

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

14-IN-95-GE-CON-A-2357

APO International Productivity Showcase and Best Practice Networking Forum on SMEs

ระหว่างวันที่ 15 – 17 ธันวาคม 2557

ณ เมืองโคลอมโบ ประเทศศรีลังกา

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

- 1.1 รหัสและชื่อโครงการ: 14-IN-95-GE-CON-A-2357 APO International Productivity Showcase and Best Practice Networking Forum on SMEs
- 1.2 ระยะเวลา: 3 วัน
- 1.3 สถานที่จัด: ณ เมืองโคลอมโบ ประเทศ ศรีลังกา
- 1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ
  - คุณ W.M.D. Suranga Gunaratne (Director National Productivity Secretariat – No. 249, Stanley Thilakarathne Mawatha Nugedoda, Sri Lanka)
  - คุณ J.M. Thilaka Jayasundara (Director Industry Department Asian Productivity Organization (APO) 1-24-1 Hongo, Bunkyo-ku Tokyu 113-0033, Japan)
- 1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย
  - วิทยากรรวมทั้งสิ้น 2 ท่าน
    1. คุณ Shirish Paliwah จากประเทศอินเดีย
    2. คุณ AB. Rahim จากประเทศมาเลเซีย
- 1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ 24 ท่าน จากประเทศต่างๆ ได้แก่
  1. บังกลาเทศ
  2. กัมพูชา
  3. ฟิลิปปินส์
  4. อิหร่าน
  5. อินเดีย 2 ท่าน
  6. เกาหลีใต้
  7. ลาว
  8. บังกลาเทศ
  9. มาเลเซีย
  10. มองโกเลีย
  11. เนปาล 2 ท่าน
  12. ปากีสถาน 2 ท่าน
  13. ฟิลิปปินส์
  14. ไทย
  15. เวียดนาม
  16. ศรีลังกา 5 ท่าน

## ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

### 2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

โครงการ APO International Productivity Showcase and Best Practice Networking Forum on SMEs เป็นโครงการซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งแรกโดยมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน Best Practice จากการพัฒนาผลิตภาพในภูมิภาคเอเชียซึ่งได้ถูกดำเนินการภายใต้ APO โดยมุ่งเน้นให้เกิดการนำองค์ความรู้ไปเผยแพร่และไปใช้ระหว่างกันในกลุ่มภูมิภาค นอกจากนี้ โครงการยังมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมในการแลกเปลี่ยนและเป็นกลุ่ม Community Best Practice ในอนาคต

### 2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

พิธีเปิดของงานเริ่มต้นด้วย MC ซึ่งได้เชิญ NPO Head of Srilanka: คุณ W.M.R. Palitha Weerasinghe เป็นผู้แทนกล่าวเปิด และได้เรียนเชิญผู้แทนสำคัญอีกหลายๆ ท่านมากล่าวถึงความสำคัญและแนวทางในการเพิ่มผลิตภาพในอนาคต โดยการกล่าวของแต่ละท่านมีใจความสำคัญ ดังนี้

#### คุณ Mari Amano, Secretary General, Asian Productivity Organization

APO มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมผลผลิต ดังนั้น ฟอรัมนี้จะมีส่วนสำคัญในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้สำคัญในการนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่าง SMEs ต่อไปในอนาคต

#### คุณ J.M.Thilaka Jayasundara, Director Industry Department, Asian Productivity Organization

ความรู้ Best Practice จะต้องถูกเปรียบเทียบและ Benchmark เพื่อนำเอาความรู้และวิธีการไปใช้ในการปฏิบัติ NPO สามารถนำสู่การแลกเปลี่ยนและส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่าง NPO จากประเทศต่างๆ โดยการจัดอบรม workshop conference และวิธีอื่นๆ และยังส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง SMEs ทั้งนี้ ดิฉันขอเปิดฟอรัมนี้และขอบคุณองค์กรต่างๆ ที่สนับสนุนและผู้เข้าร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในครั้งนี้

#### คุณ Hon. Bashir Segudawood, Minister of Productivity Promotion

SME Versatility - ความสามารถ SME ที่หลากหลายมีความสำคัญในการพัฒนา SMEs โดยที่ SME จะต้องรู้จักมาตรฐานที่สูงขึ้นและนำพาบริษัทไปสู่ศักยภาพที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้ประกอบการจะต้องสามารถบริหารองค์ความรู้และสร้างนวัตกรรมเพื่อสามารถแข่งขัน พร้อมทั้งพัฒนาด้านต่างๆ รวมถึงความสามารถของพนักงานอันจะนำสู่ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และขอบคุณผู้นำเสนอกุ๊กๆ ท่านที่มาร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ณ ที่นี้

#### คุณ Mahinda Madihahewa, Secretary Chief Executive Officer, Former APO country director Sri Lanka

สิ่งนี้จะสามารถนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและการเติบโตของเศรษฐกิจและการจ้างงาน การพัฒนานี้จะนำสู่การเติบโต SMEs เป็นส่วนสำคัญของเศรษฐกิจศรีลังกานับเป็น 92% ของปริมาณการส่งออกของศรีลังกา นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นส่วนสำคัญในการ

เติบโตรวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีสำคัญ พร้อมทั้งการสนับสนุนด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงิน แนวคิดเหล่านี้ถูกใช้ในการนำเสนอแนวคิดการพัฒนาของศรีลังกา

การพัฒนา SMEs และการสนับสนุนทางเทคนิครวมถึงเทคโนโลยีสำคัญเป็นกิจกรรมการพัฒนาสำคัญควบคู่กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน สิ่งนี้จะพัฒนาให้เกิดการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น การเพิ่มผลผลิตของแรงงานเพิ่มสูงขึ้นผ่านการพัฒนา SMEs ให้เกิดผลผลิตภาพที่ดีขึ้นและเข้าถึงตลาดได้ดีขึ้น



ภาพที่ 1 ภาพช่วงการกล่าวเปิดงาน APO International Productivity Showcase and Best Practice Networking Forum on SMEs

### 2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper) (ถ้ามี) พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นเชิงเปรียบเทียบับบริบทประเทศไทยและ/หรือประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามรายชื่อประเทศ)

#### ผู้แทนจากบังคลาเทศ บริษัทเฟอร์นิเจอร์

การพัฒนาโดยผู้แทนจากบังคลาเทศ เน้นพัฒนาโดยใช้ 5 ส และระบบข้อมูลในการพัฒนา (Information System) การพัฒนาดังกล่าวใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลามากกว่า 3 ปี โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาระบบ และสร้างวินัยนำสู่การพัฒนา 5 ส ประสบความสำเร็จ

#### ผู้แทนจากกัมพูชา บริษัทน้ำดื่ม

ผู้แทนจากประเทศกัมพูชา พัฒนา 5 ส และระบบคุณภาพ โดยเฉพาะ ISO9001 และ ISO22000 การแข่งขันเน้นที่คุณภาพของสินค้า จากการที่ได้รับความนิยมเป็นหนึ่งในบริษัทต้นแบบในการพัฒนาระบบ ISO22000 ทำให้บริษัทได้รับการสนับสนุนในการให้คำปรึกษา และได้เข้ามาช่วยพัฒนาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของพื้นที่ทำงานและการอบรมพนักงานเพื่อนำมาใช้ในระบบทั้งภายในโรงงานและพื้นที่ส่วนกลาง ความสำเร็จนี้ทำให้บริษัทสามารถพัฒนาบริษัทเข้าสู่ระดับสากลอื่นจะนำสู่การแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำดื่มในระยะยาว จากที่ปัจจุบันเป็นผู้นำตลาด การยกระดับมาตรฐานจะช่วยในการรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในอนาคตและสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคได้

### **ผู้แทนจากฟิจิ บริษัทเครื่องต้มเพื่อสุขภาพ**

ผู้แทนจากฟิจิได้เน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งผู้หญิงในหมู่บ้านสามารถนำส่งวัตถุดิบให้ได้และเปิดตลาดเพื่อให้สินค้าเข้าถึงผู้บริโภค บริษัทเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมลดความยากจนในประเทศ โดยที่ผู้แทนจากฟิจิได้นำกระบวนการทดสอบโดยแล็บมาใช้ในการประกันคุณภาพโดยที่ผู้ส่งมอบจะต้องส่งวัตถุดิบทดสอบก่อนที่จะรับสินค้า วิธีการนี้นำสู่การสร้างการมีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพในผู้ส่งมอบให้มีความเข้าใจและใส่ใจในคุณภาพ ในขณะที่ลดความเสี่ยงและสร้างความมั่นใจในมาตรฐานผลิตภัณฑ์ได้ด้วย โครงการผลิตและซื้อในฟิจินำสู่การขยายตลาดโดยวางแผนการพัฒนาแบรนด์ต่อไปซึ่งมีโอกาสในการเปิดตลาดสู่ต่างประเทศ

### **ผู้แทนจากอาเซอร์ไบจาน บริษัทผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์**

ผู้แทนจากอาเซอร์ไบจานนำการใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม และปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์จากคลาสสิกเป็นสมัยใหม่ จากการทำเป็นตัวแทนจากภาครัฐซึ่งทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ได้กระตุ้นและให้ข้อมูลทั้งเชิงการตลาด ความต้องการผู้บริโภค รวมถึงแนวทางในการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาเครื่องจักรที่ทันสมัย และการพัฒนาแบบที่ทันสมัยมากขึ้นตามความต้องการของผู้บริโภคมาใช้ในการสนับสนุนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้ผลิตให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

### **ผู้แทนจากศรีลังกา บริษัทผลิตเม็ดมะม่วงหิมพานต์**

ผู้แทนจากศรีลังกาเริ่มต้นจากการเป็นเพียง Workshop ในบ้านซึ่งผลิตเม็ดมะม่วงหิมพานต์ (Cashew Nut) โดยทางบริษัทเริ่มต้นจากการพัฒนาอุปกรณ์และเครื่องมือในการกระเพาะเปลือกนำมาสู่การขยายความสามารถในการผลิต ในปัจจุบันบริษัทได้พัฒนาเครื่องจักรให้ทันสมัยขึ้นด้วยตนเองและพัฒนากระบวนการผลิตโดยใช้เครื่องแกะเปลือกถั่ว ซึ่งกระบวนการเดิมต้องใช้คนจำนวนมากและมีการพัฒนาเครื่องจักรอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับต่อความต้องการของตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น การพัฒนาดังกล่าวนำสู่การเติบโตหลายเท่าตัวในช่วงเวลา 3 – 4 ปีที่ผ่านมา โดยการพัฒนาดังกล่าวได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจาก NPS ทั้งการพัฒนาระบบ กระบวนการ รวมถึงการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำซึ่งเป็นส่วนสำคัญเนื่องจากบุคลิกและทัศนคติของผู้นำองค์กรเป็นส่วนหลักสำคัญในการพัฒนาองค์กรขนาดย่อมเช่นนี้

ปัจจุบันบริษัท Buddhi ตั้งขึ้นเป็นโรงงานผลิตขนาดย่อมซึ่งมีพนักงานรวมกว่า 100 คน



ภาพที่ 15 แสดงผู้แทนคนแรกจากศรีลังกาในฐานะ Entrepreneur ซึ่งพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมด้วยตัวเอง

## ผู้แทนจากอินเดีย บริษัทผลิตบม้ น้ำ

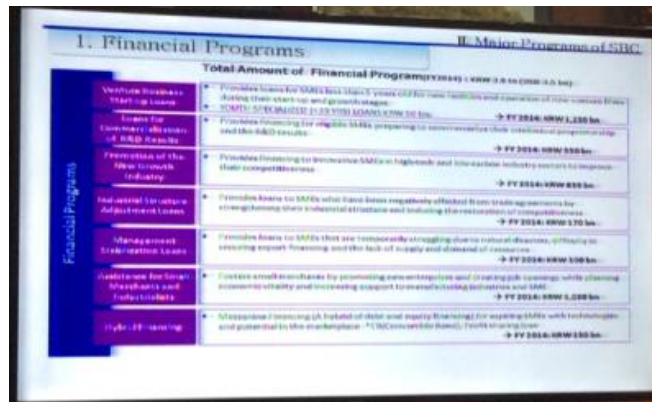
ผู้แทนจากอินเดียได้เผชิญปัญหาสำคัญจากพื้นที่ที่จำกัดขององค์กรจึงได้เริ่มต้นเข้าสู่การพัฒนาปรับปรุงระบบผลิตแบบลีน โดยใช้ระบบ 5S โดยมีกระบวนการสำคัญได้แก่

1. นำวัตถุดิบออกจากพื้นที่ นำมาสู่การได้คืนพื้นที่และเงินจากการขายวัตถุดิบส่วนเกิน
2. นำเข้าวัตถุดิบด้วยรถของบริษัทเอง เพื่อควบคุมปริมาณ WIP ให้เพียงพอแต่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กรเท่านั้น
3. นำสู่การจัดการการไหลทั้งหมด total flow management (TFM)

การพัฒนาดังกล่าวมีขั้นตอนที่ง่ายในการพัฒนาและสามารถนำสู่การทำจริงได้ โดยการลงทุนบ้างในเรื่องระบบขนส่งจากการขนส่งโดยผู้ส่งมอบเป็นการนำเข้ามาเองจากบริษัทแต่จะพบได้ว่าเป็นนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการที่น่าสนใจ ในกระบวนการดังกล่าวทางผู้แทนยังได้นำเอาระบบ Incentive โดยใช้เงินติดตามเครื่องจักรในการกระตุ้นเพื่อการเพิ่มยอด มาตรฐานการผลิตและให้เงินดังกล่าวเป็นสินน้ำใจแก่พนักงานด้วย

## ผู้แทนจากเกาหลีใต้ การสนับสนุนของรัฐบาลเกาหลีใต้ให้กับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก

สนับสนุนการพัฒนาตามนโยบายของรัฐบาลเกาหลีใต้ในการสนับสนุนบริษัท SMEs ผ่านโปรแกรมทางการเงินและด้านอื่นๆ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาในด้านต่างๆ อันจะนำสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน



ภาพที่ 15 แสดงโครงการการสนับสนุนของภาครัฐบาลเกาหลีใต้ให้กับ SMEs ในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน

1. SME One Stop Clinic Service การให้คำปรึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว



ภาพที่ 16 แสดงกระบวนการในการสนับสนุน

One Stop Clinic Service เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษา 2 ท่านจะเข้าสู่กระบวนการ

1. วิเคราะห์หาปัญหา
  2. แจกแจงแนวทางการแก้ไข
  3. ดำเนินการแก้ไขในระยะสั้นและระยะยาว
2. Youth Start Up Academy และ CEO Employee Training
  3. Global Corporation Program เน้นการพัฒนาเกี่ยวเนื่องธุรกิจต่างประเทศ
  4. Global Marketing Support Program พัฒนาที่ปรึกษาทั่วโลกและศูนย์ให้คำปรึกษา

การสนับสนุนของรัฐบาลเกาหลีมีความน่าสนใจอย่างยิ่ง ซึ่งมีลักษณะการสนับสนุนทั้งในเชิงกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่นอกจากกระบวนการดังกล่าวยังมีการให้การสนับสนุนผ่านระบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ประกอบการในระดับต่างๆ และโปรแกรมการสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจในแต่ละประเทศ โดยมีเครือข่ายที่ปรึกษาในต่างประเทศมากกว่า 50 ประเทศในการสนับสนุนการขยายตลาด

#### **ผู้แทนจากลาว บริษัทผลิตน้ำดื่ม**

ผู้แทนจากประเทศลาวซึ่งดำเนินธุรกิจผลิตน้ำดื่ม มุ่งเน้นการพัฒนาตลาดโดยการเรียนรู้ความต้องการลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า นำสู่การขยายตลาด พัฒนาระบบการผ่านตามาตรฐาน GMP และพัฒนาการ Packing ให้ตอบรับต่อความต้องการของลูกค้า จากลักษณะการพัฒนาดังกล่าวนำสู่การจับตลาดเฉพาะและพัฒนาความสามารถสำคัญ เช่น การพัฒนาแบบ Packaging การออกแบบตามความต้องการ การตอบสนองต่อความต้องการอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ การพัฒนาเพียงด้านการตลาดจะไม่เพียงพอ แต่จะต้องมีการพัฒนาในภาคการผลิต ในลักษณะคุณภาพตามหลัก GMP แต่ด้วยค่าใช้จ่ายในการ Certified ระบบต่างๆ ยังสูง จึงยังไม่พิจารณาในการ Certified ในปัจจุบัน

#### **ผู้แทนจากศรีลังกา LED Lighting**

ผู้แทนจากศรีลังกาได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาไคเซ็นในกลุ่ม Entrepreneur ในบริษัท นำสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า มีการจัดการประชุมเป็นประจำนำสู่การแก้ปัญหาโดยใช้ไคเซ็น ทั้งนี้ บริษัทมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาหรือหาวิธีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ตามที่ตลาดมีความต้องการ ซึ่งบริษัทขนาดใหญ่อื่นๆ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนและเสนอตามความต้องการของตลาดได้

ทั้งนี้ บริษัทกระตุ้นให้พนักงานซึ่งเป็นพนักงานรุ่นใหม่อายุน้อยร่วมคิดระดมสมองในการหาวิธีการปรับปรุงใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอในช่วงเช้าของงาน ก่อนการเข้างานและนำเสนอวิธี โดยที่ผู้บริหารได้ตั้งรางวัลให้กับทุกๆ แนวความคิดและกระตุ้นการปรับปรุงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ การทำเช่นนี้ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ในบริษัทเสมอและนำสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและดีขึ้น

#### **ผู้แทนจากบังคลาเทศ สมาคมพัฒนาอุตสาหกรรมในบ้าน**

ผู้แทนจากประเทศบังคลาเทศเป็นผู้แทนจากสมาคมสนับสนุนการพัฒนากลุ่มธุรกิจขนาดย่อม โดยทางสมาคมมุ่งเน้นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการ รวมถึงคุณภาพและการตลาด ในทางปฏิบัติมุ่งเน้นการพัฒนา

กิจกรรมไคเซ็น การพัฒนานำสู่การลดความสูญเสีย กำลังการผลิต รวมถึงความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยกลุ่มธุรกิจขนาดย่อมจะได้รับการสนับสนุนในการให้คำปรึกษา การอบรมพัฒนาในสถานประกอบการ และการนำเอาตัวอย่างวิธีการปรับปรุงมาแสดงให้เห็น รวมถึงแนะนำแนวทางในทางปฏิบัติในการปรับปรุงหน้าที่การทำงาน

### **ผู้แทนจากอินเดีย บริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไอที**

ผู้แทนจากอินเดียประสบปัญหาพื้นฐานจากความซับซ้อนในกระบวนการทำงานและการไหลซึ่งวกไปวนมา ในพื้นที่การทำงาน ผู้แทนจากอินเดียได้นำสู่การพัฒนาโดยการพัฒนา layout การทำงานให้กระบวนการไหลของวัตถุดิบและสินค้าไหลไปในทางเดียว หลังจากนั้น นำสู่การปรับปรุงให้การไหลเป็นแบบ การไหลแบบขึ้นเดียว โดยการทำร่องนำผลิตภัณฑ์เป็นสายพานกำกับวัตถุดิบโดยใช้คนในการผลักชิ้นงานทีละ 1 ชิ้นนำสู่การพัฒนาประสิทธิภาพและใช้พนักงานลดลง การพัฒนานี้เกิดขึ้นได้จะต้องประกอบกับการอบรมและมีส่วนร่วมของพนักงาน เนื่องจากมีส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะและท่าทางการทำงานของพนักงานในแต่ละพื้นที่

โดยสรุปการพัฒนาสำคัญเริ่มจาก

1. การเคลียร์พื้นที่การทำงาน
2. การจัดผังการไหลของงานใหม่ให้เป็นไปตามขั้นตอน
3. การจัดทำ Line Balancing ให้เกิดสมดุลในการผลิต
4. การพัฒนาอุปกรณ์เสริมในการสนับสนุนการไหล

### **ผู้แทนจากมาเลเซีย บริษัทเก็บและกำจัดขยะ**

ผู้แทนจากประเทศมาเลเซีย เป็นบริษัทที่ได้พัฒนาระบบมาตรฐานและได้ให้บริการจัดการของเสียสาธารณะในหลากหลายรัฐในประเทศมาเลเซีย รายได้และรายจ่ายของบริษัทเกิดจากคุณภาพการให้บริการของบริษัท หากบริษัทก่อให้เกิดการรั่วไหลจะต้องทำความสะอาดและอาจจะสูญเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมให้กับภาครัฐและเกิดข้อร้องเรียนของประชาชนอีกด้วย โดยที่ให้ความสำคัญกับ 4 ด้าน คน กระบวนการ ทรัพยากร และวัฒนธรรมขององค์กร โดยใช้กระบวนการสำคัญเช่น 5S TQM Lean Management ISO14001: 2004 การพัฒนาสินเน้นการให้ค่ากับมูลค่าเพิ่มและลดของเสีย โดยใช้ Automation ในกระบวนการรายงานปัญหา และการศึกษา Time Motion Study และ การไหลของงาน

เทคโนโลยีสำคัญที่บริษัทได้นำมาใช้คือ ระบบ GPS ซึ่งช่วยในการติดตามการทำงานของบริษัทและการให้บริการ ซึ่งบริษัทสามารถทำให้กระบวนการทำงานสามารถติดตาม และในกรณีที่มีข้อร้องเรียนสามารถทราบหรือประเมินได้ว่าเกิดจากบริษัทหรือไม่แต่อย่างใด

### **ผู้แทนจากศรีลังกา บริษัทผลิตกล่อง**

ผู้แทนจากประเทศศรีลังกาดำเนินการบริษัทผลิตกล่อง Best Practice ซึ่งได้นำมาแนะนำเสนอมาจากการที่บริษัทเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ จากการใช้เครื่องจักรแบบเดิมซึ่งสามารถผลิตกล่องซึ่งมีคุณภาพไม่สูง และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการกล่องคุณภาพสูง ทางบริษัทจึงได้มุ่งเน้นการพัฒนาผ่านการพัฒนาเครื่องจักรให้ทันสมัย นำสู่การขยายสู่ตลาดคุณภาพสูง นำสู่การเพิ่มยอดขาย และพัฒนาคุณภาพทั้งในด้านคุณภาพการผลิต การจัดส่ง

การปรับปรุงที่สำคัญเกิดจากการพิจารณาการลงทุนอย่างเหมาะสมซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างเหมาะสม นำสู่การเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น



## **ผู้แทนจากมองโกเลีย บริษัทพัฒนาการนำเสนอการขายเครื่องเสียง**

ผู้แทนจากมองโกเลีย บริษัทพัฒนาการเตรียมความพร้อมนำเสนอโดยพัฒนาให้พื้นที่ทำงานมีความพร้อมในการเตรียมพร้อมระบบเครื่องเสียงเพื่อให้พร้อมในการขาย นอกจากนี้ ทางบริษัทยังได้พัฒนาการใช้อิเล็กทรอนิกส์บอร์ดในการแจ้งกำหนดการในองค์กรช่วยพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ดังนั้น การปรับปรุงให้ระบบการสื่อสารทั่วถึงและไม่คลาดเคลื่อนมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## **ผู้แทนจากเนปาล บริษัทผลิตขนมขบเคี้ยว**

ผู้แทนจากประเทศเนปาล เป็นบริษัทผู้ผลิตขนมขบเคี้ยว ได้แก่ Potato Chips ซึ่งในกระบวนการปัญหาสำคัญมาจากวัตถุดิบและคุณภาพวัตถุดิบ นอกจากนี้ ยังมีอุปสรรคสำคัญจากการรักษาผลิตภัณฑ์และจัดส่งสู่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาคุณภาพเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค

ผู้แทนจากประเทศเนปาลได้มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการผลิตจากการเก็บรักษาสินค้าถึงการส่งสินค้าลงสู่ตลาดเนื่องด้วยปัญหาจากวัตถุดิบรวมถึงการเก็บรักษา โดยการลงทุนในระบบความเย็น การพัฒนาแหล่งผลิตและผู้ส่งมอบวัตถุดิบอันนำมาซึ่งความมั่นใจในอุปทานของวัตถุดิบซึ่งก็คือ มัน และการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์สู่ตลาด

## **ผู้แทนจากปากีสถาน หน่วยงานพัฒนาภาคอุตสาหกรรม**

ผู้แทนจากประเทศปากีสถาน เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยที่ทางบริษัทมีปัญหาพื้นฐานจากการผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ การออกแบบสถานการณ์การทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงวิธีการผลิตที่ไม่เหมาะสม ไม่เหมาะกับ Ergonomics ในการทำงาน อันนำมาซึ่งการขาดประสิทธิภาพการผลิต

ผู้แทนจากประเทศปากีสถานปรับปรุงกระบวนการเพิ่มผลผลิตในบริษัทในอุตสาหกรรมรถยนต์ ซึ่งมีปัญหาอื่นๆ อีก ได้แก่ จาก Layout การขนส่ง จำนวนพนักงานที่มากเกินไป

การปรับปรุงที่สำคัญ ได้แก่ การปรับปรุง Layout นำสู่การไหลของงานทางเดียว การปรับลักษณะท่าทางการทำงานที่ไม่เหมาะสมให้มีความเหมาะสมและสามารถทำได้โดยพนักงานคนเดียว นอกจากนี้ มีการปรับปรุงสถานการณ์การทำงานโดยมี Visual board โดเซน นำสู่ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น งานระหว่างผลิตที่น้อยลง พื้นที่การทำงานรวมที่ใช้ลดลง และประสิทธิภาพโดยรวมซึ่งเพิ่มขึ้นมากกว่า 20%

## **ผู้แทนจากศรีลังกา บริษัทผลิตเสื้อผ้าและบรรจุภัณฑ์**

ผู้แทนจากประเทศศรีลังกาเป็นผู้ผลิตเสื้อผ้าและบรรจุภัณฑ์ บริษัทได้พัฒนาธุรกิจจากหลักการพื้นฐานและได้รับการสนับสนุนจาก NPS ในการพัฒนาระบบการผลิตนำสู่การผลิตและขาย เน้นการดูแลลูกค้าใกล้ชิด การปรับปรุงพัฒนามุ่งเน้นการเข้าหาลูกค้า และรับออเดอร์ทุกขนาดทุกแบบ และพยายามตอบโจทยความต้องการของลูกค้า

บทเรียนสำคัญคือ การเป็นผู้ประกอบการจะต้องไม่ท้อแท้และมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จไม่ว่าจะต้องทุ่มเทมากเพียงใด สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การมุ่งมั่นพยายาม นอกจากนี้ การพัฒนาความรู้และปรับปรุงต่อเนื่องเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ โดยการปรับปรุงเครื่องจักรและอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

การปรับปรุงนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจาก NPS ทั้งภาวะผู้นำ ความรู้ การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมกับ

ความสามารถเชิงเทคนิคและความเป็นผู้ประกอบการนำสู่ความสำเร็จ

### **ผู้แทนจากฟิลิปปินส์ บริษัทผลิตขนม คุกกี้**

ผู้แทนจากฟิลิปปินส์ได้นำเสนอการพัฒนาองค์กร เนื่องด้วยปัญหาในด้านระบบการบริหารจัดการซึ่งขาดมาตรฐานการทำงานและดำเนินการ โดยเฉพาะเมื่อมีปัญหาต่างๆ แนวทางการพัฒนาของบริษัทจึงได้นำเอาแนวความคิดการพัฒนาองค์กรความรู้มาใช้

นอกจากนี้ จากปัญหาการแข่งขันซึ่งมากขึ้นในลักษณะสินค้าคล้ายคลึงกันทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคา จากปัญหาดังกล่าวบริษัทได้มีการปรับตัวเองในการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรในแต่ละตลาดเพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่แตกต่างกันไปในแต่ละตลาด จากแนวคิดดังกล่าวนำสู่ความรู้ในตลาดและความเข้าใจในตลาดมากยิ่งขึ้น สิ่งนี้ทำให้บริษัทสามารถกำหนดวิธีการแข่งขันซึ่งมีความเหมาะสมและนำสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

### **ผู้แทนจากเวียดนาม บริษัทผลิตเสื้อเชิ้ต**

ผู้แทนจากเวียดนามเป็นบริษัทผู้ผลิตเสื้อเชิ้ตซึ่งได้นำแนวความคิดลีนและไคเซนมาใช้ในการปรับปรุง การปรับปรุงดังกล่าวในขั้นแรกนั้นไม่ประสบความสำเร็จเนื่องด้วยแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัทและลักษณะวัฒนธรรมซึ่งยังคงมีลักษณะการบริหารแบบราชการจากการที่เป็นบริษัทภายใต้การบริหารจัดการของภาครัฐมาก่อน

ด้วยเหตุนี้ การเปลี่ยนแปลงบริษัทเน้นการพัฒนากระบวนการโดยใช้แนวคิดลีนพื้นฐานโดยเริ่มจากการพัฒนา 5S นำสู่พื้นที่การทำงานที่สะดวกต่อการทำงาน นอกจากนี้ ได้พัฒนาสู่การพัฒนาบอร์ดแสดงงาน และการตรวจสอบพื้นที่ และทางบริษัทได้มีการจำกัดชั่วโมงการทำงานนำสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในระยะยาวขององค์กร

### **ผู้แทนจากศรีลังกา บริษัทผลิตกางเกงขั้วใน**

ผู้แทนจากศรีลังกาเป็นบริษัทผู้ผลิตกางเกงขั้วใน การพัฒนาของบริษัทอยู่ภายใต้โครงการไคเซนเพื่อนักธุรกิจใหม่ ดังนั้นแนวทางการพัฒนานั้นเน้นการพัฒนาการขึ้นงานใหม่เพื่อให้ปริมาณการผลิตต่อคนสูงขึ้นในการขึ้นงานวันแรกและ learning curve อยู่ในระดับสูง และมีเป้าหมายที่ระดับ 44% และขึ้นสู่ระดับ 96% ภายใน 8 วันจากเดิมเริ่มที่ 16%

การพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนามาตรฐานการทำงาน และกระบวนการสอนงานให้มีขั้นตอนในการขึ้นงานใหม่ที่ดีขึ้น เป็นระบบระเบียบและมีมาตรฐานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ บริษัทยังได้พัฒนาไคเซนที่สำคัญ เช่น การใช้ Air Line ซึ่งช่วยให้กระบวนการทำงานเกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นนำสู่การเพิ่มผลผลิต ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวโดยรวมนำสู่ประสิทธิภาพ การขึ้นผลิตวันแรกในระดับ 44% ซึ่งดีขึ้นกว่าแต่ก่อนที่ระดับต่ำกว่า 20% ในวันแรก ในขณะที่ประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นสูงกว่า 105%

### **ผู้แทนจากเนปาล บริษัทผลิตกระดาษผลิตมือ**

ผู้แทนจากประเทศเนปาลเป็นบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ซึ่งมาจากพืชตามธรรมชาติ ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณวัตถุดิบตามธรรมชาติที่จำกัด นอกจากนี้ การใช้พืชจากธรรมชาติยังมีความเสี่ยงซึ่งจะก่อผลกระทบต่อธรรมชาติในระยะยาวอีกด้วย ดังนั้น การพัฒนาของบริษัทจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของธรรมชาติ ในขณะที่ยังต้องสนับสนุนให้ผู้ส่งมอบซึ่งเป็นคนยากจนสามารถที่จะพึ่งพาวัตถุดิบจากธรรมชาติโดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อธรรมชาติมากเกินไป

จากข้อจำกัดเหล่านี้ทำให้บริษัทจะต้องมุ่งเน้นการอบรมพัฒนาผู้ส่งมอบให้มีความเข้าใจในข้อจำกัดของธรรมชาติ และวิธีการในการเก็บพืชจากธรรมชาติอย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน จะต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าที่มาของวัตถุดิบของตน

นั้นไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อธรรมชาติมากเกินไป ซึ่งการจะต้องพัฒนาโดยที่เป็นมิตรต่อธรรมชาติ โดยใช้กระบวนการพื้นฐานตามธรรมชาติ

### **ผู้แทนจากประเทศปากีสถาน บริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์**

ผู้แทนจากประเทศปากีสถานได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อประโยชน์ที่ดีกว่าเช่น การพัฒนาความสะอาดจะไม่ได้พัฒนาเพียงความสะอาด แต่เป็นการสร้างความสวยงามให้กับสภาพแวดล้อม ซึ่งการที่จะพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้องลงทุนในกระบวนการฝึกอบรมซึ่งให้เกิดกระบวนการในการประเมินผลกระทบ ซึ่งระบบดังกล่าวนำสู่วินัยและกระบวนการที่ดีขึ้นขององค์กร

นอกจาก 5S แล้วบริษัทได้มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อการแข่งขันในระยะยาว โดยเฉพาะการลงทุนในเครื่องจักรอัตโนมัติและพัฒนาพนักงานในการดูแลรักษาเครื่องจักร ซึ่งกระบวนการพัฒนาของผู้แทนนั้นจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการผลิตไม่ใช่เพียงการพัฒนาการผลิต ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนำสู่การพัฒนาความสามารถพื้นฐานขององค์กรให้สามารถรองรับต่อกำลังความต้องการและคุณภาพที่ดีขึ้นที่ทางบริษัทต้องการ

### **ผู้แทนจากศรีลังกา บริษัทผลิตผลิตภัณฑ์จากโพลีเมอร์**

ผู้แทนจากศรีลังกาได้นำเสนอ Best Practice โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสายโซ่อุปทาน โดยมีความคิดพื้นฐานจากการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตเป็นการแข่งขันระหว่างสายโซ่อุปทานไม่ใช่เพียงบริษัทหนึ่ง ดังนั้น การพัฒนาจำเป็นต้องมีการพัฒนาโดยมีความเข้าใจในสายโซ่อุปทานของตนเองและความสามารถในการแข่งขันของสายโซ่อุปทานโดยมุ่งเน้นต่อความพึงพอใจของลูกค้า

การพัฒนาดังกล่าวจะต้องมาจากพื้นฐานความเข้าใจใน OEE ศักยภาพในการผลิตของบริษัท อันได้แก่ ประสิทธิภาพ ความพร้อม และคุณภาพ ประกอบกันทั้ง 3 ปัจจัย โดยวิธีการในการลงมือปฏิบัตินั้นทางผู้แทนได้เน้นการกระตุ้นและคัดเลือกพฤติกรรมที่ถูกต้องของพนักงาน การสื่อสารมาตรฐาน และการพัฒนาให้เกิดความเข้าใจภายในองค์กรโดยเรียกว่า Emotional Bank Account

### **2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ**

ในกิจกรรมครั้งนี้ไม่มีการศึกษาดูงานในประเทศแต่อย่างใด

### **2.5 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)**

ในกิจกรรมครั้งนี้ไม่มีการจัดกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion) แต่อย่างใด