Competition = 23%
3. Disruptive Technology = 18%
4. Raw / Regulation = 15%
5. Trade War = 13%



Shaping People for Business Sustainability (In Country)

การสร้างคนเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่คนส่วนมากขององค์กรยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งแบบ By Nature คือเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และ By Design วัฒนธรรมขององค์กรส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างไม่ต้องสงสัย แต่ปัจจัยที่ส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรมากน้อยต่างกันมีดังนี้

- ☐ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน (Employee-Oriented Culture)
- ☐ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus Culture)
- ☐ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Culture)
- ☐ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Culture)
- ☐ วัฒนธรรมที่สร้างผลการดำเนินงานอย่างสูง (High-Performance Culture)
- ☐ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)
- ☐ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม (Innovation-Oriented Culture)

สร้าง
อย่างไร
คน
ธุรกิจ
ยั่งยืน
ไทย



Shaping People for Business Sustainability (In Country)

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

- ☐ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
- ☐ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- ☐ การสอนงาน (Coaching)
- ☐ โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- ☐ การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- ☐ การมอบหมายงาน (Delegation)
- ☐ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- ☐ การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- ☐ การทำกิจกรรม (Activity)
- ☐ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- ☐ การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)
- ☐ การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- ☐ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- ☐ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- ☐ การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)
- ☐ การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
- ☐ การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling)
- ☐ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร
- ☐ จัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน
- ☐ การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- ☐ การจัดประกวดแผนธุรกิจ หรือ การจัดประกวดนวัตกรรม
- ☐ สร้าง Role Model ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้พนักงาน



Shaping People for Business Sustainability (In Country)

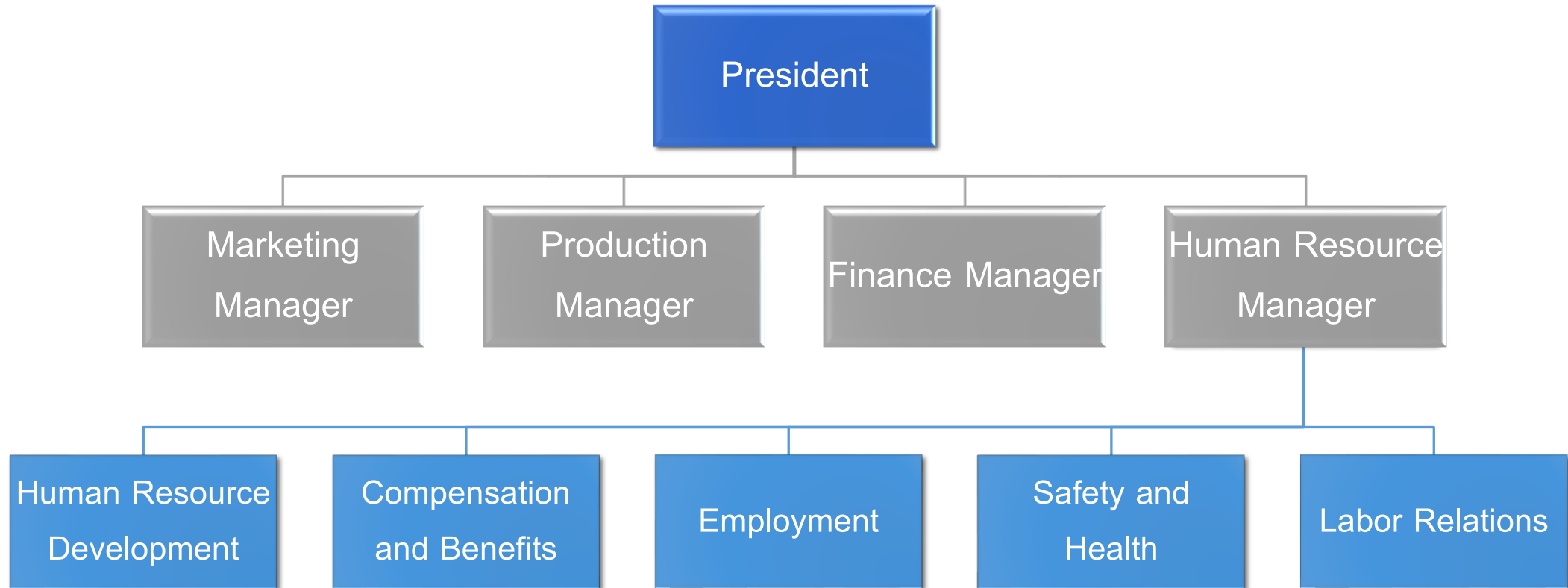
ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย Learning Model **70:20:10**

- ☐ **70%** คือ เป็นกระบวนการลงมือทำ เพื่อให้เกิดประสบการณ์จริง เช่น On the Job Training (OJT)
- ☐ **20%** คือ กระบวนการพี่เลี้ยง หรือ โค้ช (Mentoring / Coaching)
- ☐ **10%** คือ การเรียนรู้ในห้องเรียน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ ทักษะคิด

สร้าง
อย่างไร
ธุรกิจ
ยั่งยืน
คน
ไทย



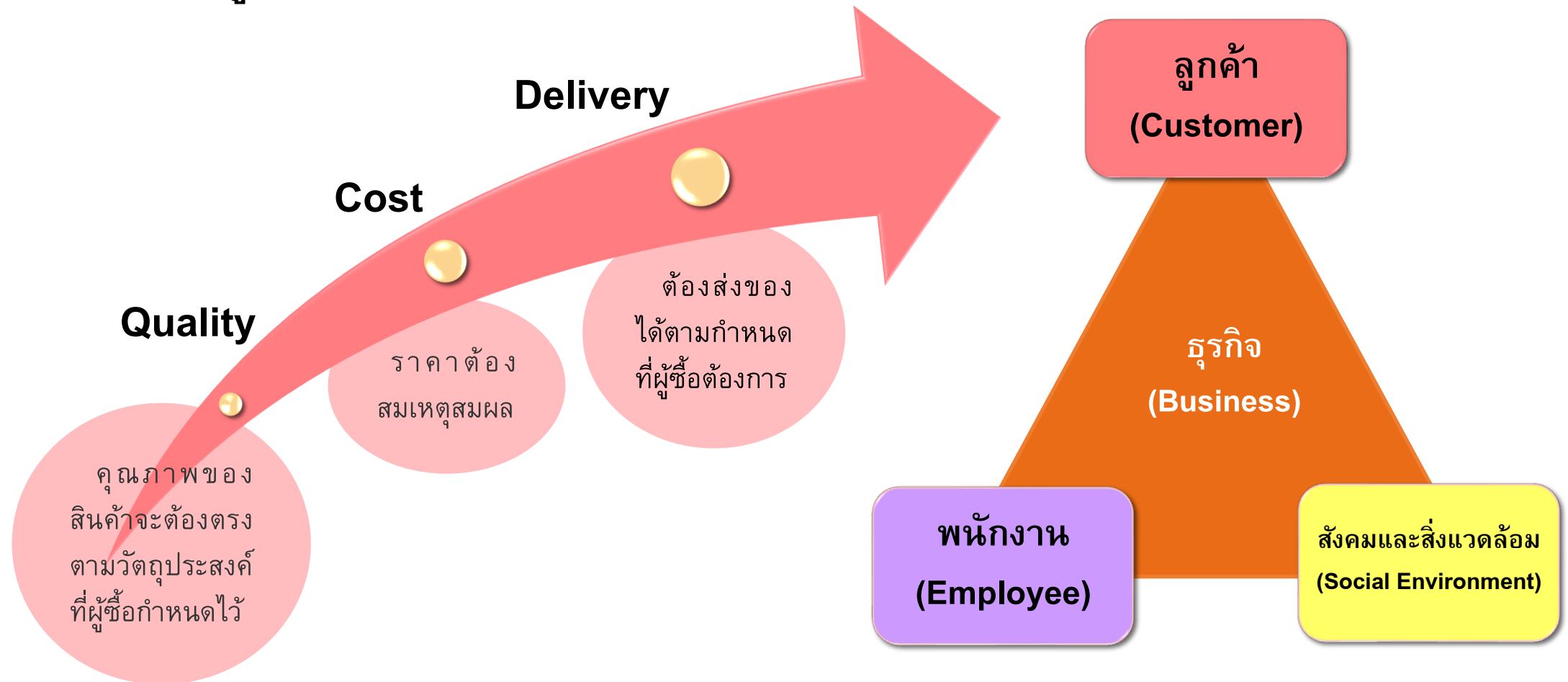
The Human Resource Function in a Medium-Large-Sized Firm





หลักการบริหารการผลิต QCD (SMEE)

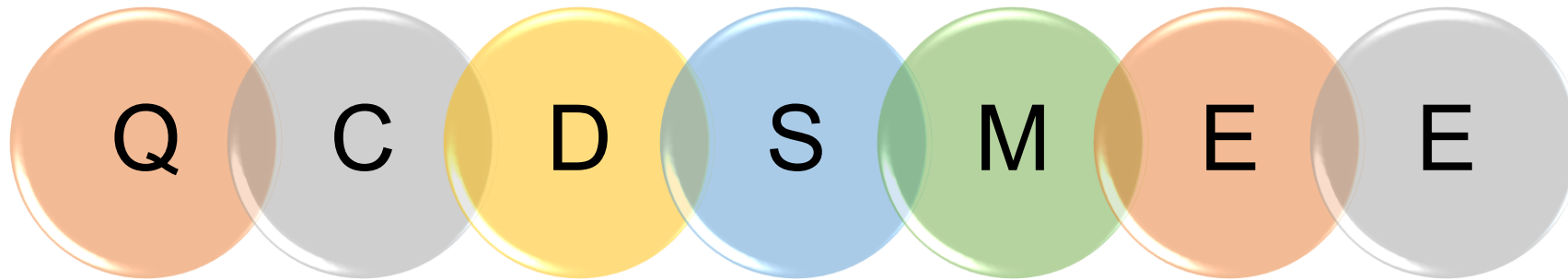
องค์กรคุณภาพปัจจุบันต้องใช้มุมมอง 3 มุมด้วยกัน คือ “ลูกค้า / พนักงาน / สังคม” โดย Q C D นั้นเป็นการเพิ่มผลผลิต เพื่อลูกค้า





หลักการบริหารการผลิต QCD (SMEE)

องค์ประกอบในการเพิ่มผลผลิต เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากที่ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงเพราะจะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร และเป็นการทำกำไรที่ยั่งยืน ซึ่งในปัจจุบันโดยส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการมักจะคำนึงถึงแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว มุ่งแต่จะลดต้นทุนทำให้มีการละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่างๆ ทำให้เกิดผลเสียต่อผู้ประกอบการ ผู้บริโภค หรือต่อสาธารณชน ดังนั้นเพื่อให้มีการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติโดยรวม จึงควรปฏิบัติตามองค์ประกอบดังต่อไปนี้



QCDSMEE คือ องค์ประกอบของการเพิ่มผลผลิต มีทั้งสิ้น 7 ประการ เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

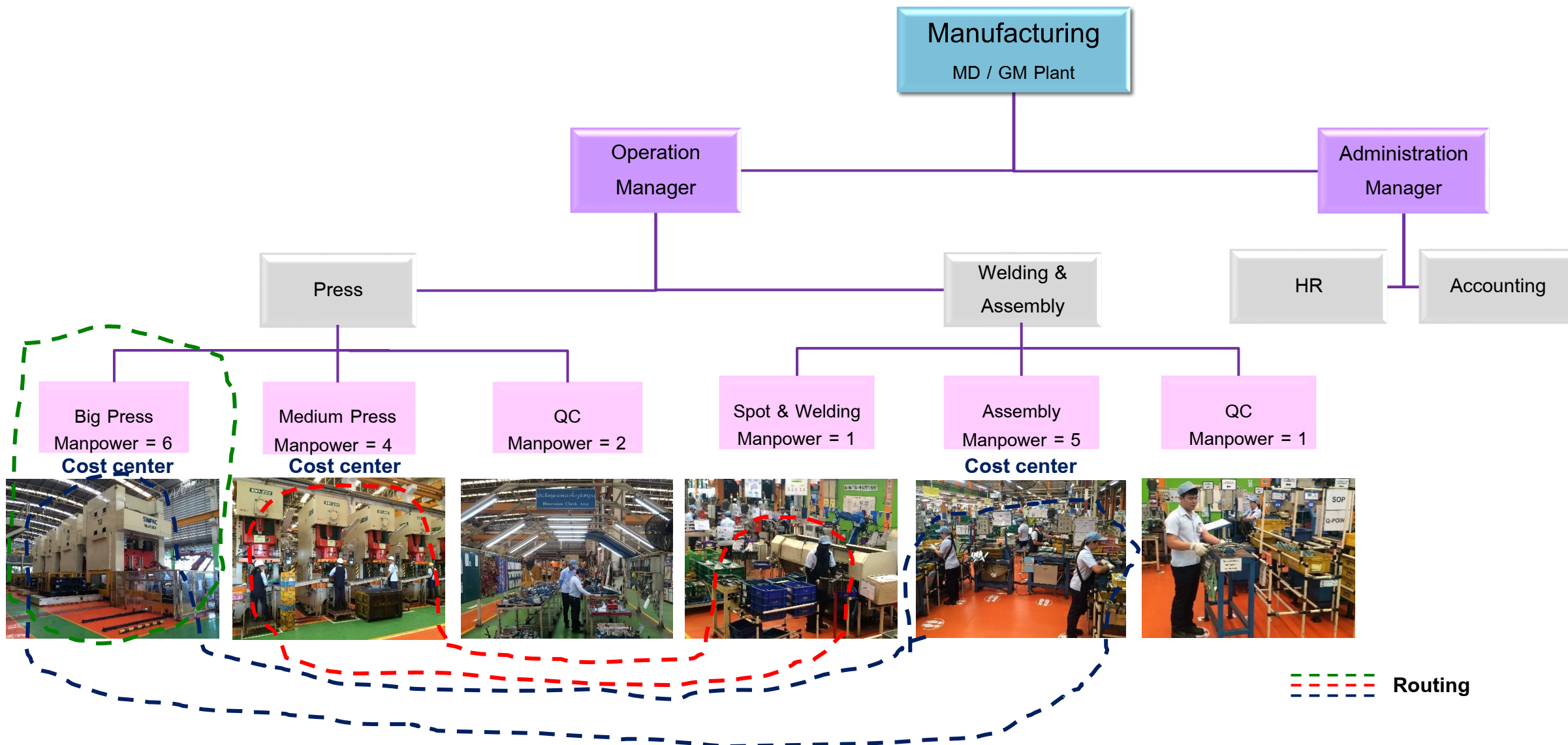


หลักการบริหารการผลิต QCD (SMEE)





หลักการบริหารการผลิต QCD (SMEE)





หลักการบริหารการผลิต QCD (SMEE)

องค์ประกอบของต้นทุน ประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

1. ต้นทุนแปรผัน (Variable Cost) คือ ต้นทุนรวมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสัดส่วนเมื่อเราผลิตสินค้าจำนวนมากขึ้นหรือน้อยลง (ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยเท่าเดิม) เช่น ต้นทุนวัตถุดิบ

2. ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) คือ ต้นทุนรวมที่คงที่ แม้เราจะผลิตสินค้าจำนวนมากขึ้นหรือน้อยลง (ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยจะลดลง) เช่น ค่าเช่าสำนักงานหรือโรงงาน

ต้นทุนแปรผัน (Variable Cost)

- วัตถุดิบ
- ค่าแรง
- เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต
- ค่าน้ำ ค่าไฟ
- ค่าซ่อมบำรุง และอุปกรณ์พิเศษ อื่น ๆ

ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost)

- ค่าเช่าอาคาร, สำนักงาน
- ค่าสวัสดิการต่าง ๆ
- ค่ารถรับส่งพนักงาน
- เครื่องจักรและเครื่องมือวัดละเอียด
- Software



หลักการบริหารการผลิต QCD (SMEE)

โครงสร้างพื้นฐานต้นทุนของสินค้า ประกอบด้วย

Raw Material

วัตถุดิบ	
วัตถุดิบที่ใช้จริง	เศษวัตถุดิบ (Scrap)

Labour Cost

ค่าแรงงาน	
พนักงานประจำ	พนักงานชั่วคราว
• เงินเดือน	• เงินเดือน
• ค่าล่วงเวลา	• ค่าล่วงเวลา
• โบนัส	• โบนัส

Overhead

Overhead	
Fixed Cost	Variable Cost
• เงินสมทบประกันสังคม และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	• ค่าวัสดุสิ้นเปลือง (ใช้ไปกับการผลิต เช่น ถุงมือ, การบรรจุหีบห่อ)
• ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการ	• ค่าเบี้ยเลี้ยงต่างๆ
• ค่าเช่าที่อาคาร, ที่ดิน, สำนักงาน, รถยนต์	• ค่าเชื้อเพลิง และพลังงาน (น้ำมัน, แก๊ส, ไฟฟ้า)
• ค่าเบี้ยประกันภัยต่างๆ	• ค่าสาธารณูปโภค (ค่าน้ำ, ค่าโทรศัพท์)
• ค่ารักษาความปลอดภัย	• ค่าซ่อมแซมต่างๆ (อาคาร, เครื่องจักร, เครื่องมือ, อุปกรณ์การผลิต)
• ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (ดูแลระบบ, ที่ปรึกษา)	• ค่าเครื่องใช้สำนักงาน, เครื่องเขียน, กระดาษ, ปากกา
	• ค่าภาษีนำเข้า, L/C, อากร
	• ค่าฝึกอบรม, สัมมนา ทั้งภายในและภายนอก
	• ค่าขนส่ง - โรงงาน



หลักการบริหารการผลิต QCD (SMEE)

ต้นทุนที่ไม่ติดไปกับสินค้า ประกอบด้วย ค่า Overhead ต่าง ๆ

□ Overhead

Variable Cost
• ค่าวัสดุสิ้นเปลือง (ใช้ไปกับการผลิต เช่น ถุงมือ, การบรรจุหีบห่อ)
• ค่าเชื้อเพลิง และพลังงาน (น้ำมัน, แก๊ส, ไฟฟ้า)
• ค่าสาธารณูปโภค (ค่าน้ำ, ค่าโทรศัพท์)
• ค่าซ่อมแซมต่างๆ (อาคาร, เครื่องจักร, เครื่องมือ, อุปกรณ์การผลิต)
• ค่าเครื่องใช้สำนักงาน, เครื่องเขียน, กระดาษ, ปากกา
• ค่าฝึกอบรม, สัมมนา ทั้งภายในและภายนอก
• ค่าขนส่ง - โรงงาน



หลักการบริหารการผลิตและดัชนีชี้วัดทางธุรกิจ

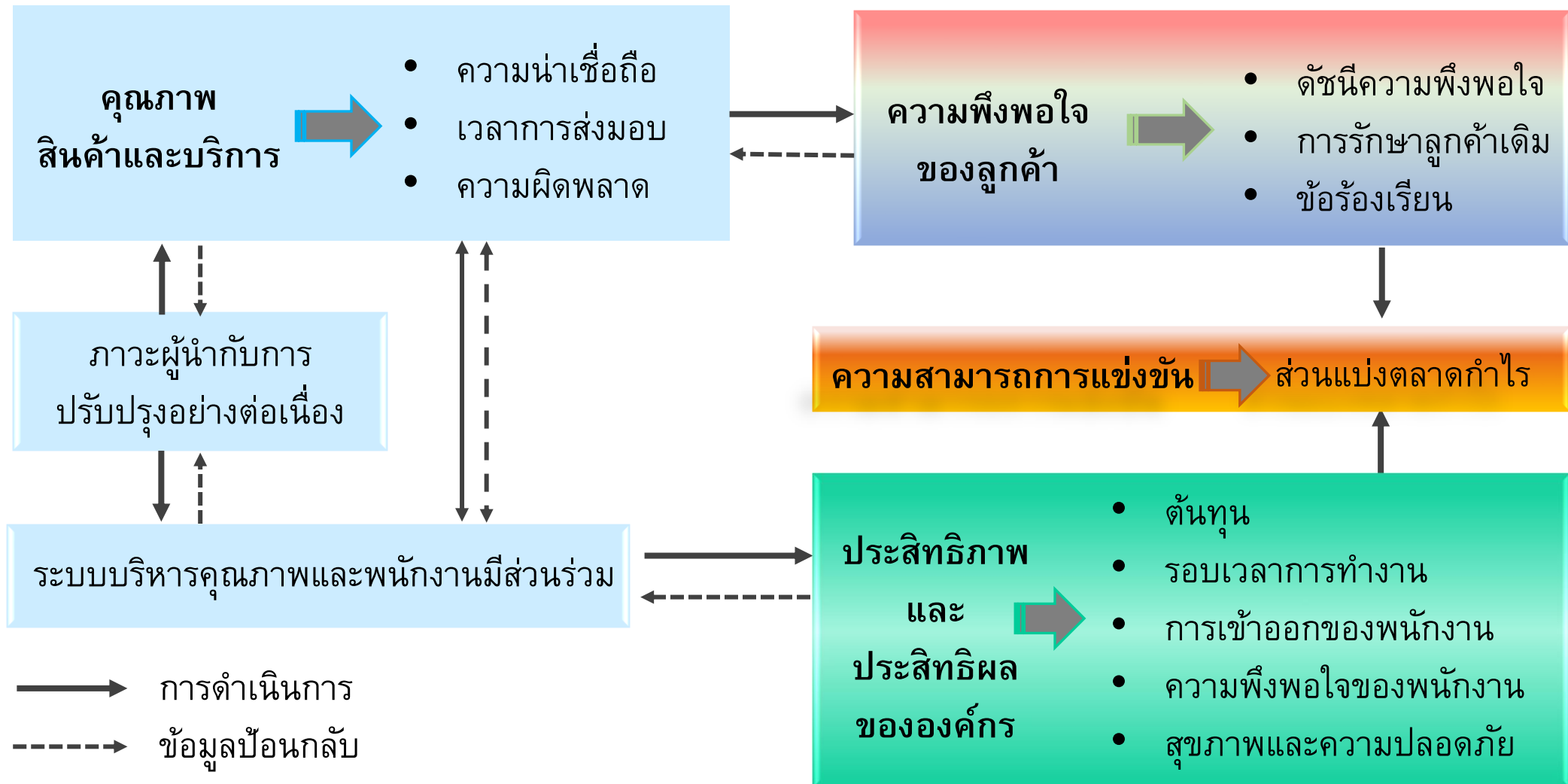
- ❖ ธุรกิจจะอยู่รอดหรือเจริญเติบโตได้ ต้องทำได้ดีกว่าคู่แข่ง
- ❖ ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบรรยากาศการประกอบธุรกิจเปลี่ยนไปจากเดิมมาก ต้องคาดการณ์ได้ถูกต้องว่าการเปลี่ยนแปลงอะไรกำลังจะเกิดขึ้นกับธุรกิจของตนและเตรียมความพร้อม





หลักการบริหารการผลิตและดัชนีชี้วัดทางธุรกิจ

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร





การประเมินผลสำเร็จทางธุรกิจและการจัดทำ KPIs

KPIs: Key Performance Indicators

Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า “The Balanced Scorecard as a Strategic Management System” BSC แปลงภารกิจและกลยุทธ์องค์กรไปสู่ชุดของการวัดผล สำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ ช่วงปี 2540 – 2542 พัฒนาระบบที่วัดผลสำเร็จธุรกิจ (BSC) โดยให้ชื่อใหม่ว่า “ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ” “KPIs: Key Performance Indicators”

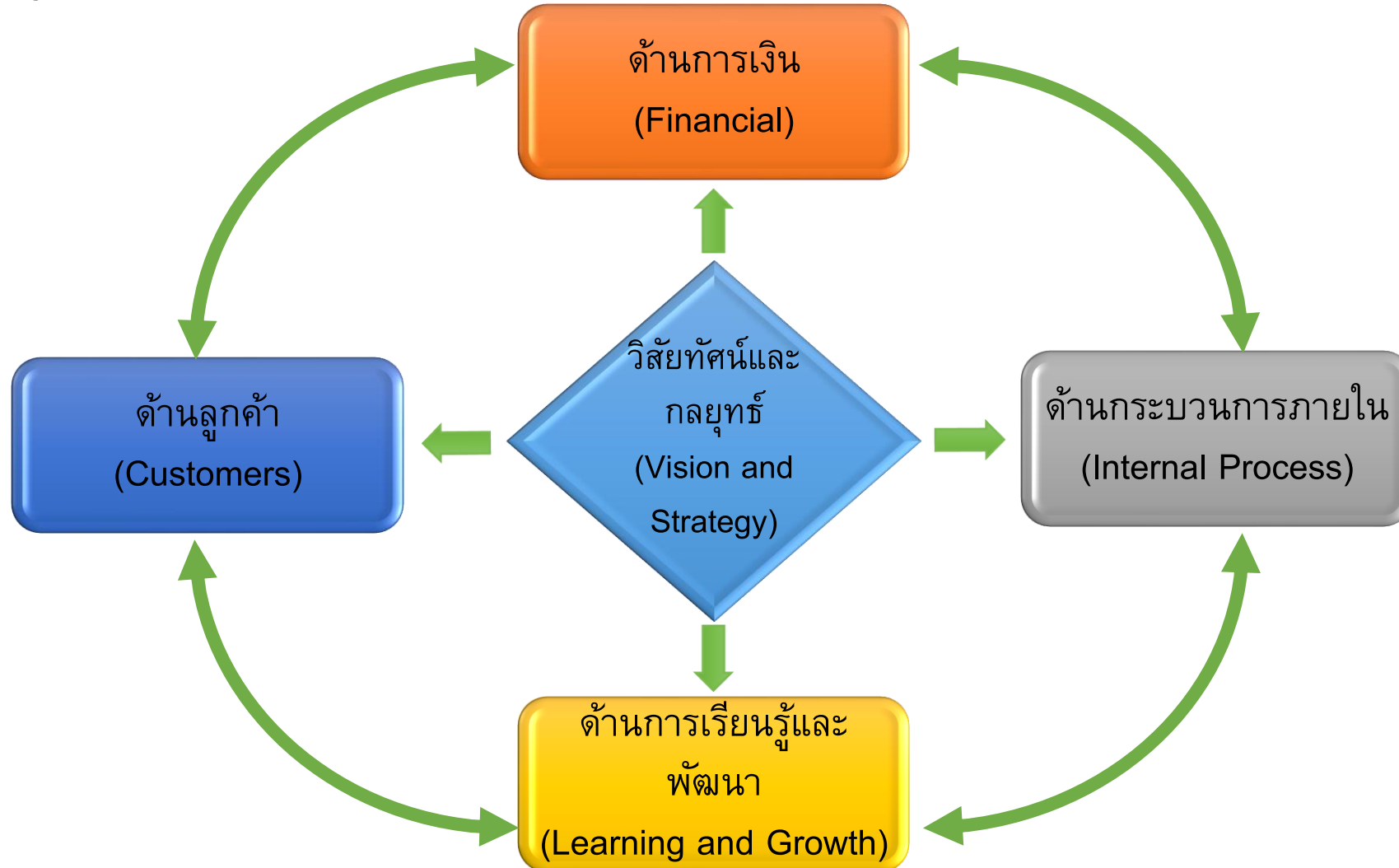
ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลคือ เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ให้เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุม ด้าน การเงิน ลูกค้ากระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร

การประเมินผลความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน จะไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดด้าน การเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจะต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือ จุดเริ่มต้นหรือที่มาของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลที่ Kaplan and Norton (1996) ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยถ้าพิจารณาจากแผนภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานแรกๆ ของระบบดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จะเห็นได้ว่าประกอบด้วย มุมมองต่างๆ (Perspectives) ใน 4 มุมมอง ได้แก่



การประเมินผลสำเร็จทางธุรกิจและการจัดทำ KPIs

KPIs: Key Performance Indicators





การประเมินผลสำเร็จทางธุรกิจและการจัดทำ KPIs

The KPIs Fast Track Development Model

ช่วงปี 2543 ปรับเวอร์ชัน KPIs ใหม่เป็น “การพัฒนาระดับนี้วัดผลสำเร็จธุรกิจแบบทันที

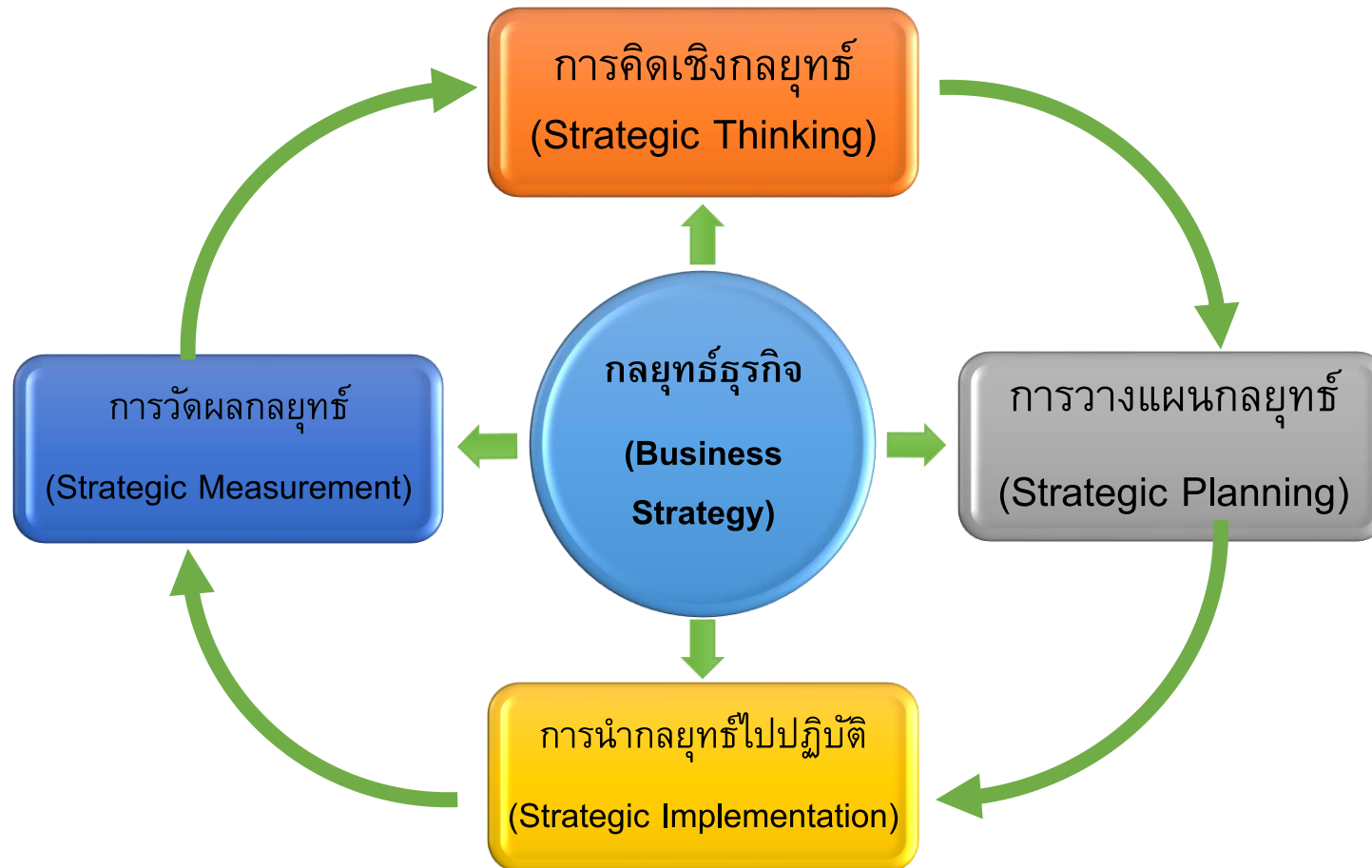




การประเมินผลสำเร็จทางธุรกิจและการจัดทำ KPIs

SRM: Strategic Result Management

ช่วงปี 2544 สรุปลเป็นโมเดลใหม่ของกลยุทธ์ธุรกิจ “การจัดการผลลัพธ์ธุรกิจเชิงกลยุทธ์”





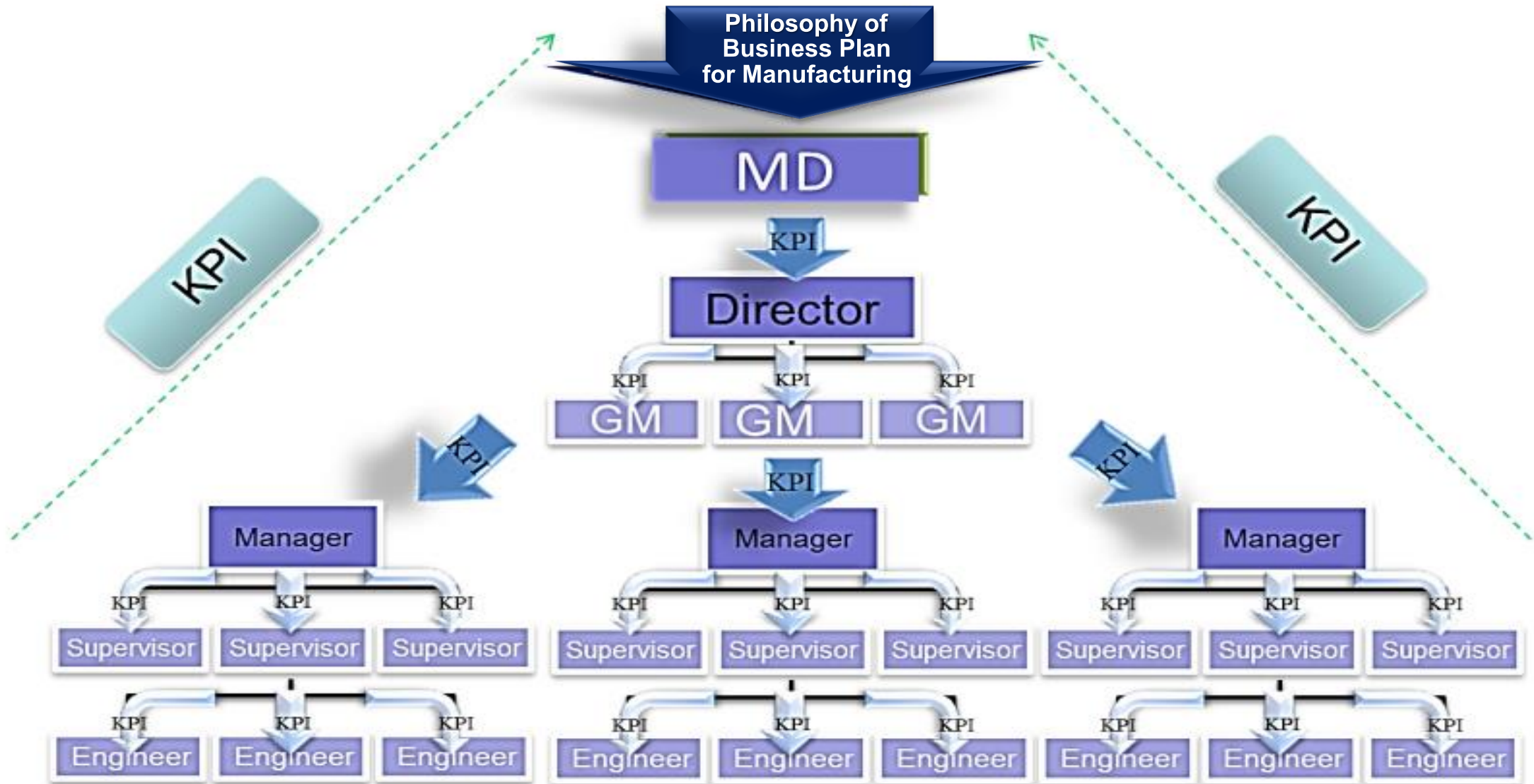
การประเมินผลสำเร็จทางธุรกิจและการจัดทำ KPIs

การใช้ KPI ในการวัดประสิทธิภาพของบุคคลและประสิทธิผลขององค์กรนั้น จะต้องจัดทำดังนี้





การประเมินผลสำเร็จทางธุรกิจและการจัดทำ KPIs





การประเมินผลสำเร็จทางธุรกิจและการจัดทำ KPIs

Strategic Objective	Formula	Key Performance Indicator	Commitment	Target	Score	Status
1. Financial (การเงิน)						
1.1						
1.2						
2. Customer (ลูกค้า)						
2.1						
2.2						
3. Internal Process (กระบวนการภายใน)						
3.1						
3.2						
4. Learning & Growth (การเรียนรู้และการเติบโต)						
4.1						
4.2						



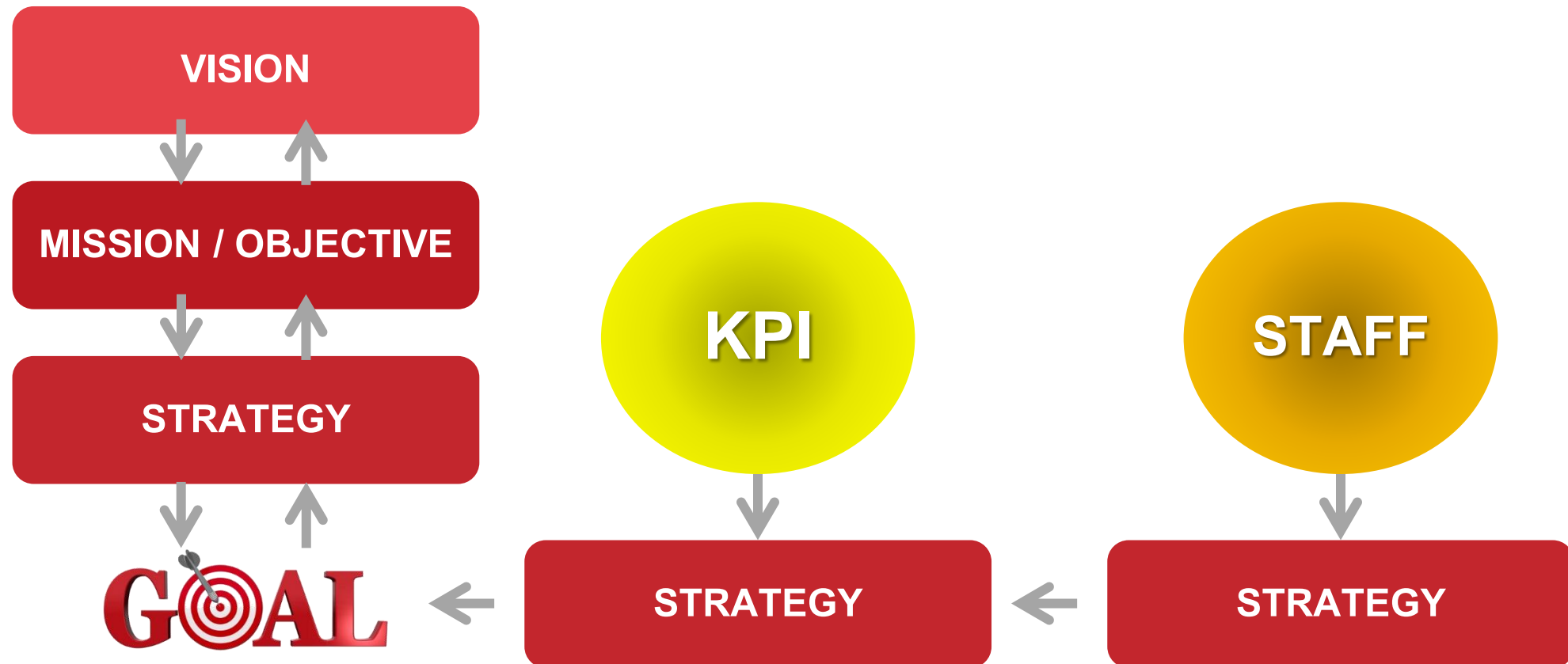
การประเมินผลสำเร็จทางธุรกิจและการจัดทำ KPIs (ตัวอย่าง)

Strategic Objective	Formula	Key Performance Indicator	Commitment	Target	Actual 2015 (Jan-May)	Index	Score	Status
1. Financial (การเงิน)								
1.1 Annual sales from production projection	Actual sales > Plan	Sale for Production	³ 6,343.64 MB.	³ 6,539.84 MB.	2,509.85 MB.	7		
1.2 Regional EBIT	(EBIT value/Actual Sales)x100	Earning Before Interest and Tax (EBIT No.23)	³ 5.04%	³ 5.86%	3.90%	8		
2. Customer (ลูกค้า)								
2.1 Quality Project Development On Time	จำนวน Part ที่ผ่าน Quality Criteria ของลูกค้า x 100	% Quality Customer Criteria	³ 95%	³ 100%	100%	7		
	จำนวน Part ทั้งหมดที่ส่งมอบ							
2.2 Customer satisfaction			³ 85%	³ 100%	93.75%	6		
3. Internal Process (กระบวนการภายใน)								
3.1 Over all Cost Reduction (100P)	[(CI from 100P)/Actual Sales] x 100	Value Cost Improvement	-	³ 1%	0.3192%	6		
3.2 Inventory Turnover Rate (Regional level)	(Stock Value End of Month)	Value of Inventory	£ 274.96 MB.	£ 245.63 MB.	411.98 MB.	6		
4. Learning & Growth (การเรียนรู้และการเติบโต)								
4.1 Annual Sales Per Head (Regional Level)	(Actual Sales/Plant Head count)	Annual Sales Per Head	³ 3.00 MB./Head	³ 3.10 MB./Head	1.16 MB.	4		
4.2 - Talent's Average TOEIC Score Improvement Management	(Average TOEIC Score year 2014*15%+ Average TOEIC Score year 2014)	Number of talent passing test LM	³ 10%	³ 15%	n/a	3		
- Talent's Cognitive passing test	(% Talent' Cognitive passing test (7 Score)	Number of talent passing test LS	(480)	(502)				
	หลังจากผ่านการประเมิน Project		-	2 Persons				
4.3 Die Set up : Average Cycle Time Improvement form 2014	(Average Cycle Time year 2014*8%- Average Cycle Time year 2014)	Cycle Improvement	³ 5%	³ 8%	3.13%	3		
			(8.24)	(7.98)	(8.40)			



ปรัชญาพื้นฐานของการบริหารกำลังคน

สมรรถนะ Competency คือ บุคคลลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (David MC Celland, 1993)





การเตรียมการและการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม 4.0

แนวความคิดและความแตกต่างทางความคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ : 8 Generations ($\Delta G \sim 14-23$ ปี)

1. Lost Generation

พ.ศ. 2426 - 2443

ประชากรยุคแรก เข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่ 1 ปัจจุบันคนกลุ่มนี้เสียชีวิตไปหมดแล้ว

3. Silent Generation

พ.ศ. 2468 - 2488

เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจตกต่ำ ผู้คนจึงมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ยากลำบาก ผู้หญิงเริ่มออกมาทำงานนอกบ้าน กระทั่งเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว คนในรุ่นนี้จึงได้รับโอกาสมากขึ้น มีช่องทางการสร้างกิจการของตัวเอง

5. Generation X

พ.ศ. 2508 - 2522

อาจเรียกว่า "ยัปปี้" (Yuppie: Young Urban Professionals) เพราะเกิดมาในยุคที่โลกมั่งคั่งแล้ว จึงใช้ชีวิตอย่างสุขสบาย เติบโตมากับการพัฒนาของวิดีโอเกม, คอมพิวเตอร์, สไตล์เพลงแบบฮิปฮอป

7. Generation Z

พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป

เติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายที่อยู่แวดล้อม มีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีต่างๆ และเรียนรู้ได้เร็ว

พ.ศ. 2444 - 2467

2. Greatest Generation

กำลังหลักของการต่อสู้ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อสงครามสงบ เกิดสภาพเศรษฐกิจตกต่ำไปทั่วโลก คนรุ่นนี้จึงเป็นกำลังสำคัญในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจให้กลับมาดีขึ้นอีกครั้ง

พ.ศ. 2489 - 2507

4. Baby Boomer

ยุคสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 มีค่านิยมที่จะต้องมียุทธศาสตร์หลายๆคน เพื่อสร้างแรงงานขึ้นมาพัฒนาประเทศชาติ เป็นพวก "อนุรักษ์นิยม" เป็นคนที่เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี

พ.ศ. 2523 - 2540

6. Generation Y

ยุค Millennial เติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง นิยมชอบการแสดงออก ให้ความสำคัญของตัวเองสูง ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่กรอบ

Gen C คือ คนกลุ่ม Baby Boomer และ Gen-X ที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเอง หันมาสนใจเทคโนโลยีมากขึ้น ไปจนถึงขั้นเสพติดการเชื่อมต่อ



การเตรียมการและการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม 4.0

แนวความคิดและความแตกต่างทางความคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ : 8 Generations ($\Delta G \sim 14-23$ ปี)

Generation	เกิดในปี พ.ศ.	อายุในปัจจุบัน (พ.ศ. 2559)	ยุค	Character
Lost Generation	2526 - 2443	116 - 133	สงครามโลกครั้งที่ 1	ปัจจุบันคนกลุ่มนี้เสียชีวิตไปหมดแล้ว
Greatest Generation (G.I. Generation)	2444 - 2467	92 - 115	ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2	ยุคการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจ ผู้คนมีความเป็นทางการสูง ผู้ชายจะใส่สูทผูกเนคไทเมื่อออกจากบ้าน
Silent Generation	2468 - 2488	71 - 91	สงครามโลกครั้งที่ 2 ยุคเศรษฐกิจตกต่ำ	ผู้คนมีความจงรักภักดีต่อนายจ้างและประเทศชาติสูง ผู้หญิงเริ่มออกมาทำงานนอกบ้านกันมากขึ้น
Baby Boomer (Gen B)	2489 - 2507	52 - 70	สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 นิยมที่จะต้องมีลูกหลายๆคน เพื่อสร้างแรงงานขึ้นมาพัฒนาประเทศชาติ	เป็นคนที่ใช้ชีวิตเพื่อการทำงาน ประหยัด อดออม รอบคอบ เป็นพวก "อนุรักษ์นิยม" เป็นคนที่เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี



การเตรียมการและการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม 4.0

แนวความคิดและความแตกต่างทางความคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ : 8 Generations ($\Delta G \sim 14-23$ ปี)

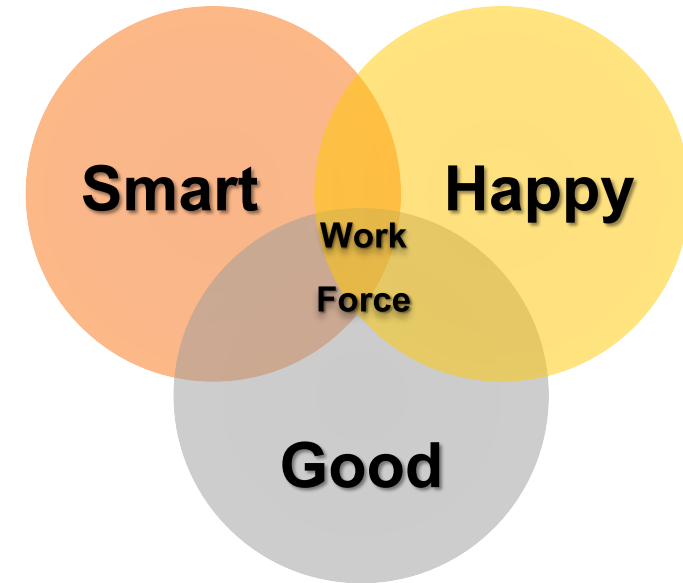
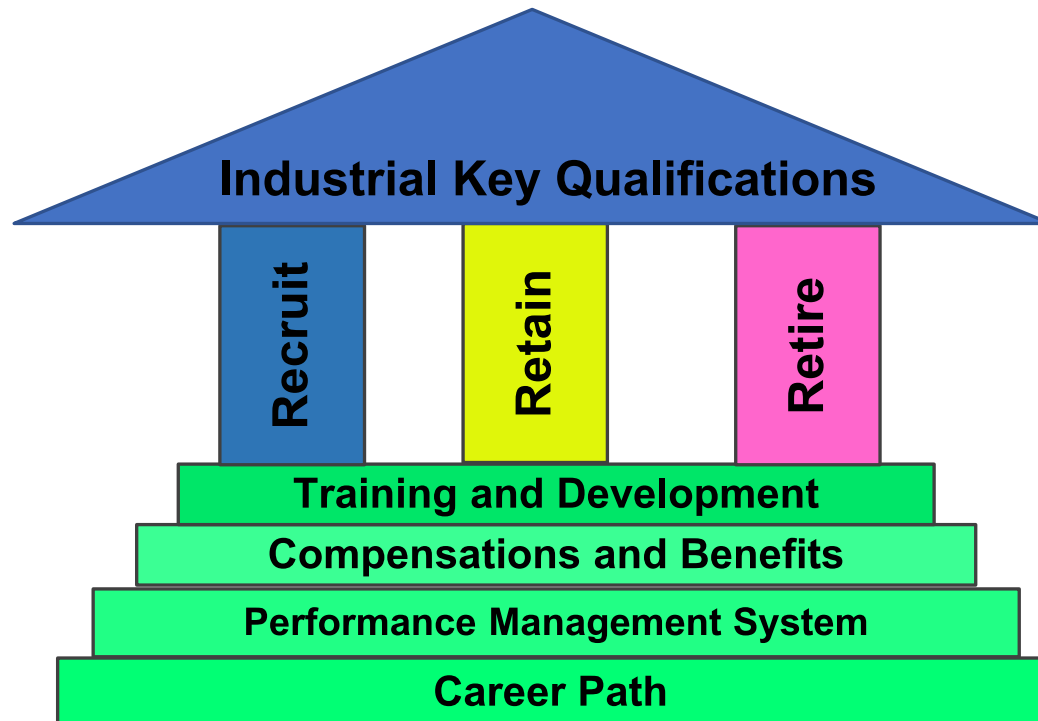
Generation	เกิดในปี พ.ศ.	อายุในปัจจุบัน (พ.ศ. 2559)	ยุค	Character
Generation X	2508 - 2522	37 - 51	ยุคที่โลกมั่งคั่งแล้ว	คนโตมากับการพัฒนาของวิดีโอเกม, คอมพิวเตอร์, เพลงฮิปฮอป ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดสร้างสรรค์
Generation Y	2523 - 2540	19 - 36	ยุคเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเจริญ รวดเร็ว	คนชอบงานด้านไอที มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำอะไรหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เป็นคนมองโลกในแง่ดี ไม่ค่อยมีความอดทน
Generation Z	2540 เป็นต้นไป	19 เป็นต้นไป	วัยเด็กในปัจจุบัน	เติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ และเรียนรู้ได้เร็ว
Generation C	Baby Boomer (Gen B) + Generation X			มีนิสัยที่เห็นเด่นชัดในการเชื่อมต่อตลอดเวลา มีการอัปเดตข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับรู้มาในโลกโซเชียล พร้อมจะแชร์ต่อทุกเมื่อ ติดตามดูคลิปในยูทูปมากกว่านั่งดูโทรทัศน์ เหมือนกับสังคมออนไลน์กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต



การพัฒนากำลังคนสู่อุตสาหกรรม 4.0 ในอุตสาหกรรมไทย

4Ds Industry

1. Dirty
2. Dangerous
3. Difficult
4. Dignity



HRD Challenges

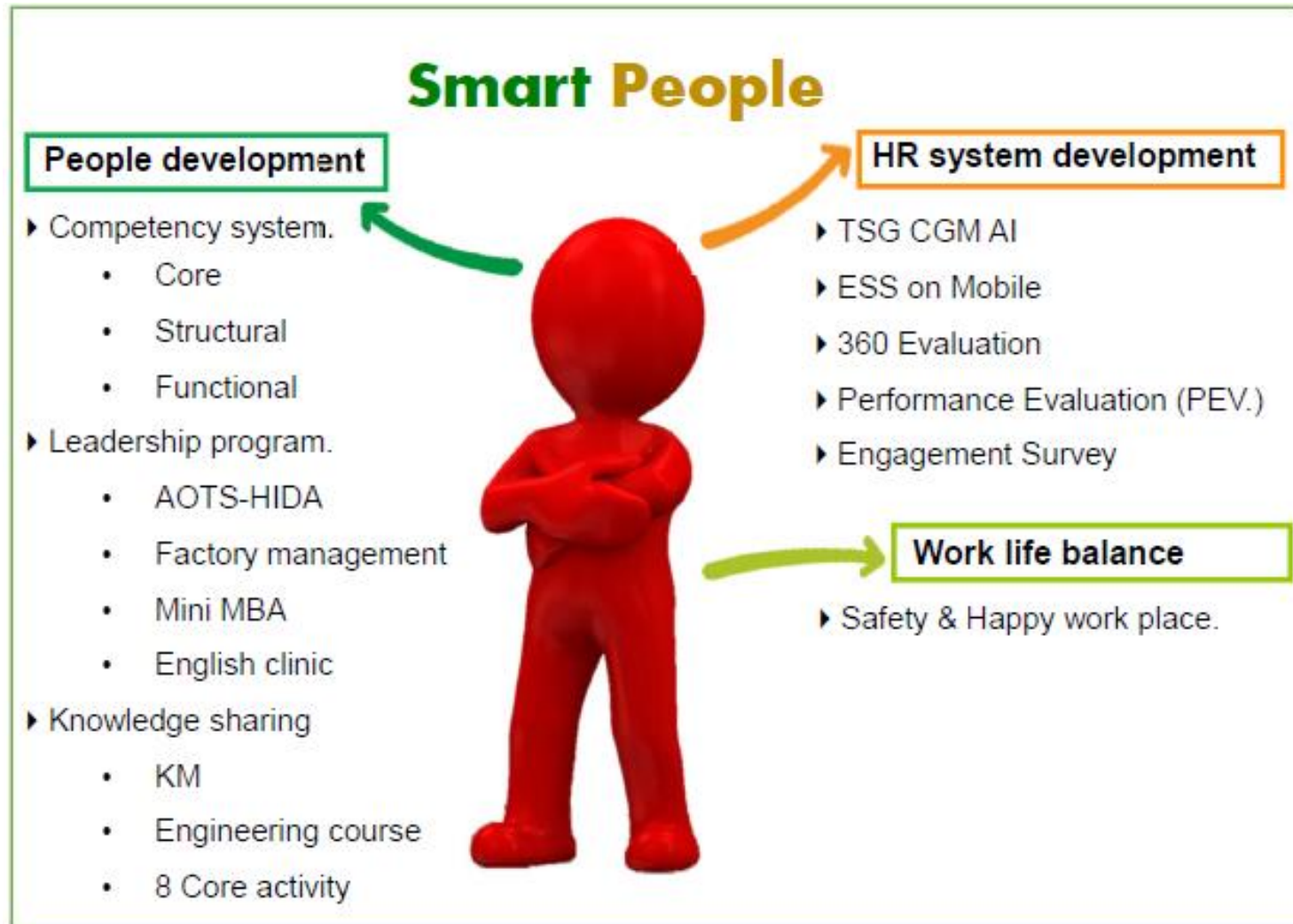
In the past: Train today for tomorrow



Nowadays: Train today for today and tomorrow



การพัฒนากำลังคนสู่อุตสาหกรรม 4.0 ในอุตสาหกรรมไทย



CATCH UP ^{4x} 195

40th Year Anniversary - Era of Industry 4.0 - 4th 5-year Business Plan

Catch Up with world-class automotive companies in terms of productivity, profitability, quality and innovation

• 110,000 mTHB Consolidated Revenue

• 100% Customer Satisfaction

• 9.5% EBIT Margin

• 5 mTHB Revenue/Head/Year





เทคนิคการมอบหมายงานอย่างทรงพลังมีประสิทธิภาพ

การมอบหมายงาน (Delegation)

คือการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

1. ทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น โดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมอื่นๆ ได้ เช่น การแก้ปัญหาทางาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
2. เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง
3. เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคต ซึ่งอาจถือว่าเป็นการประเมินศักยภาพของเขาไปด้วย



เทคนิคการมอบหมายอย่างทรงพลังมีประสิทธิภาพ

Explorer : ผู้ชี้แนะแนวทาง หรือโอกาสใหม่ๆ ได้

Modeler : ผู้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

Empowerer : ผู้กระจายอำนาจในการตัดสินใจ

Re-Aligner : ผู้เห็นความเชื่อมโยง

Gut Feeler : ผู้ที่กล้าได้กล้าเสีย กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของผู้อื่น

Encourager : ผู้สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน





เทคนิคการมอบหมายงานอย่างทรงพลังมีประสิทธิภาพ

“คิดอย่างไร ถ้าลูกน้องเก่งกว่าเรา ในฐานะหัวหน้างาน”

นี่คือ คำตอบ

- ไม่ดี ถ้าลูกน้องเก่งกว่า ก็แสดงว่า เราไม่มีความสำคัญ
- แล้วทำไมเราต้องทำให้ลูกน้องเก่งกว่าเรา
- ไม่มีทางที่ลูกน้องเก่งกว่าเรา เพราะอย่างไรหัวหน้าก็มีความรู้มากกว่าอยู่ดี
- เก่งกว่าก็ดีสิ จะได้ทำงานในรายละเอียดได้ดี เราจะได้ไปทำงานที่สำคัญกว่า
- ดีเลย ถ้าลูกน้องเก่งกว่าเราจะได้สบาย



เทคนิคการมอบหมายงานอย่างทรงพลังมีประสิทธิภาพ

Peter Drucker ปรมาจารย์ด้านภาวะผู้นำ กล่าวว่า

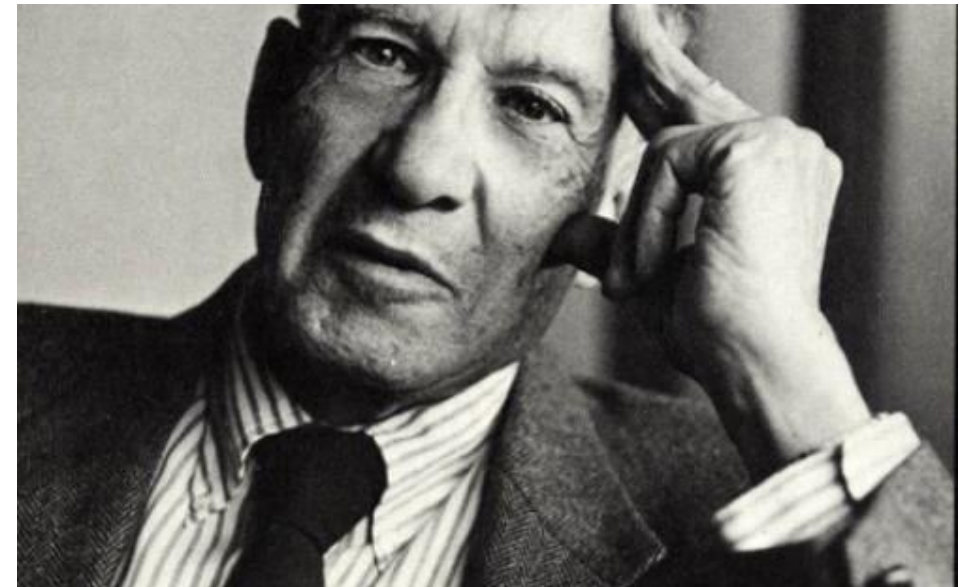
“พวกเราใช้เวลามากมายในการสอนหัวหน้าว่า เขาต้องทำอะไรเพิ่มเติม เพื่อเป็นหัวหน้างานที่ดี แต่เราไม่ได้ให้เวลามากพอที่จะบอกหัวหน้าว่า พวกเขาควรหยุดทำอะไร เพื่อเป็นหัวหน้างานที่ดี”

หัวหน้างานกว่าครึ่งที่ผมเคยเจอ ไม่จำเป็นต้องทำอะไรเพิ่มเติม

ถ้าเพียงหากเขารู้จักที่จะหยุดทำอะไรสักอย่างหนึ่งที่เขาควรทำ พวกเขาจะเป็นหัวหน้างานที่ดีได้ทันที

นี่คือ 4 ตัวอย่าง ที่หัวหน้าควรหยุดทำ

1. รับปากแล้วไม่ทำ
2. รับชอบแต่ไม่รับผิดชอบ
3. ตัดสินโดยไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น หรือไม่อธิบายเหตุผลใดๆ
4. พูดยาไม่ให้เกิดปฏิสัมพันธ์ (หัวหน้างานจำนวนหนึ่งมักมีความคิดซึ่งตัวเองมีความสนิทสนมกับลูกน้องเป็นอย่างดี จึงไม่จำเป็นต้องระวังคำพูดมากนัก)





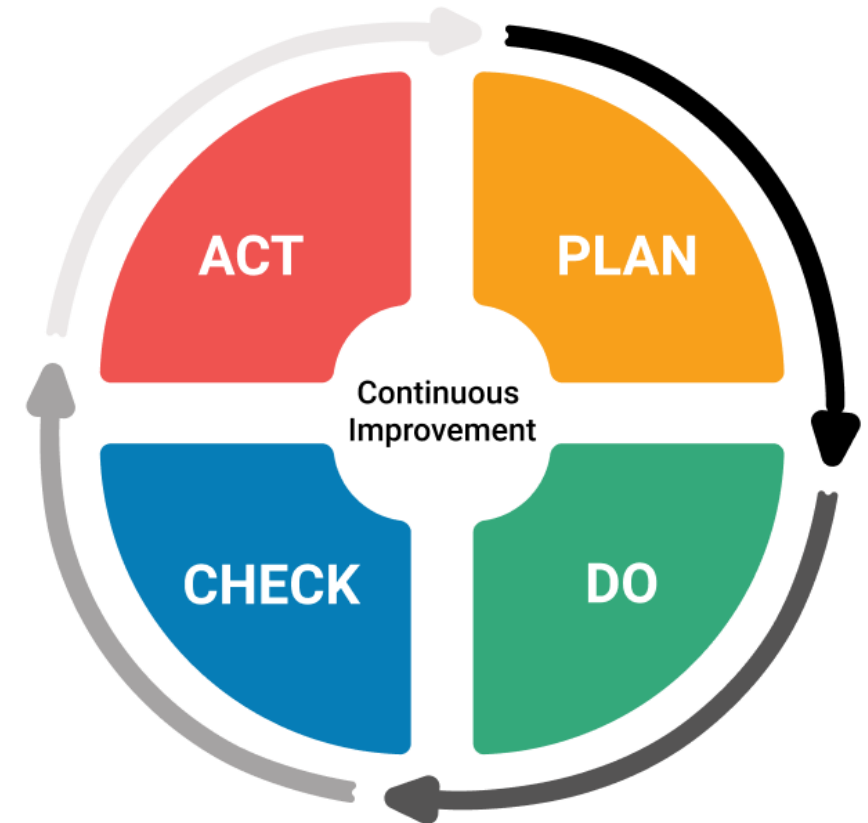
เทคนิคการมอบหมายงานอย่างทรงพลังมีประสิทธิภาพ

เทคนิคการมอบหมายงาน

เมื่อองค์กรเติบโต ปริมาณงานก็จะเพิ่มขึ้นอย่างปฏิเสธไม่ได้
เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น จึงจำเป็น ที่ต้องไว้วางใจให้ใครทำงานแทน

สิ่งที่ต้องทำ

1. สร้างระบบการทำงานที่ดี : มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน มีวิธีการทำงานที่ชัดเจน มีกฎกติกาในการทำงานที่ดี
2. เลือกคนให้ถูกกับงาน : คนที่เหมาะสมคือคนที่ต้องการจะเรียนรู้งาน คนที่อยากเติบโตไปพร้อมกับองค์กร
3. กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต อำนาจ : การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน วิธีการ เป้าหมาย ขั้นตอนในการทำงาน และอำนาจ
4. การ Feed back : อาจมีบางอย่างที่ไม่ถูกต้องผิดพลาด การให้คำติชม การดูแลใกล้ชิดจึงจำเป็นอย่างยิ่ง





เทคนิคการมอบหมายงานอย่างทรงพลังมีประสิทธิภาพ



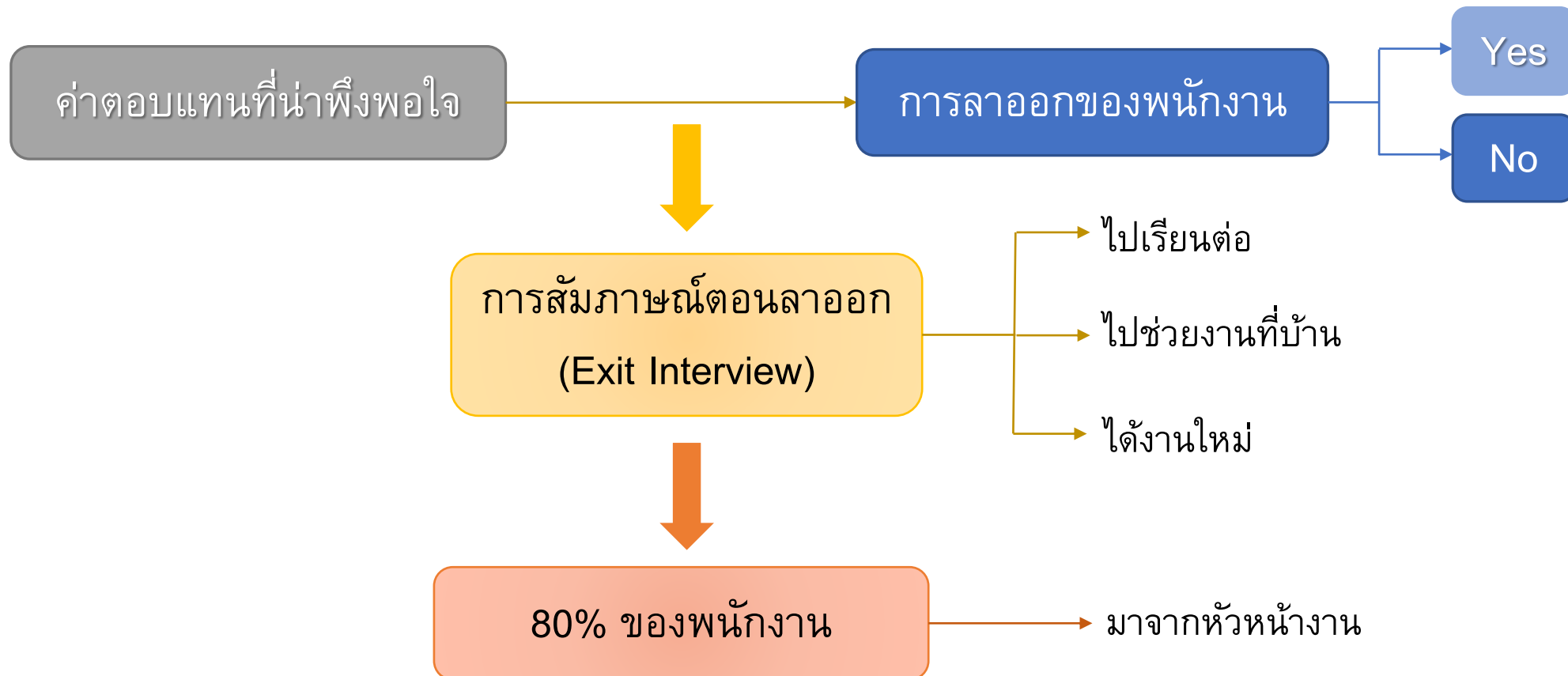
ที่มา : อำนาจ วัดจินดา



เทคนิคการมอบหมายงานอย่างทรงพลังมีประสิทธิภาพ

“People Organization But Leave Their Boss”

หลายๆ องค์กร พยายามสรรหาบุคลากรเก่งๆ เข้ามาสู่องค์กร แต่ไม่สามารถรักษาคณเหล่านี้ไว้ได้





เทคนิคการมอบหมายงานอย่างทรงพลังมีประสิทธิภาพ

คำถามที่สำคัญที่สุด 5 ข้อ เรื่องการบริหารจัดการ

อะไรคือภารกิจของเรา? (What is our mission?)

ใครคือลูกค้าของเรา? (Who is our customer?)

อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่าความสำคัญ? (What is the customer value?)

อะไรคือผลการดำเนินงานของเรา (What is our results?)

อะไรคือแผนงานของเรา? (What is our plan?)



เทคนิคการมอบหมายงานอย่างทรงพลังมีประสิทธิภาพ

เทคนิคการมอบหมายงานและติดตามผลงาน

The Flow Chart of Technical & Method of Performance Evaluation

Put the right man on the right job.

The basic is skill and experience.

Douglas McGregor Theory

Theory X : People need close supervision
Theory Y : People want independence in work

Herzberg's Theory (Two Factor Theory)

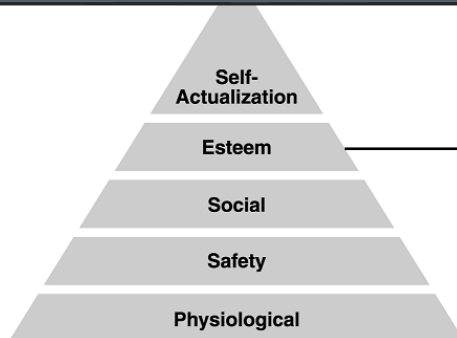
Hygiene Factors

- Salary
- Possibility of Growth
- Interpersonal Relation
- Status
- Company Policy & Administration
- Working Condition

Motivational Factors

- Achievement
- Recognition
- Work Itself
- Responsibility
- Advancement

Maslow's Hierarchy Of Needs



Ouchi's Theory Z

M.B.O

People Management

- For vacancy gap management
- Generation change management

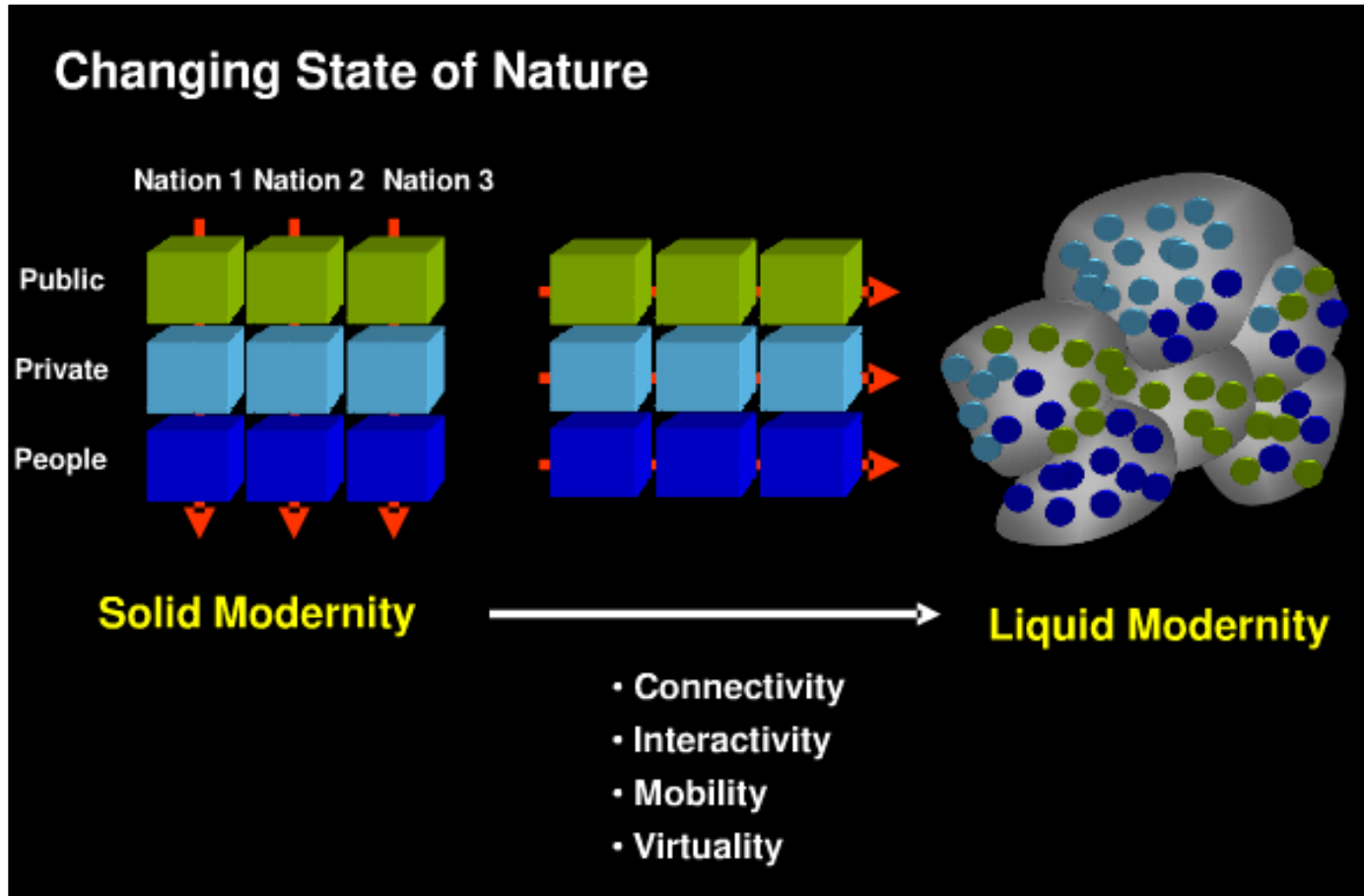
Human requirements as per age groups

- The newly passed candidate
- Growth focused group (26-45)
- Sustainability focused group (45-50)
- After retire life focused group (50-60)

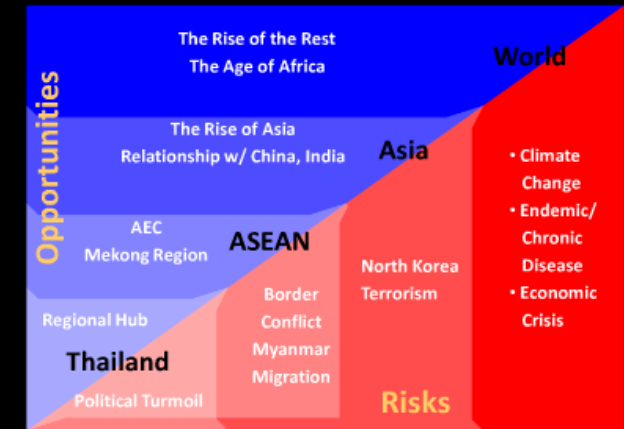


แนวโน้มการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในระดับสากล

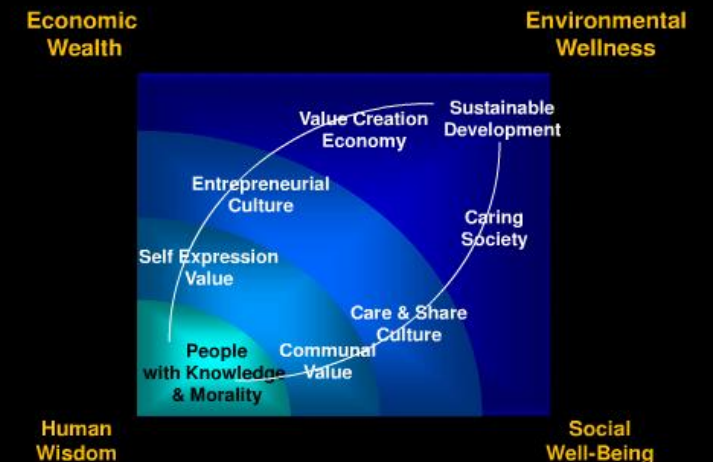
Moving towards liquid phase industry



Can Thailand accommodate global risks and opportunities?



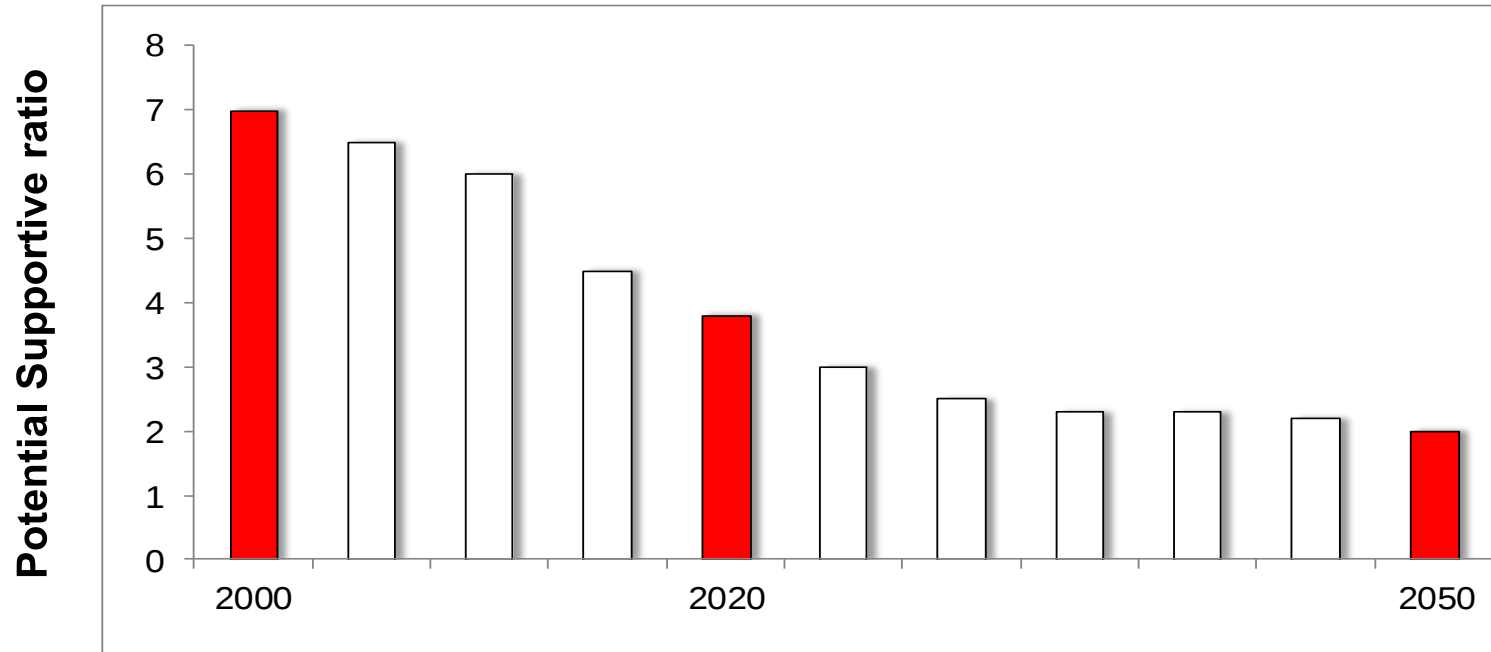
A Balanced Nation





แนวโน้มการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในระดับสากล

Thailand auto market & viewpoint of manufacturing



Potential supportive ratio is the ratio of working age people (15-59) divided by retired age people (60). It means that how much ratio of supporting people for retired one. In 2000, 7 working age people supported 1 retired age one, but for nearly next few years in 2020, it will remain 4 to 1, and in 2050, it will be 2 to 1 only.

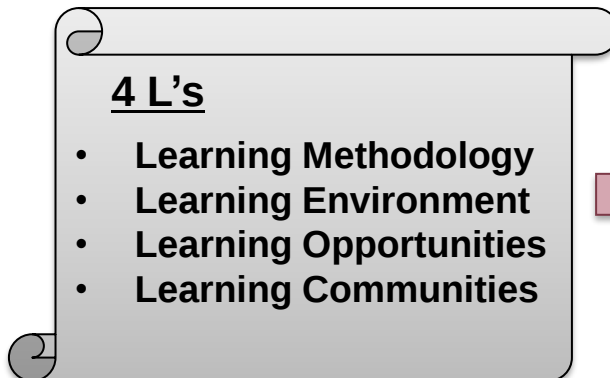
It can be described that the country will be facing of manpower shortage which is the heavy task for the next generation.



แนวโน้มการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในระดับสากล

ทฤษฎีทุน 5 ประการที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์ยุคโลกาภิวัตน์

Creative Capital	• ทุนแห่งการสร้างสรรค์
Knowledge Capital	• ทุนทางความรู้
Innovation Capital	• ทุนทางนวัตกรรม
Emotional Capital	• ทุนทางด้านอารมณ์
Culture Capital	• ทุนทางวัฒนธรรม

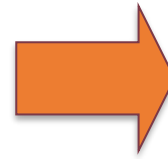


Theory 2 R's

- Reality
- Relevance

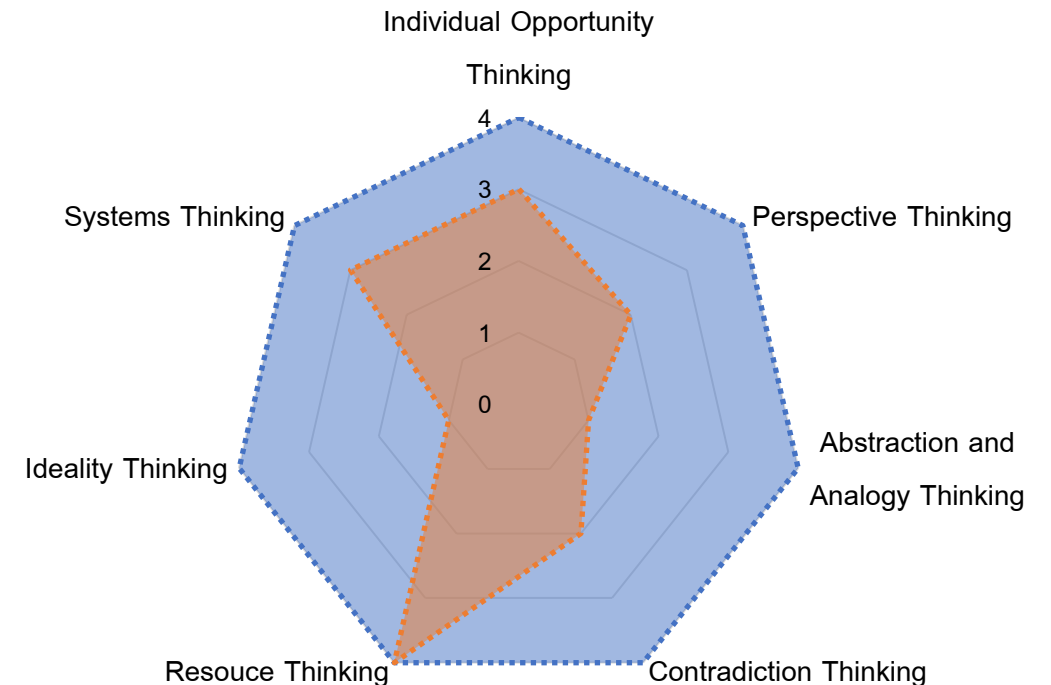
Theory 3 G's

- Genba
- Genbutsu
- Genjitsu



Multi skill training

Baseline Performance on 7 Skills of Innovators





แนวโน้มการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในระดับสากล

Knowledge and Innovation Capital



It's better **to risk** boldness than triviality.

กล้าเสี่ยงที่จะทำอะไรเจ๋งๆ

A bad plan is better than no plan.

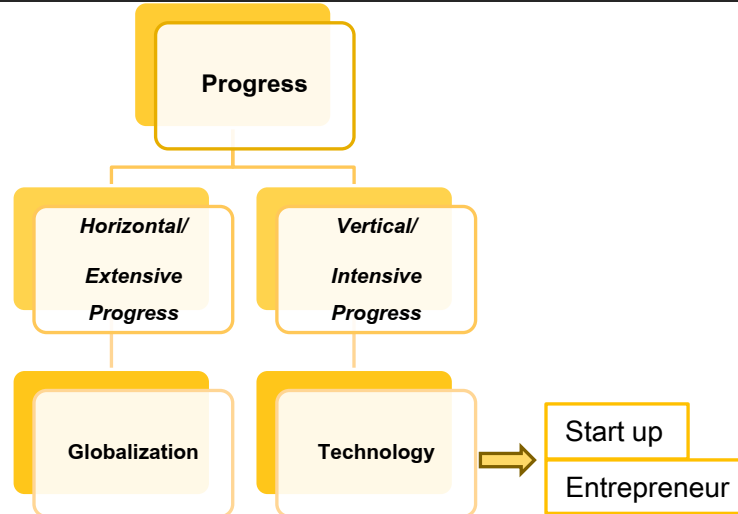
มีแผนแยๆ ดีกว่าไม่มีแผนอะไรเลย

Competitive markets destroy **profits**.

ตลาดที่แข่งขันสูงส่งผลให้กำไรน้อย

Sale matters just as much as product.

การขายสำคัญไม่แพ้การพัฒนาสินค้า



Monopoly

การที่บริษัทสามารถทำในสิ่งที่ทำอยู่ได้ดีมากจนไม่มีบริษัทใดเสนอสินค้าทดแทนได้เลย

เป็นพลังให้คน Innovate หรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ไม่ใช่คิดแค่แข่งขัน

Monopoly is the condition of Every successful business.

ต้องคิดเสมอว่าจะทำตัวเองให้เป็น Monopolist ได้อย่างไร.

สร้างทางเลือกให้ผู้บริโภค ในขณะที่ผูกขาด

เขียนโดย Peter Thiel, แปลโดย วิญญู กิ่งขวัญวัฒนา
ที่มา: บทความจากเพจ The Knowledge Spiral



นวัตกรรมจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

Technology

Technology is the usage and knowledge of tools, techniques, and craft or is systems or methods of organization or is a material product of these things. It has affected society and its surroundings in a number of ways.

Invention

Invention is a new composition, device, or process. It may be derived from a pre-existing model or idea. It's a very creative process. An open and curious mind enables one to see beyond what is known

Innovation

Innovation is a change in the thought process for doing something. It's also considered a major driver of the economy. The factors that lead to innovation are also considered to be critical to policy makers.



นวัตกรรมจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

Innovation Management

Innovation management is the discipline of managing processes in innovation. It can be used to develop both product and organizational innovation. Innovation management includes a set of tools that allow managers and engineers to cooperate with a common understanding of goals and processes. The focus of innovation management is to allow the organization to respond to an external or internal opportunity, and use its creative efforts to introduce new ideas, processes or products. (Kelly and Kranzburg, 1978)

Innovation

- **Hughes (1987)** : นวัตกรรม เป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติ โดยเริ่มจากการคิดค้น (Invention) และพัฒนา (Development) แล้วจึงนำไปปฏิบัติ / ใช้จริง (Implementation)
- **Robbins and Coulter (2002)** : นวัตกรรม คือ กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์มาแปลงให้เป็นสินค้า บริการหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์หรือทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

Innovation Management

- **Rothwell (1992), Dickson & Hadjimanolis (1998)** : การจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย ขั้นตอนการระดมความคิด (Idea generation) ผ่านการพัฒนากระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ ไปจนถึงขั้นตอนการส่งผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด หรือการเริ่มต้นให้บริการ (Launching) เกี่ยวข้องทั้งด้านกลยุทธ์ (Strategic issue) และด้านการปฏิบัติการ (Operational issue)



นวัตกรรมการจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

Production Technology

Definition of Production Technology is a procedure done in a production business. The company schedules and maintains products in a stock inventory. The company keeps track of products by focusing on the cost and assessing the work flow and amount of inventory kept.

Production technology is the study, development and implementation of sources, and invention of products as well as the improvement in current products.

Technology

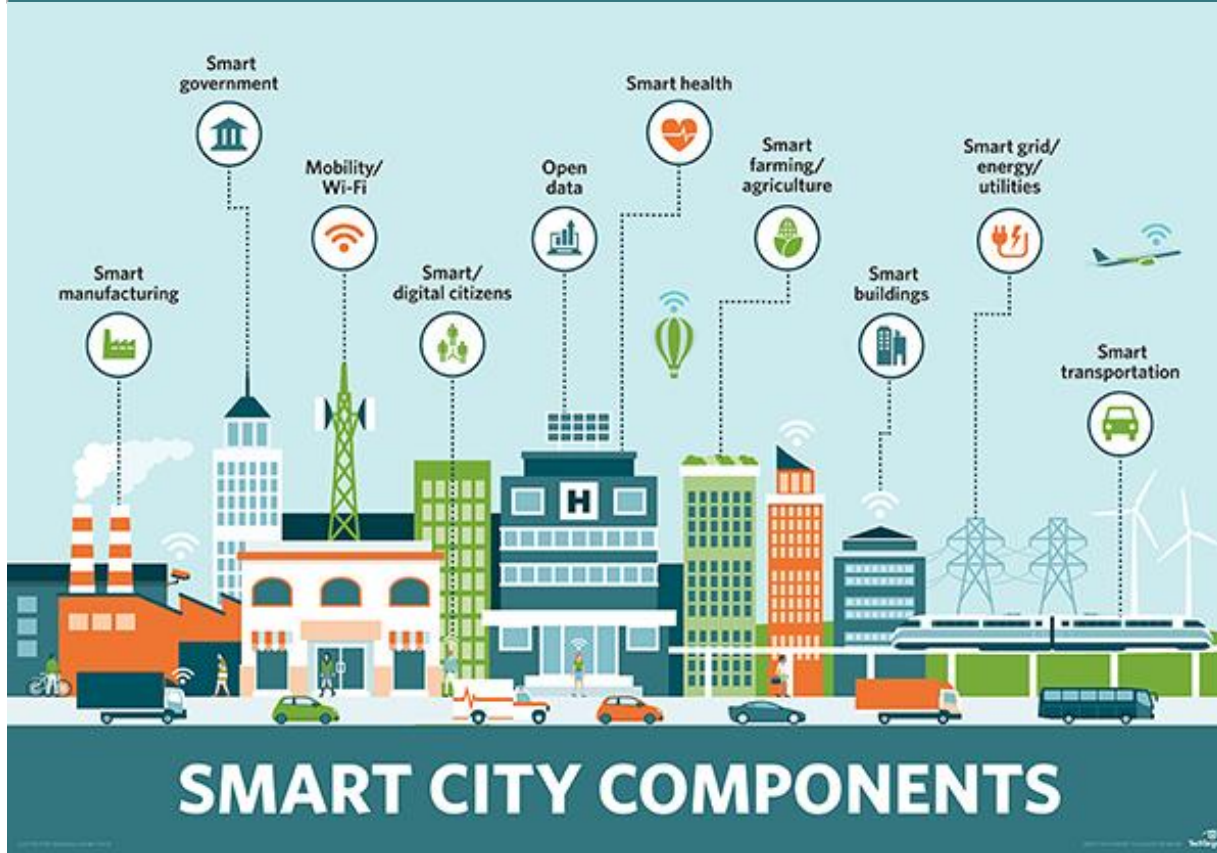
- **Heinich, Molenda & Russell (1993)** ได้จำแนกลักษณะของเทคโนโลยีเป็น 3 ลักษณะ คือ
 - Process Technology เป็นการใช่วิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้ต่างๆที่ได้รวบรวมไว้ เพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ โดยเชื่อว่าเป็นกระบวนการที่เชื่อถือได้และนำไปสู่การแก้ปัญหาต่าง ๆ
 - Product Technology หมายถึง วัสดุและอุปกรณ์ที่เป็นผลมาจากการใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี
 - Process & Product Technology เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งมีการทำงานเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวเครื่องกับโปรแกรม



นวัตกรรมการจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

Production Technology

The Evolution of Embedded Systems into the IoTs, Data and Services



Vision: IoT, Data and Services

e.g. Smart City

Cyber-Physical Systems

e.g. Intelligent Networking Road Junction

Networked Embedded System

e.g. Autonomous Aviation

Embedded System

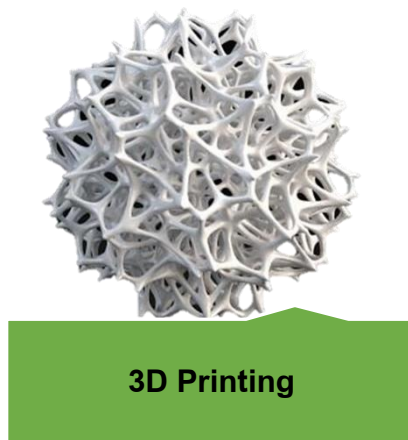
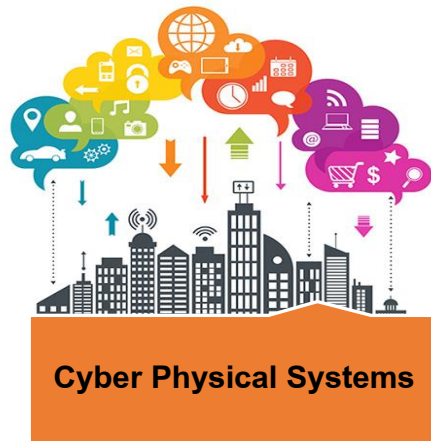
e.g. Airbag



นวัตกรรมการจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

Production Technology

7 Cores Technology Make Up Industry 4.0





นวัตกรรมการจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

Management Skill

The management skills pyramid shows the skills a manager must master to be successful and shows how these management skills build on each other toward success. (John, 2009)



Management Skill

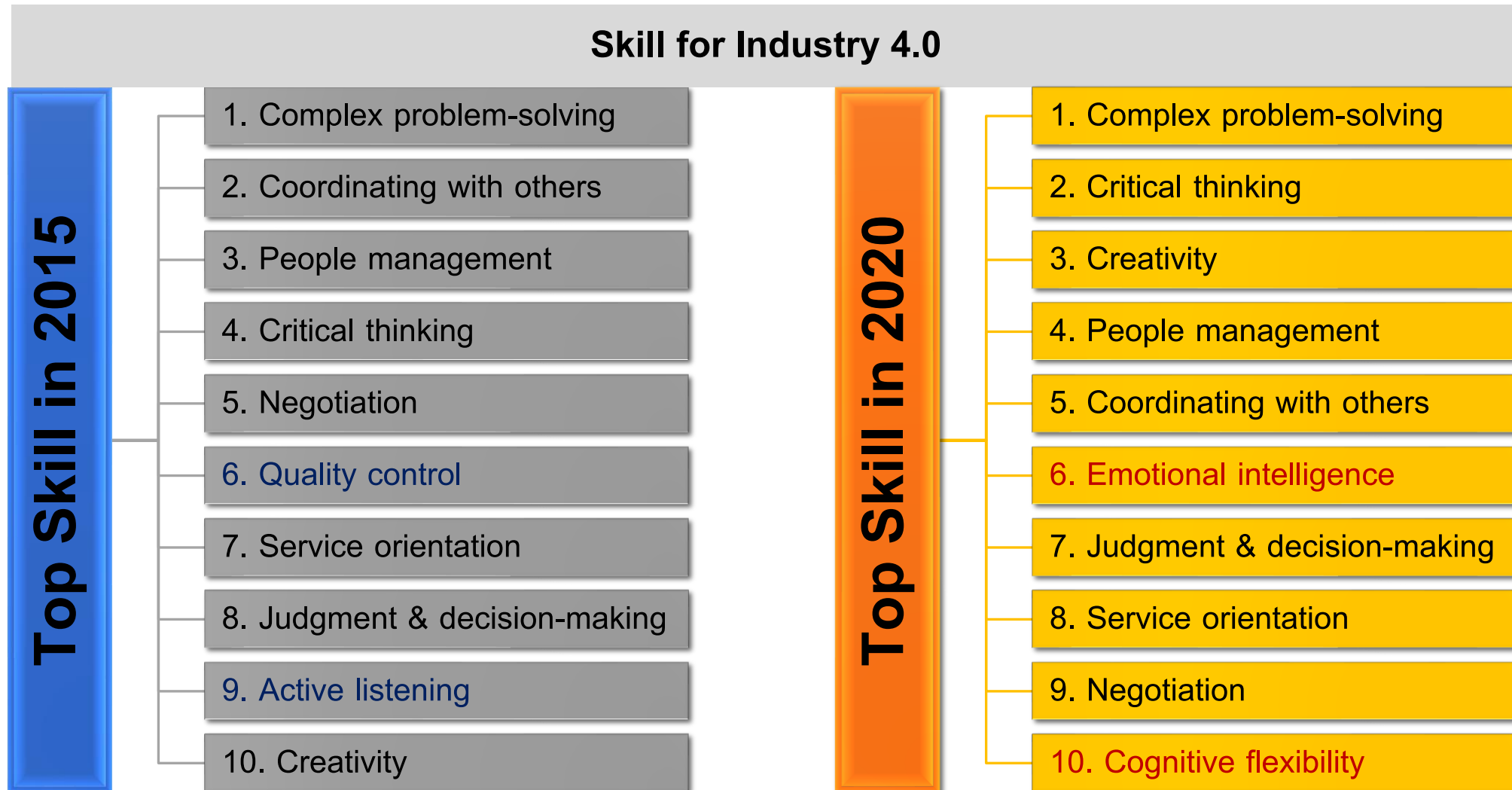
ทักษะความสามารถภายในบริษัท 3 ทักษะที่พบมากที่สุด

- ทักษะของมนุษย์ ความสามารถในการโต้ตอบ
- ทักษะทางเทคนิค ความรู้ความสามารถ
- ทักษะความคิด ความเข้าใจหลักการ การพัฒนากลยุทธ์ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ลักษณะการทำงาน และการเจรจาต่อรอง



หลักสูตรการจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

Management Skill



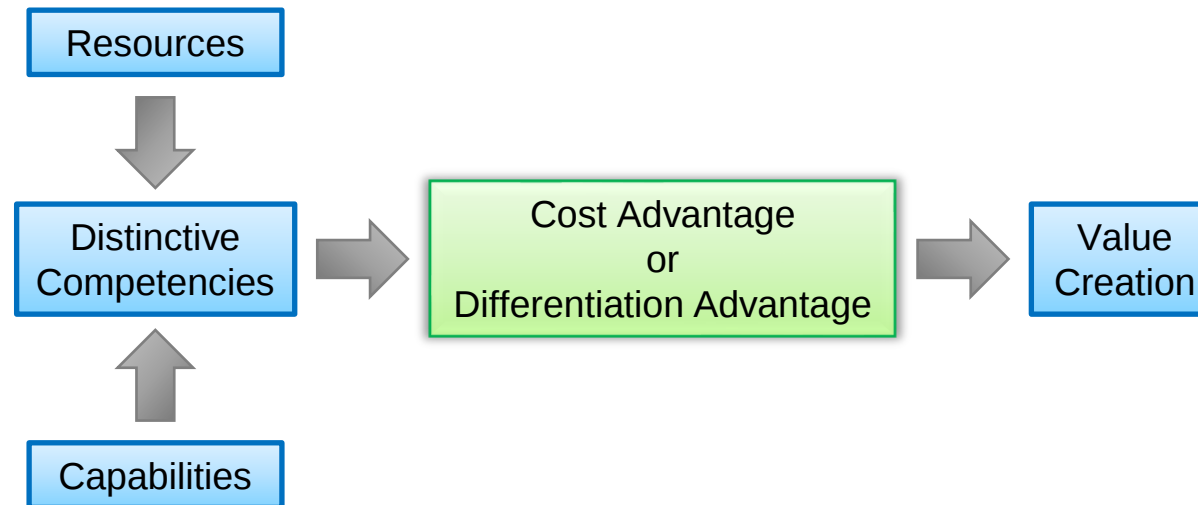


นวัตกรรมการจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

Competitive Potential

Micheal E. Porter identified two basic types of competitive advantage :

- Cost advantage
- Differentiation advantage



Competitive Potential

Customer need collaborative

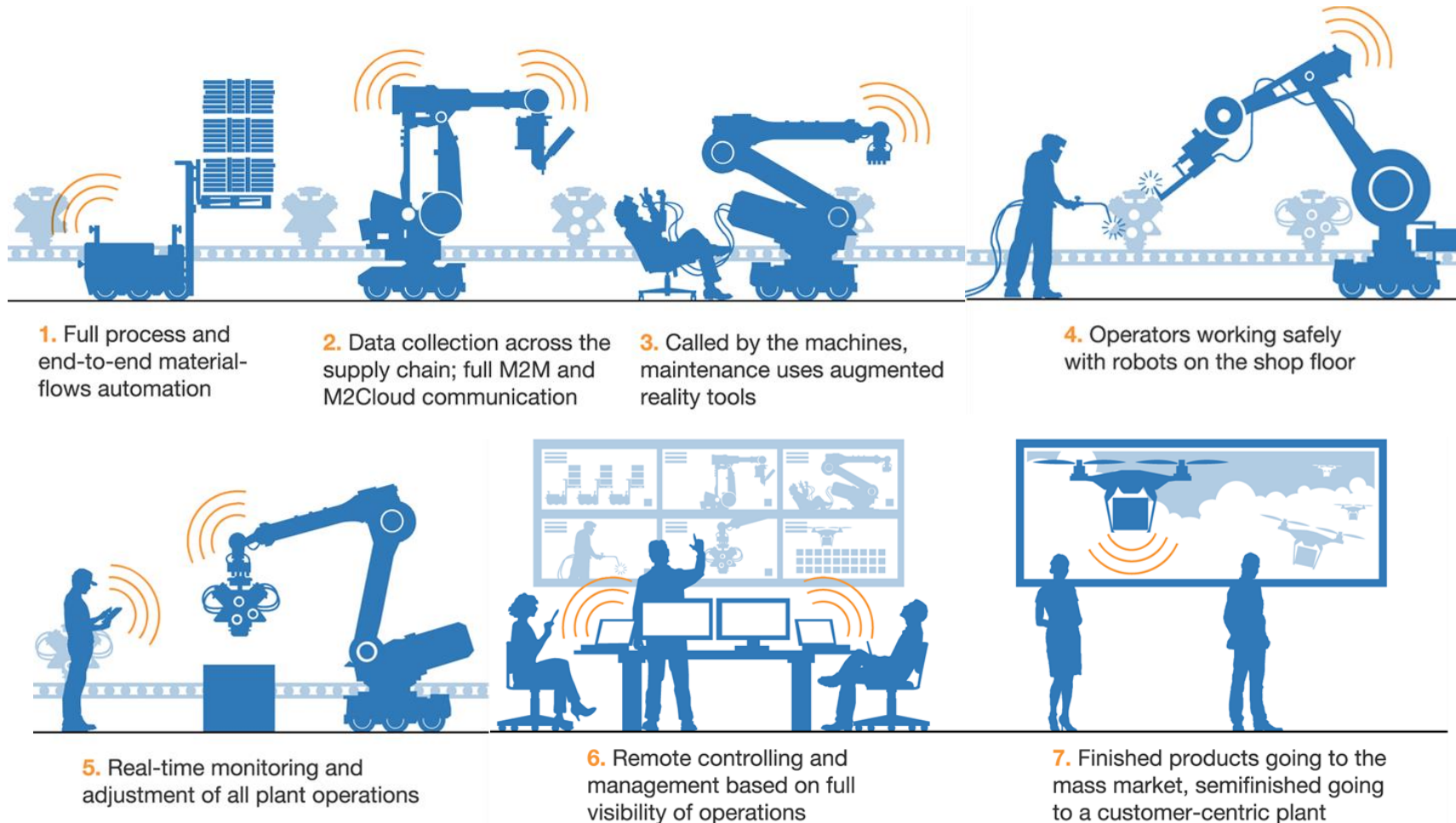
- Satisfaction
- Cost



นวัตกรรมจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

Competitive Potential

Smart Automated Plant Illustration





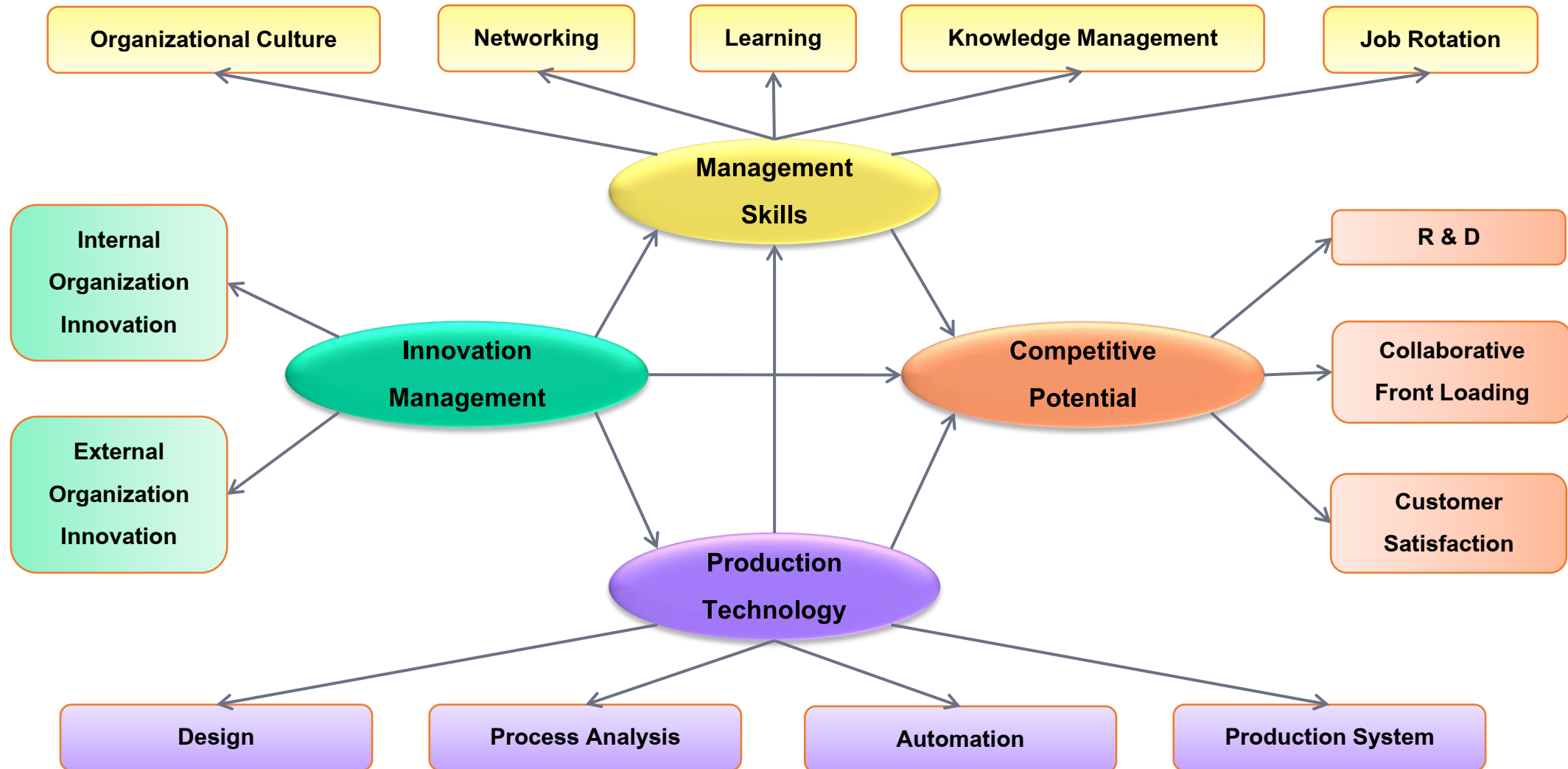
นวัตกรรมการจัดการ ทักษะการบริหาร เทคโนโลยีการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0

New technology for improve press capacity (Target 16 SPM)



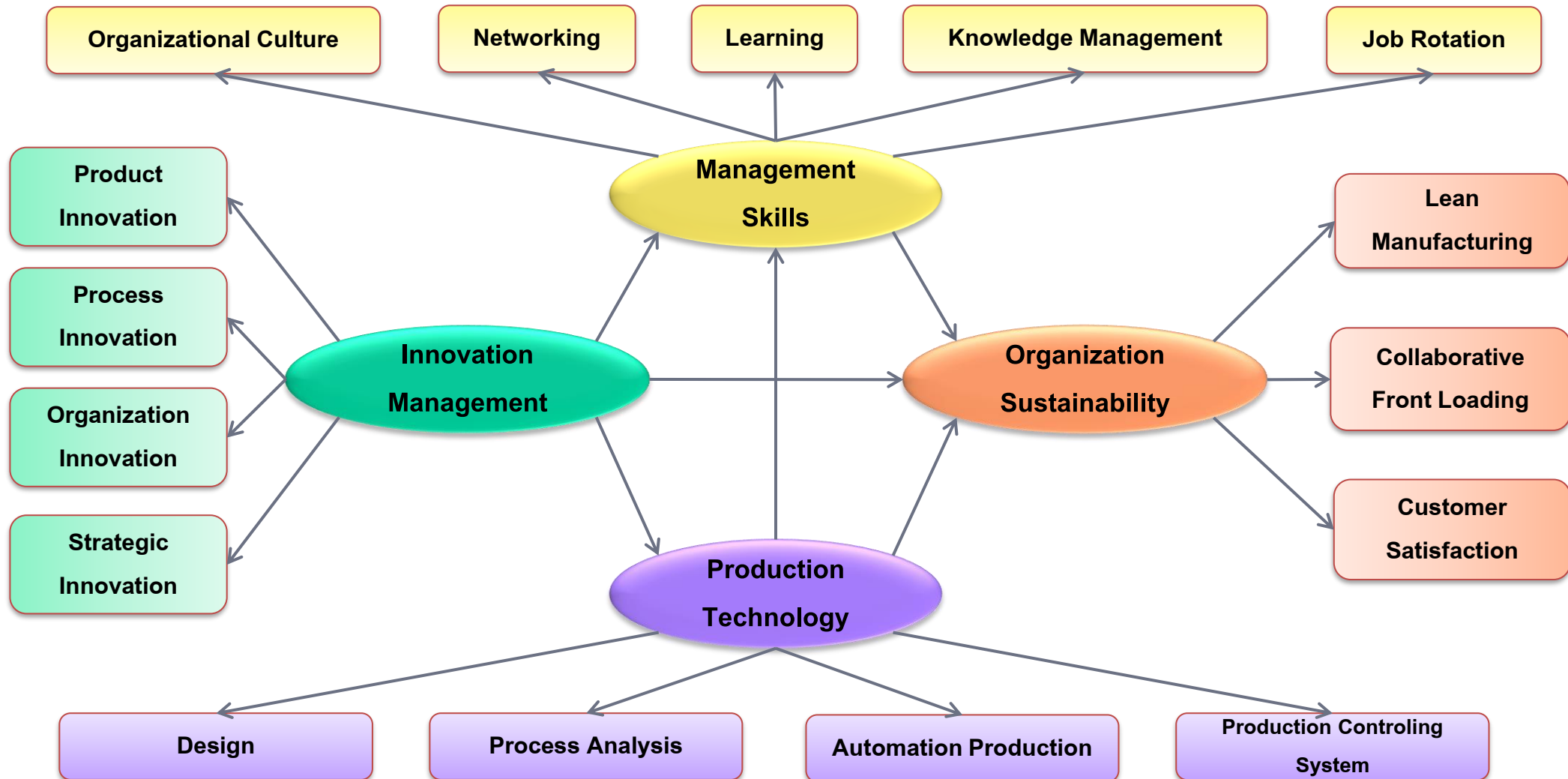


The Framework of Innovation Management, Management Skills and Production Technology on the Competitive Potential





The Framework of Innovation Management, Management Skills and Production Technology on the Competitive Potential





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม

องค์ประกอบของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับกลุ่ม Supply Chain ของบริษัท

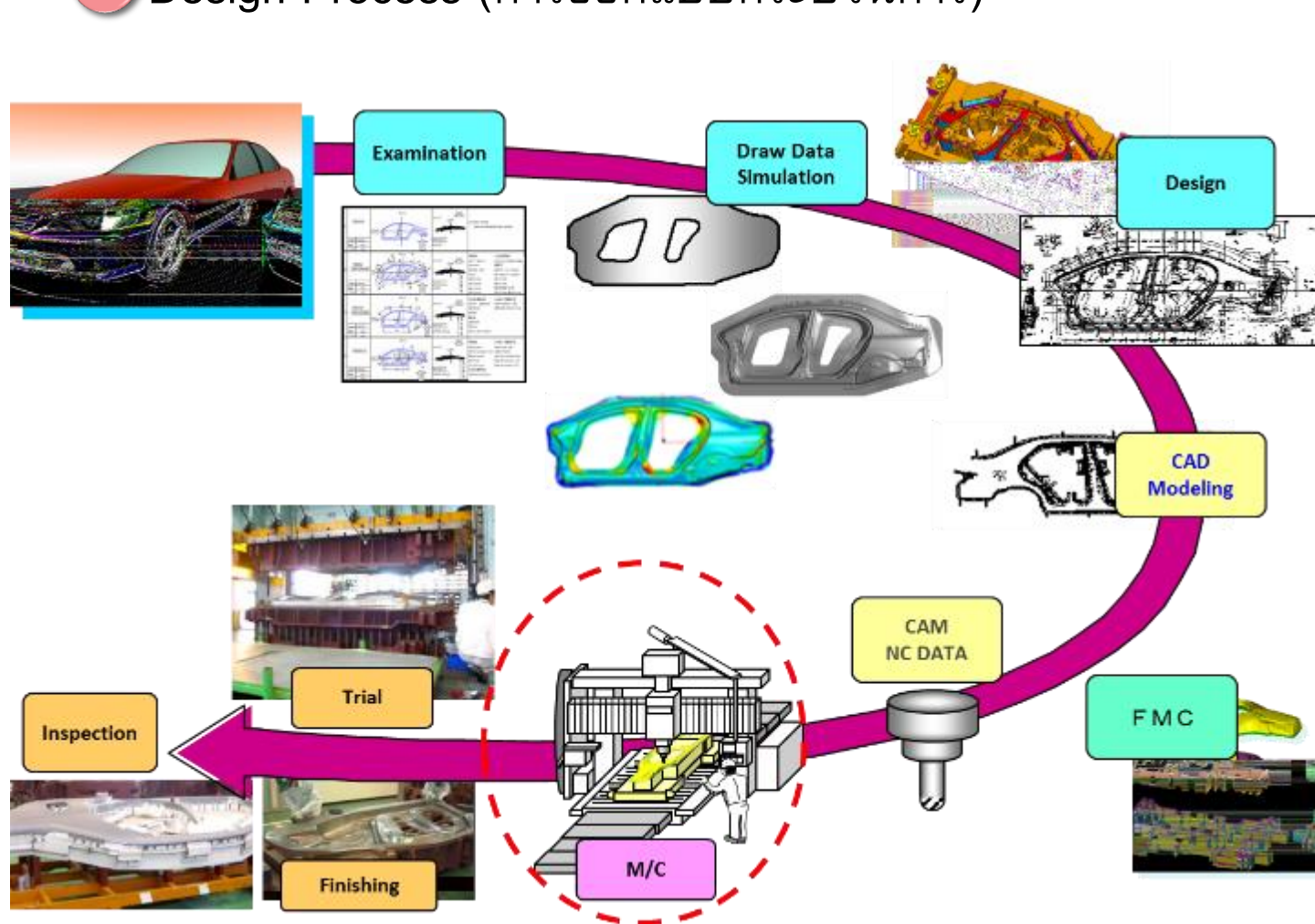




ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม



1 Design Process (การออกแบบกระบวนการ)





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม



1 Design Process (การออกแบบกระบวนการ)





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม

2 Raw Material (วัตถุดิบ) ภายในประเทศ / นำเข้าจากต่างประเทศ



2 Component Parts (ชิ้นส่วนประกอบ) ผลิตจากภายนอกบริษัท / จากต่างประเทศ





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม

- 3 กระบวนการผลิต (Production Process) การเพิ่มขึ้น-ลดลง ของปริมาณการผลิต การหยุดทำงานของเครื่องจักร (Machine breakdown)





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม

- 3 กระบวนการผลิต (Production Process) การเพิ่มขึ้น-ลดลง ของปริมาณการผลิต การหยุดทำงานของเครื่องจักร (Machine breakdown)





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม

4 Manpower (พนักงาน) จำนวนคน / ทักษะของพนักงาน



5 Safety & Accident (ความปลอดภัยและอุบัติเหตุ)





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม



5 Safety in factory (ความปลอดภัยในโรงงาน)





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม



6 Logistics (การจัดส่ง) ภายในและภายนอก



SHIPPING AREA TMT ELB 1:1:X OUT 1								
รอบการจัดส่ง	01	02	03	04	05	06	07	08
เวลาจัดเตรียม	22.11							
เวลาจัดส่ง	23.00							
เข้า SHIPING	23.01							
	23.10							
เวลาเริ่มเข้า	02.41							
เวลาขึ้นของ	02.41							
เวลาขึ้นของ	03.00							
เวลาออก	03.00							



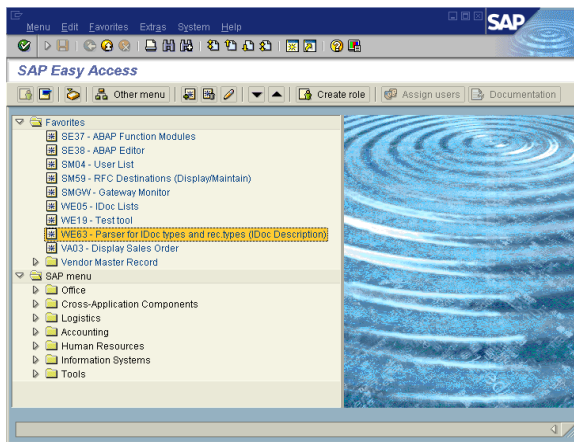
7 Union (แรงงานสัมพันธ์)





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม

8 Information Technology (เทคโนโลยีสารสนเทศ)



9 Environment (สิ่งแวดล้อม)





ต้นทุนแฝงและความเสี่ยงที่อยู่ใน Supply Chain ของอุตสาหกรรม



10 Politics (การเมือง)





Manufacturing and Management for Industrial 4.0

Summary View

จะบริหารและจัดการอย่างไร (Management Styles)

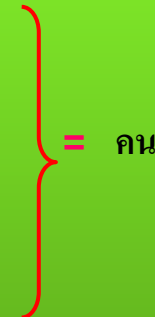


บริหารและจัดการสมัยใหม่ (MBO) บริหารเชิงรุก



การบริหารและจัดการสมัยใหม่มีตัวแปรที่สำคัญ 4 ตัว ที่ควรนำมาพิจารณา คือ

1. ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน
2. ต้องทำงานเป็นทีม
3. ต้องกระจายอำนาจ
4. ต้องมีการจัดการโดยระบบ (System)



Systemic Thinking
ขบวนการคิดที่เป็นระบบ



Thank you

Dr.Chatkaew Hart-rawung