


คู่มือกิจกรรม Kaizen



สำหรับคณาจารย์และบุคลากร
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลิตโดยคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมโคเซ็น
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



”การดำรงชีวิตที่ดีจะต้องปรับปรุงตัวตลอดเวลา
การปรับปรุงตัวจะต้องมีความเพียรและความอดทนเป็นที่ตั้ง
ถ้าคนเราไม่หมั่นเพียร ไม่มีความอดทน ก็อาจทำอะไรไปโดยง่าย
เมื่อทำอะไรไปแล้ว ไม่มีทางที่จะมีชีวิตเจริญรุ่งเรืองแน่ๆ”



พระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช
(พระราชทานแก่ครูและนักเรียน โรงเรียนจิตรลดา ๒๗ มีนาคม ๒๕๓๓)

ไคเซ็น ทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา

เรียบเรียงโดย พศ.ดร. อติศักดิ์ ธีรานุพัฒนา
ที่ปรึกษา ดร. กอบกิจ อีสระีศววัฒน์
พิมพ์ครั้งที่ 1
กรกฎาคม 2560
จำนวน 150 เล่ม

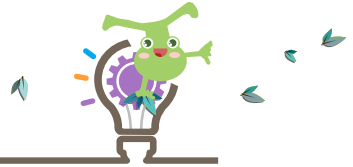
พิสูจน์อักษร รัชนิกร สุนทรเมือง
ออกแบบรูปเล่ม จุฑามาศ สีธี

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
239 ถ. ห้วยแก้ว ต. สุกทพ อ. เมืองเชียงใหม่
จ. เชียงใหม่ 50200
โทร 0 5394 2116 โทรสาร 0 5389 2201
<http://www.ba.cmu.ac.th/th/accba-kaizen/>

***สำหรับเผยแพร่ในองค์กรเท่านั้น*



คำนำ



ไคเซ็น (Kaizen) เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและช่วยกันดำเนินการ เพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างยั่งยืน

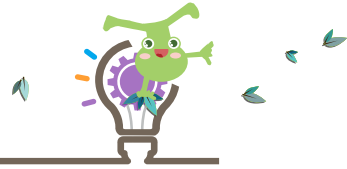
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เห็นความสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจัดให้มีกิจกรรมข้อเสนอแนะไคเซ็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยมุ่งหวังให้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร บุคลากรของคณะบริหารธุรกิจ จะทำ **ไคเซ็น ทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา**

คู่มือกิจกรรมไคเซ็นเล่มนี้จัดทำโดยคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมไคเซ็น คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สำหรับให้อาจารย์และบุคลากรทุกคนได้ศึกษาอ้างอิงในการทำระบบข้อเสนอแนะไคเซ็น (Kaizen Suggestion System) โดยได้รวบรวมความรู้ที่ได้จากการอบรมและประสบการณ์ นำมาสรุปให้สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองแบบง่าย ๆ



คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมไคเซ็น
หวังว่า คู่มือกิจกรรมไคเซ็นเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่กับองค์กรของเราอย่างยั่งยืน ตลอดไป

*คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมไคเซ็น
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*



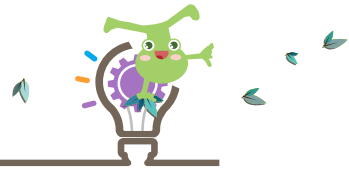
● ประวัติโคเซ็น	8
● วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	9
● นิยามโคเซ็น	10
● เหตุผลที่ต้องทำโคเซ็น	11
● โครงสร้างคณะกรรมการโคเซ็น	14
● เคล็ดลับโคเซ็น	15
● ขั้นตอนการทำโคเซ็น	16
● ประเภทของปัญหา	17
● ระบบข้อเสนอแนะ	19
● ขอบข่ายของข้อเสนอแนะ	23
● แนวคิดที่ไม่สามารถลงทะเบียนข้อเสนอแนะ	24
● ตัวอย่างข้อเสนอแนะที่รับพิจารณา	25
● ตัวอย่างข้อเสนอแนะโคเซ็น	26
● วิธีการเขียนข้อเสนอแนะ	29
● เกณฑ์การให้คะแนน	32
● หน้าที่ของหัวหน้างานต่อกิจกรรมโคเซ็น	35



“ไม่เป็นไรหรอกแค่หน่วยงานเดียว”
 “ยาก”
 “เบื้อ”
 “เหนื่อย”
 “ไร้สาระ ไม่มีอะไรจะทำแล้วหรือ”
 “หน่วยงานนั้น... ยังไม่เห็นส่งข้อมูลอะไรเลย”
 “งานประจำก็เยอะอยู่แล้ว”
 “ไม่ใช่หน้าที่ฉัน”
 “ไม่เป็นไร”
 “หัวหน้างานยังไม่ทำเลย”
 “ส่งไปก็ไม่ได้รางวัลหรอก”



**ถ้าเราเพิกเฉย
 ไม่ทำใครเซ็น
 อนาคตต่อไป
 จะเป็นอย่างไร!**



ไคเซ็นคือปรัชญาทางธุรกิจของชาวญี่ปุ่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของบุคคล องค์กรต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นได้นำแนวคิดของไคเซ็นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน ทำให้ประเทศที่เคยแพ่งสงครามกลับมาฟื้นฟูก้าวขึ้นมาอยู่ในระดับแนวหน้าของโลกได้

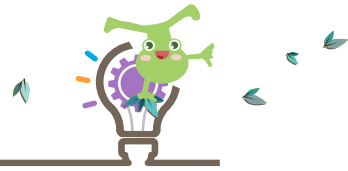
ไคเซ็น เป็นภาษาญี่ปุ่นที่มีความหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป มาจากคำว่า ไค (Kai) คือการเปลี่ยนแปลง และ เซ็น (Zen) หมายถึงดี

นโยบายไคเซ็น



กิจกรรม Kaizen Suggestion เป็นกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอปัญหาพร้อมแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา โดยข้อเสนอแนะจะต้องเป็นข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในส่วนย่อยและส่วนรวม

วัตถุประสงค์



ระบบข้อเสนอแนะเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเน้นที่พนักงานในองค์กร เพราะเชื่อว่าผู้ที่ปฏิบัติงานย่อมรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าบุคคลภายนอก ระบบข้อเสนอแนะ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในเรื่องของการทำงานและแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้พนักงานฝ่ายต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน
3. เพื่อยกระดับงานและวิธีการทำงานแบบใหม่ อันก่อให้เกิดคุณภาพในงาน
4. เพื่อเสริมสร้างให้องค์กรได้มีการพัฒนาและปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องและอย่างเป็นระบบ

เป้าหมายปี 2560

- จำนวนข้อเสนอแนะ (Kaizen Suggestion) ไม่น้อยกว่า 60 ข้อเสนอแนะ/รอบกิจกรรม (โดย บุคลากรของภาควิชา สำนักงานเลขานุการ หน่วยงานศูนย์ โครงการ สามารถส่งข้อเสนอแนะได้มากกว่า 1 โครงการ)

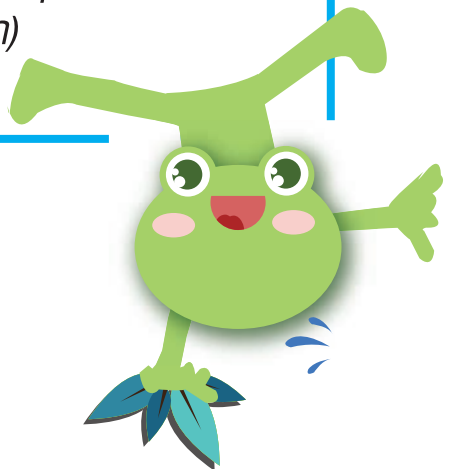


นิยามไคเซ็น

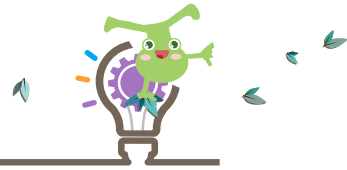
ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

“ไคเซ็น (Kaizen)”

ของ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ หมายถึง การปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยใช้ระบบกิจกรรม ข้อเสนอแนะ เพื่อนำองค์การไปสู่สิ่ง ที่ดีกว่าเดิม (Change for Better) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหน้าที่ ของทุกคน ที่จะต้องทำทุกกระบวนการ ทำงาน และจะต้องปรับปรุงตลอดเวลา (ทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา)

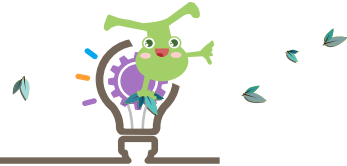


Kaizen คืออะไร



- Kaizen (ไคเซ็น) หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน
 - การปรับปรุง (Improvement) เป็นหน้าที่ของทุกคน (Every Level) เป็นแนวคิดที่มุ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (Every Process) และจะปรับปรุงตลอดเวลา (Every Time)
 - ชาวนญี่ปุ่นมีคำกล่าวที่ว่า “ไม่มีสักวันเดียวที่จะผ่านไป โดยไม่มีการปรับปรุงส่วนใดในองค์กร”

เหตุผลที่ต้องทำต้องทำไคเซ็น

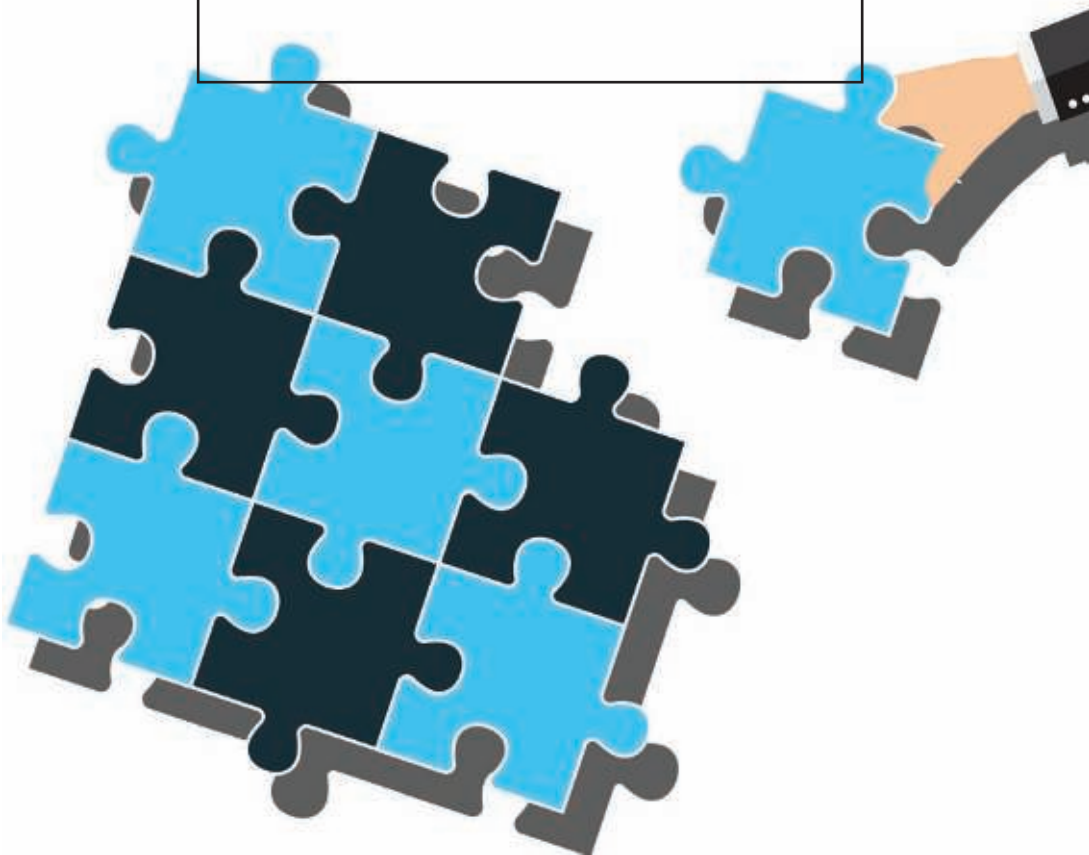


“ เพราะโลกเปลี่ยนแปลง คู่แข่งพัฒนา ลูกค้าต้องการทำงานล่ำเข้า พัฒนากิจกรรมและคุณภาพชีวิต ”

- โลกเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล หากยังทำงานแบบเดิม ๆ โดยไม่ปรับปรุง จะแข่งขันสู้คู่แข่งไม่ได้
- เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง ไคเซ็นเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยตอบโจทย์ Innovation, Impact, Engagement ตามมาตรฐานประกันคุณภาพระดับนานาชาติ AACSB
- เพื่อให้เป็นไปตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับนานาชาติ ABEST21 ที่คุณจะต้องแสดงให้ถึงการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- นักศึกษาและผู้รับบริการต้องการกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพและรวดเร็ว
- เพื่อพัฒนากิจกรรมในการปรับปรุงงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน

ประโยชน์ของการทำโคเซ็น

- สนับสนุนให้เกิด “การใช้ความคิด” ไม่ใช่ “การตรากตรำทำงาน”
 - มุ่งที่จะลดเลิกภาระที่ไม่จำเป็น หรือเปลี่ยนไปใช้วิธีอื่นที่เหมาะสมกว่า
 - ทำเพื่อความสะดวกสบายในการทำงานของตนเอง



เราทำไคเซ็นเพื่อใคร

ไคเซ็นช่วยให้เราทำงาน ...

- น้อยลง สะดวกสบายมากขึ้น
- ง่ายขึ้น ไม่ลำบากเหมือนก่อน
- พัดพลาดน้อยลง ไม่หงุดหงิดเหมือนก่อน
- ปลอดภัยยิ่งขึ้น ไม่มีความเสี่ยงภัยใด ๆ
- มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รู้สึกภูมิใจในคุณค่าของตนเอง

**สุดท้าย งานที่ตนเองทำนั้นก็คือ
งานที่ทำให้กับองค์กร**



โครงสร้างคณะกรรมการไคเซ็น



- คณะกรรมการไคเซ็น ของคณะบริหารธุรกิจ มี 2 ชุด

คณะกรรมการดำเนินงานและตัดสินรางวัล

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- กำหนดขอบข่ายของข้อเสนอแนะ
- ลงทะเบียนข้อเสนอแนะ
- ประเมินข้อเสนอแนะและกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายรางวัล
- ประเมินผลของระบบข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมและประสานงาน

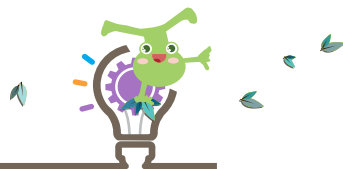
หน้าที่และความรับผิดชอบ

- วางแผนการส่งเสริมไคเซ็น
- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ไคเซ็น
- จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ไคเซ็น
- จูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมเขียนข้อเสนอแนะไคเซ็น



OUR TEAM

เคล็ดลับโคเซ็น

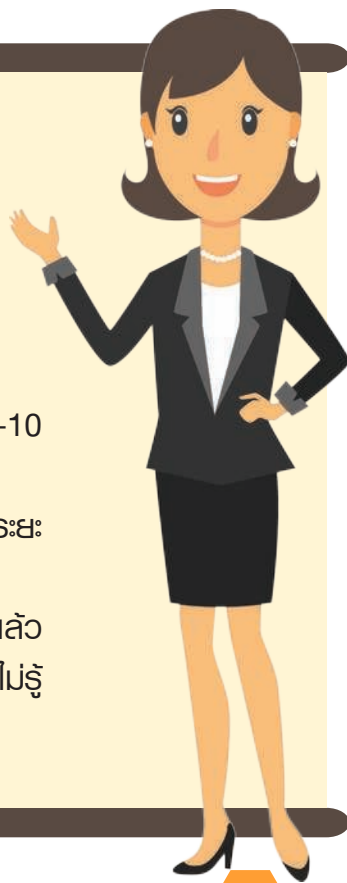


- โคเซ็นถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง ที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- โคเซ็นเป็นสิ่งที่เราทุกคนทำอยู่ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว เพียงแต่เป็นการนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาดำเนินการอย่างจริงจังและมีหลักการมากขึ้น
- โคเซ็นจะต้องทำให้การทำงานง่ายขึ้นและมีต้นทุนลดลง หากทำแล้วก่อให้เกิดความยุ่งยาก จะไม่ถือว่าเป็นโคเซ็น
- โคเซ็นจะเน้นคนที่คุ้นเคยกับงาน และทำเพื่อตัวเอง (ก่อน)
- โคเซ็นเป็นสิ่งที่ใคร ๆ ก็ทำได้

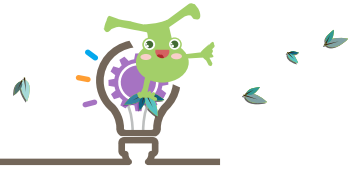
ความแตกต่างระหว่าง

โคเซ็น vs QCC

- โคเซ็นทำได้คนเดียว แต่ QCC ต้องมี 3-10 คน
- โคเซ็นทำได้ในระยะเวลาสั้น แต่ QCC มีระยะเวลาานานกว่า
- โคเซ็นเน้นการแก้ไขที่มีแนวทางแก้ไขอยู่แล้ว แต่ QCC เน้นการแก้ไขปัญหาที่ยังไม่รู้สาเหตุ ไม่รู้แนวทางแก้ไข



ขั้นตอนการทำไคเซ็น



1. ค้นหาจุดที่เป็นปัญหาโดยการสังเกต
2. สำรวจสภาพสถานการณ์จริงของปัญหาในปัจจุบัน
3. คิดค้นหาความคิดต่าง ๆ ให้มากที่สุดในการแก้ปัญหา
4. คัดเลือกแนวคิดแล้วสร้างวิธีการที่เป็นรูปธรรม
5. ปฏิบัติตามวิธีการที่ได้เสนอแนะไว้ และติดตามตรวจสอบการปรับปรุง
6. แสดงผลที่ได้จากการปรับปรุง หรือผลที่ได้รับจากการปฏิบัติจริง

จุดเริ่มต้นในการปรับปรุงมาจากปัญหา

● ปัญหา คือ สถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่เข้ามา แล้วเราอึดอัด ไม่สบายใจ ไม่ชอบ

● เราเรียนรู้สาเหตุของปัญหา เพื่อปรับปรุง แก้ไขสถานการณ์ ให้รู้สึกสบาย แล้วสถานการณ์นั้นก็ผ่านไป

● ไคเซ็น มีไว้เพื่อแก้สถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่เราไม่ชอบ



ประเภทของปัญหา

Big Q : QCDSMPEE

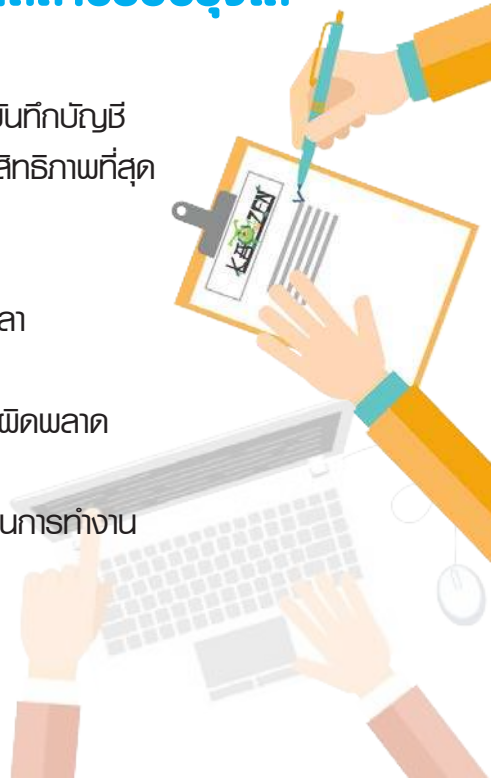
- o คุณภาพ (Quality)
- o ต้นทุน (Cost)
- o การส่งมอบ (Delivery)
- o ความปลอดภัย (Safety)
- o ขวัญกำลังใจ (Moral)
- o ผลิตภาพ (Productivity)
- o สิ่งแวดล้อม (Environment)
- o จริยธรรม (Ethic)

ตัวอย่างกิจกรรมที่ปรับปรุงได้ด้วยไคเซ็น

- การปรับปรุงความปลอดภัย สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี
- การปรับปรุงเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ
- การปรับปรุงวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน
- การปรับปรุงการเคลื่อนย้ายวัสดุ เอกสารต่าง ๆ
- การปรับปรุงบริการต่อนักศึกษา หรือบริการลูกค้าภายใน
- การประหยัดพลังงาน วัสดุ เครื่องใช้สำนักงาน
- การปรับปรุงรูปแบบของเอกสาร
- การปรับปรุงการสื่อสาร การประสานงาน
- การปรับปรุงเพื่อลดความเสี่ยง หรือความผิดพลาดของงาน
- การคิดค้นบริการรูปแบบใหม่ ๆ กระบวนการทำงานใหม่ ๆ

เรื่องเล็ก ๆ ก็เป็นปัญหาแต่ถ้าปรับปรุงได้ ก็เป็นไคเซ็นแล้ว

- ทำอย่างไรจะลดข้อผิดพลาดในการบันทึกบัญชี
- ทำอย่างไรจะส่งจดหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
- ทำอย่างไรจึงจะจดจำเพื่อนักศึกษาได้
- ทำอย่างไรที่จะประหยัดเครื่องเขียน
- ทำอย่างไรจึงจะลดการทำงานล่วงเวลา
- ทำอย่างไรจึงจะทำงานให้ง่ายกว่านี้
- ทำอย่างไรงานนี้จึงจะไม่น่าเบื่อ / ไม่ผิดพลาด
- ทำอย่างไรพื้นห้องจึงไม่สกปรก
- ทำอย่างไรจึงจะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- ฯลฯ



ระบบข้อเสนอแนะ: (Suggestion System: SS)

- เป็นระบบที่รวบรวมความคิด หรือ ข้อเสนอแนะจำนวนมากของพนักงานทุกระดับ มาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง
 - เป็นระบบที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะเชื่อว่าพนักงานย่อมรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าบุคคลภายนอก
 - บุคลากรเป็นผู้ค้นหาปัญหา เขียนข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุง เสนอให้ฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบ
 - ข้อเสนอแนะจะต้องมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งต่อส่วนย่อยและส่วนรวมขององค์กร
 - พนักงานจะได้รับรางวัลตอบแทนทุกข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร



ข้อดีของระบบข้อเสนอแนะ:

- ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน
- ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน
- ยกระดับงานและวิธีการทำงาน ทำให้เกิดคุณภาพในงาน
- องค์กรได้มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างเป็นระบบ

ระบบ

จุดเริ่มต้นของการทำโคเซ็น

คือ การเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติ และสร้างแนวคิดในการปรับปรุงงาน

ความเชื่อถ้านลบ (Limiting Beliefs)

• คือ พันธนาการทางความคิด เกิดจากแต่ละเหตุการณ์รวมเข้า มาเป็นประสบการณ์ของบุคคลนั้น ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม และ ชัดขวางการก้าวไปข้างหน้าด้วยความเข้มแข็งและมีพลัง

- เช่น ความเชื่อว่า “ตัวเองไม่ดีพอ ทำอะไรก็ไม่สำเร็จ”
- ความเชื่อว่า “ทำดีไป ก็ไม่มีใครเห็น”
- ความเชื่อว่า “งานเต็มออกแบบไว้ตั้งอยู่แล้ว ไม่มีอะไรจะต้องปรับปรุง” เป็นต้น

เรามีความเชื่ออะไร ที่ไม่เป็นประโยชน์กับเรา หรือจำกัดตัวเราไว้?



ความเชื่อด้านบวก

- ความเชื่อด้านบวก จะผลักดันให้เราก้าวไปข้างหน้า
- ตัวอย่างความเชื่อ ด้านบวก เช่น “เชื่อในความก้าวหน้าและ
ความสามารถของมนุษย์”
- เชื่อว่า “คนเราสามารถพัฒนาได้”
- เชื่อว่า “ทำดี ย่อมได้ดี ทำชั่ว ย่อมได้ชั่ว”
- เชื่อว่า “เราสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้จะต้อง
ดีกว่าวันนี้”

ตัวอย่างของการปรับเปลี่ยนทัศนคติ / แนวคิด

- เดิม : ปัญหา ก็รอคนอื่นมาแก้
- ใหม่ : ปัญหา ก็แค่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากที่คาดหวังไว้
เป็นผลให้อารมณ์ชุ่มฉ่ำ เมื่อแก้ไขแล้ว ก็จะผ่านไป และทำให้เราเบาสบาย



แนวคิด เลิก-ลด-เปลี่ยน เพื่อการปรับปรุงงาน

อย่ายึดติดกับความคิดเดิม ๆ ให้ลอง...

- **เลิก** สิ่งที่เป็นความสูญเปล่า ที่ระบุไม่ได้ว่า “ทำไปแล้วได้อะไร”
- **ลด** คน เวลา รูปแบบ ข้อบกพร่อง
- **เปลี่ยน** วิธีการทำงาน เปลี่ยนปัจจัยนำเข้า เปลี่ยนจากสิ่งเดิม

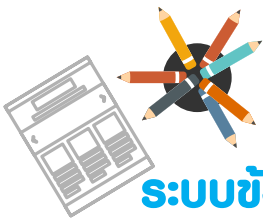


ไอเดียที่ดีต้องนำมาปฏิบัติได้

"ไอเดียดี แต่ไม่มีงบประมาณ"
"ไอเดียดี แต่มีปัญหาทางเทคนิค"
"ไอเดียดี แต่ไม่มีบุคลากร"

“**ไอเดียที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้
คือไอเดียที่ไม่ดี**”





ระบบข้อเสนอแนะ แบบไคเซ็น (Kaizen Suggestion System)

- ข้อเสนอแนะ คือ บัตรแห่งความสุข มีทุกขั้วให้เขียน
- ใครทุกขั้ว คนนั้นเขียน
- แก่ทุกขั้วด้วยตัวเอง
- ถ้าอยากมีความสุข ให้แก้ไข
- ก้าวข้ามความเชื่อด้านลบ ไปสู่ความเชื่อด้านบวก ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น (+,+)



ขอบข่ายของข้อเสนอแนะ:

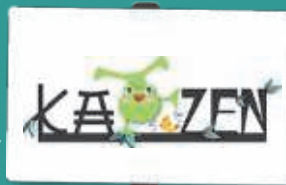
- การปรับปรุงงาน การลดขั้นตอน และการลดความยุ่งยากของพนักงาน
- การประหยัดพลังงาน วัสดุ และทรัพยากร
- การปรับปรุงอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน
- การปรับปรุงอุปกรณ์และขั้นตอนการทำงาน
- การปรับปรุงคุณภาพการบริการ
- แนวความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการใหม่
- การบริการลูกค้าและความสัมพันธ์ของลูกค้า
- ความเสี่ยงและความปลอดภัย

**ข้อเสนอแนะจะต้องไม่ขัดต่อ
นโยบายขององค์กร**



แนวคิดที่ไม่สามารถลงทะเบียนข้อเสนอแนะ:

- เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ระเบียบ สภานิติในการจัดการ
- เป็นเรื่องที่เขียนตำหนิบุคคลอื่นเป็นการส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับงาน
 - เป็นข้อเสนอแนะที่เป็นเพียงความคิด ไม่มีการชี้แจงแนวทางปฏิบัติ หรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
 - เป็นข้อเสนอแนะที่เสนอซื้อเครื่องจักรใหม่รวมถึงการก่อสร้างอาคารใหม่และเพิ่มจำนวนคน ยกเว้นมีเหตุผลอันสมควร
 - เป็นกิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก
 - เป็นสิ่งที่หน่วยงานกำลังดำเนินการ หรือดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว
 - เป็นกิจกรรมที่มีผู้เคยเสนอ และได้ดำเนินการไปแล้ว (ยกเว้นแต่มีจุดเพิ่มเติมที่ดีกว่าเดิม)
 - เป็นแนวคิดที่สมควรต้องปฏิบัติอยู่แล้ว อาทิ การแก้ไขสิ่งที่ชำรุดหรือเสียหาย
 - เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลานานจึงจะเห็นผลได้ชัด
 - เป็นแนวคิดที่เคยเสนอมาและไม่ได้รับการพิจารณาเพื่อปฏิบัติ



ตัวอย่างข้อเสนอแนะที่รับพิจารณา

ข้อเสนอแนะเพื่อลด
เวลาการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อ
ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ
งานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการ
ปรับปรุงการใช้งาน
อุปกรณ์ต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ
การประหยัดกำลังคน
วัสดุ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
ภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ
การปรับปรุงสภาพ
การทำงานด้านความ
ปลอดภัย
และสิ่งแวดล้อม

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ
การปรับปรุงคุณภาพ
ของการให้บริการ

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
ที่เป็นประโยชน์
ในการปฏิบัติงาน
ขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการ
ลดขั้นตอนการ
ปฏิบัติงาน

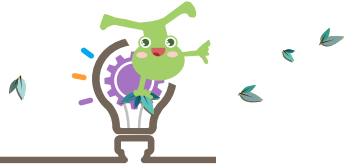


ตัวอย่างข้อเสนอแนะ: ไคเซ็น



ตารางที่ 1		ใบการทำงานและใบที่ ทำงานของตนเอง	KAIZEN	<input checked="" type="checkbox"/> รายงาน (ถ้าแจ้งการแล้ว) <input type="checkbox"/> คำปรึกษา (ยังไม่ได้อำนาจการ)
เรื่อง (หัวข้อไคเซ็น)		ทำให้ไม่ต้องการรีบทำบ่อย ๆ ไม่กระสับกระส่าย ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น !		
ประเภทไคเซ็น		เพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการทำงาน ป้องกันการทำงานผิดพลาด	หมายเลขประเภท =>	
<p>D ส่งเสริมประสิทธิภาพทางธุรกิจ ประสิทธิภาพในการทำงาน 2) ลดการสิ้นเปลือง วัสดุ พลังงาน วัสดุ พลังงาน ค่าใช้จ่าย เป็นต้น 3) ไม่สิ้นเปลืองทรัพยากร เครื่องมืออำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เป็นต้น 4) ไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรความปลอดภัย การบำรุงรักษา เป็นต้น 5) เพิ่มผลผลิตงานและลดต้นทุนการผลิต 6) ไม่สิ้นเปลืองความปลอดภัย จึงหมายถึง สถานการณ์ปลอดภัยในการทำงาน 7) ให้ความสำคัญด้านราคา ต้นทุน ต้นทุนค่าจ้าง เป็นต้น 8) สนับสนุนการจ่าย พัฒนาวิธีการ 10) เพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มกำลังใจ 10) อื่น ๆ (.....)</p>				
เขียนอธิบายให้เข้าใจง่ายด้วยภาพเท่าที่ทำได้				
ปัญหา (ก่อนไคเซ็น) -> มุมมอง เมล็ดที่ทุกคนใจแข็งแบบ ไข่แข็งมีแสงสีแฉดตลอด ออกมา รู้สึกหงุดหงิดที่ต้อง กระทบรีบทำบ่อย ๆ ซึ่งมี ผลให้ทำงานยากเล็กน้อย				
<input checked="" type="checkbox"/> รายละเอียด แล้ว <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ ถ้าแจ้งการ แล้ว		ประสิทธิผลแบบรูปธรรม แบบนามธรรม (ประสิทธิผลจริง ประสิทธิผลที่คาดหวัง) แสงสีแฉดไม่ตลอดออกมา ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ! ไม่รู้สึกหงุดหงิด ไคเซ็น ! ทุกคนพอใจมาก ! ไคเซ็นสถานการณ์ปลอดภัยที่มีผลต่อสุขภาพของพนักงาน		
		ผลเป็นส่วนตัว (จำนวนเงิน) => _____ พันบาท/ปี		ระยะเวลาที่ลดลง => _____ ชั่วโมง/ปี
		วัตถุประสงค์ (รางวัลเงิน, รางวัลพิเศษ) มีประโยชน์ มีประโยชน์ มีประโยชน์มาก		คำแนะนำ คำตอบ จัดตั้งแผน เสนอให้ทำเรื่องต่อไป
ค่าเงินการซื้อ 300 บาท 16 - 25 คะแนน		500 บาท 26 - 40 คะแนน		คิดว่าเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ของคุณตำราใช้ไคเซ็นครับ
ความคิด ค่าแนะนำ การช่วยเหลือ (OJT โดยหัวหน้างาน) 100 บาท น้อยกว่า 16 คะแนน		300 บาท 16 - 25 คะแนน		
500 บาท 26 - 40 คะแนน		900 บาท 41 - 50 คะแนน		
มูลค่า ค่าแนะนำ ค่าชี้แนะ (OJT โดยหัวหน้างาน) - - -		- - -		
● ได้รับ 500 บาท ซึ่งมีมูลค่าเพิ่มขึ้นตามค่าเงินเพิ่มขึ้น ● ไม่คุ้มที่มีคะแนนมากกว่า 40 คะแนน เพราะในกรณีประเมินของตารางที่ 2 ค่าเงินจะได้รับ 1,000 บาท หรือ ได้ค่าธรรมเนียมต่อไป				
ผู้บันทึก/เจ้าของสิทธิ์				คุณ.....

ตัวอย่างข้อเสนอแนะ: ไคเซ็น



ตารางที่ 1		ในการทำงานและในที่ทำงานของทางเรา	KAIZEN		<input checked="" type="checkbox"/> รายงาน (ถ้าแจ้งการแล้ว)
เรื่อง (หัวข้อไคเซ็น)		ตัวอย่างการกรอกใบสมัคร			
ประเภทไคเซ็น	ส่งเสริมประสิทธิภาพทางธุรการและประสิทธิภาพในการทำงาน			หมายเลขประเภท =>	
<p>D ส่งเสริมประสิทธิภาพทางธุรการ ประสิทธิภาพในการทำงาน 2) ลดการจ้างแรงงาน พนักงาน วัสดุ พลังงาน ค่าใช้จ่าย เป็นต้น 3) ไคเซ็นเครื่องจักร เครื่องมืออำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เป็นต้น 4) ไคเซ็นการรักษาความปลอดภัย การอนุรักษ์รักษา เป็นต้น 5) เพิ่มผลผลิตทางการผลิต 6) ไคเซ็นความปลอดภัย จิตสำนึก สถานการณ์อันไม่พึงประสงค์ 7) วัสดุสิ้นค้าที่กว่ามาตรฐาน สินค้าเสีย ฯลฯ 8) ปรับปรุงการทำงานต่อเนื่อง 9) สนับสนุนการขาย พัฒนาศักยภาพ 10) เพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มกำไร/กำไร ข.อื่น ๆ (.....)</p>					
เขียนอธิบายให้เข้าใจง่ายด้วยภาษาแม่ที่ทำได้					
ปัญหา (ก่อนไคเซ็น) => มุมมอง ทอนติดต่องานเอกสารในสัปดาห์ใช้เวลานานเกินไป ทำให้ต้องขอยืมเอกสารทางโทรศัพท์บ่อย ๆ สรุปคือต้องอธิบายซ้ำ ๆ บ่อย ๆ ยุ่งยากไม่มีประสิทธิภาพ ติดตอสอยตามล่าหา		<input checked="" type="checkbox"/> รายละเอียดไคเซ็น => ลงมือแล้ว (หัวไคเซ็น) <input type="checkbox"/> รายละเอียดไคเซ็น => คำนึงคิด ทำตัวอย่างวิธีการลงในสำเนาใบสมัครก่อนแจกจ่าย 			
<input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินการแล้ว <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการแล้ว		ประสิทธิภาพลดขนาดรูปธรรม ขบวนการธรรม (ประสิทธิภาพลดจริง ประสิทธิภาพที่คาดหวัง) เข้าใจวิธีการได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม ลดการสอยตามล่าหา ผลเป็นเชิงเงิน (จำนวนเงิน) => _____ บาท/เยน/ปี ระยะเวลาที่ลดลง => _____ ชั่วโมง/ปี			
การพัฒนาความสามารถ การพัฒนาบุคลากร (เพิ่มขีดความสามารถ) มีประโยชน์ มีประโยชน์ มีประโยชน์ที่มาก		สิ่งตอบแทน (รางวัลเงิน/สิ่ง รางวัลพิเศษ)		ค่าแนะนำ ค่าตอบแทน จัดคิดเงิน เสนอเงินให้จรรยาบรรณได้	
จำนวนการประเมิน 100 คะแนน 500 คะแนน หากค่า > 1,000 คะแนน หรือไม่มีค่าธรรมเนียม		16 - 25 คะแนน 26 - 40 คะแนน 41 - 50 คะแนน		การแจ้งข่าวสารอย่างชัดเจนแก่ลูกค้า คือแจ้งถึงกลยุทธ์ที่ดียิ่งขึ้น	
ความดี ค่าแนะนำ การช่วยเหลือ (OJT โดยหัวหน้างาน) 100 คะแนน 300 คะแนน 500 คะแนน น้อยกว่า 16 คะแนน 16 - 25 คะแนน 26 - 40 คะแนน		ค่าแนะนำ ค่าช่วยเหลือ (OJT โดยหัวหน้างาน) - - -		• เงินสนับสนุนรายงานของกลุ่ม หรือ จำนวนเงิน X จำนวนคนในกลุ่ม • ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม • ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม • ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม	
มุมมอง - - -		- - -		• ได้รับ 500 บาท หรือ มีผู้ลงมติเห็นชอบ • ไม่ขึ้นที่คะแนนมากกว่า 40 คะแนน จะได้รับค่าประเมินของตารางที่ 2 แต่ถ้ารับค่าประเมิน 1,000 บาท หรือได้รับค่าประเมินได้	
				ผู้สมัคร/หัวหน้าของสังกัด	

วิธีการเขียนข้อเสนอแนะ:

ให้ใช้แบบฟอร์มแจ้งข้อเสนอแนะตามที่คณะกรรมการกำหนด ซึ่งในแบบฟอร์มจะประกอบด้วยหัวข้อที่จำเป็นต่อการประเมินดังนี้

- ปัญหาที่พบ / สภาพก่อนการปรับปรุง
- รายละเอียดการปรับปรุงพัฒนา (หรือ “สาระของการปรับปรุง”)
- ประโยชน์ที่ได้รับ



วิธีเขียนปัญหาและสภาพก่อนการปรับปรุง

1. จะต้องเป็นปัญหาเกี่ยวกับงาน ไม่ใช่ปัญหาส่วนตัว
2. อธิบายปัญหาให้ชัดเจน
 - 2.1 ใช้รูปช่วย
 - 2.2 ใช้ตัวเลข (เช่น เวลาที่สูญเสีย เวลาที่รอคอย จำนวนครั้งของการไม่ได้ตามแผน ร้อยละความพึงพอใจที่ต่ำกว่าเกณฑ์)
3. ระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา



วิธีเขียนรายละเอียดการปรับปรุง / พัฒนา

1) ระบุวิธีแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม

- o ตัวอย่างที่ไม่เหมาะสม “ทางเดินแคบ - ทำให้กว้างขึ้น”
- o ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น “ทางเดินแคบ - ทำให้กว้างขึ้น โดยการจัดผังทางเดิน จัดวางสิ่งของต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบ และทำป้ายบอกทาง

2) เปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง :

แสดงให้เห็นเข้าใจได้ง่ายที่สุดว่า ได้ปรับปรุงที่ใด อย่างไรบ้าง นิยมเขียนภาพแสดงการเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการปรับปรุง

3) กระบวนการดำเนินการปรับปรุง :

สรุปว่าปรับปรุงอะไร อย่างไร ก่อให้เกิดประสิทธิผลเช่นไร ควรแสดงด้วยภาพ



วิธีเขียนประโยชน์ที่ได้รับ

ระบุประสิทธิผลในหลาย ๆ ด้าน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม

การบริการดีขึ้น
ไม่ต้องให้ลูกค้าคอยอีก
(ลดเวลารอคอย)

ไม่ได้ยินเสียงบ่น
จากนักศึกษาอีกเลย
(ข้อร้องเรียนเป็นศูนย์)

การบาดเจ็บจากการทำงาน
ลดลง
(พนักงานขาดงาน
จากอุบัติเหตุลดลง)

ปลอดภัยขึ้น ไม่เกิดการ
ตกหล่นอีก
(จำนวนอุบัติเหตุลดลง)





พิจารณาข้อเสนอแนะ

1

ปัญหาหรือโอกาสที่ชัดเจน

10

2

แนวทางการพัฒนาหรือปรับปรุงที่สร้างสรรค์

20

3

ความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในการด้อยอดข้อเสนอของโครงการสู่การดำเนินการ

10

4

ประโยชน์ที่ได้รับต่อส่วนรวม

20

● ติดตามผล Best Practice

5

ผลการพัฒนาได้ตามเป้าหมาย

40

ผลลัพธ์เชิงปริมาณ (20) ภายในกรอบเวลาที่กำหนด (10) ความยั่งยืนของผลลัพธ์จากการดำเนินการ (10)

ขั้นตอนการร่วมกิจกรรม



ขั้นตอนที่

01

ส่งใบข้อเสนอแนะ

ส่งใบข้อเสนอแนะ: ที่หัวหน้างานลงนามรับทราบแล้ว ที่สถานประกอบการนี้ เมื่อรับใบนี้ Kaizen ไปเขว่นที่ชั้นไม้หน่วยงานที่สังกัด

รวบรวมข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่

02

ขั้นตอนที่

03

ติดตามผลการดำเนินงาน

พิจารณาผลงาน

ขั้นตอนที่

04

ขั้นตอนที่

05

ประกาศผล

สรุปผลและมอบรางวัล

ขั้นตอนที่

06

ขั้นตอนที่

07

มอบรางวัลให้แก่ Best Practice

ช่องทางการรับข้อเสนอแนะ



คุณก้องกัญญา ณ แสงอาทิตย์ เลขานุการคณะบดี
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การส่งเสริมข้อเสนอแนะ



- มีการจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมโคเซ็น เพื่อให้ความรู้ และข่าวสารเกี่ยวกับระบบข้อเสนอแนะผ่านสื่อต่าง ๆ ขององค์กร
- หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญมากที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เกิดความสนใจและส่งข้อเสนอแนะการปรับปรุง
- การส่งเสริมในระยะแรกจะเน้นปริมาณสำคัญกว่าคุณภาพ



หน้าที่ของหัวหน้างานต่อกิจกรรมไคเซ็น



- เป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น
- กำหนดให้มีการประชุมสมาชิกโดยสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- ให้คำแนะนำในการเขียนข้อเสนอแนะของสมาชิก
- กระตุ้น ส่งเสริม ให้สมาชิกร่วมกันเขียนข้อเสนอแนะส่งอย่างต่อเนื่อง
- ติดตาม ดูแล ให้สมาชิกดำเนินการปรับปรุง
- ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินกิจกรรมไคเซ็น



ต้นไม้ของหัวหน้างาน

- เป็นเทคนิคหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการส่งข้อเสนอแนะ ทุก ๆ ข้อเสนอแนะที่ส่งให้แก่คณะกรรมการ จะได้รับใบไม้เพื่อนำไปติดที่ต้นไม้ของหัวหน้างาน (และหัวหน้าภาควิชา) หน่วยงานใดส่งข้อเสนอแนะมาก ต้นไม้แห่งความสุขก็จะเบ่งบานออกใบสวยงาม



การประเมินผลระบบข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการดำเนินงานและพิจารณาข้อเสนอแนะ จะวัดผลจาก

- จำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับเฉลี่ยต่อคนต่อปี
- สัดส่วนประเภทของเนื้อหาของข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปส่งเสริมการเสนอข้อเสนอแนะในประเภทที่ไม่ได้รับความสนใจ
- ร้อยละของข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้จริง
- แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนข้อเสนอแนะ
- ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะองค์กรจะได้รับ ฯลฯ



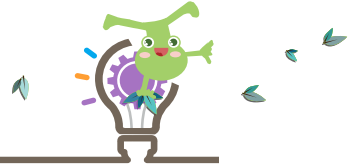
Kaizen Awareness

4 อย่า **1** ยอม เพื่อการเพิ่มผลผลิต

1. อย่าเป็นคนดี
2. อย่าเป็นกบอยู่ในกะลา
3. อย่าเป็นน้ำชาล้นถ้วย
4. อย่าเจ็บป่วยแล้วไม่ยอมรักษา

ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
เพื่อการเพิ่มผลผลิต
และคุณภาพชีวิตในการทำงาน

โคเซ็น..
..เปลี่ยน
แล้ว... **ดี**



กอบกิจ อีสระวีวัฒน์. (2560). กิจกรรม Kaizen Suggestion. ใน *เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วย Kaizen และการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit)* (6 กรกฎาคม). เชียงใหม่: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

โคเซ็นในธุรกิจบริการ. (2555). แปลจาก Zukai Yoku wakarū Hiseizogyo mo Toyota Seisan Hoshiki. แปลโดย ประยูร เชื้อววัฒน์. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

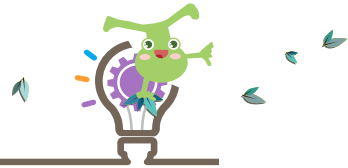
ณรงเวช จวนพานิช. (2541). *การทดลองนำกิจกรรมข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายขายสาย 3 บริษัทพีน้าเฮาส์ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

โตโย, โตโยทาว. (ม.ป.ป.). *กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงจุดบกพร่องและยกระดับคุณภาพงาน*. แปลโดย สัตตาวัล มิ่งมงคลรัตน์. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ธีรชัย พันธุ์คง. (2557). *โคเซ็น (Kaizen) ทุกคนทำได้ ทำง่าย ทำเลย*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

นักสรวงศ์ โอสถศิลป์ และวรโชค ไชยวงศ์. (2547). *เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ เทคนิคการวิเคราะห์งานและปรับปรุงกระบวนการงานกับ Kaizen Suggestions สำหรับเจ้าหน้าที่ และบุคลากรปฏิบัติการหน่วยงานภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* (30-31 กรกฎาคม). กรุงเทพฯ: หน่วยวิจัย และบริการวิศวกรรมคุณภาพ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยาสุฮิโกะ, โยชิฮารุ. (2555). *เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยโคเซ็น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). แปลจาก SHIGOTO GA DONDON UMAKU IKU “KAIZEN” NO KYOKASHO. แปลและเรียบเรียงโดย สุภกิส เครือกาญจนนา. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).



- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). บทบาทคณะทำงานกิจกรรม Kaizen Suggestion / SGA จากการเริ่มต้นสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน. ใน *เอกสารประกอบการสัมมนา Technology Promotion Association (Thailand-Japan)* (6 กรกฎาคม). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *ไคเซ็นเพื่อการปรับปรุงงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2544). *เอกสารสัมมนา เรื่องกิจกรรมข้อเสนอแนะ: (ไคเซ็น) เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ* (31 มกราคม - 1 กุมภาพันธ์). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2553). Welcome ตัวอย่างไคเซ็น บริษัทโอกินาว่าก๊าซ จำกัด. *Creative & idea Kaizen*, 4(43), 58-61.



Changes for Better

- เปลี่ยนมุมมอง (Point of **View**)
- เปลี่ยนวิธีคิด (**Way of Thinking**)
- เปลี่ยนวิธีการทำงาน (Way of *Working*)