





# บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มคดีปกครอง โทร. ๑๔๑๔-๑๔๑๕

ที่ กษ ๐๖๐๔/

วันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติในหัวข้อโครงการ “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน”

เรียน ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

ตามที่สำนักกฎหมายจัดทำแผนผู้ได้บังคับบัญชาตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาทภารกิจ ซึ่งผู้บังคับบัญชามีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีทักษะความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสม ในการจัดทำแผนรอบที่ ๒/๒๕๖๓ และได้เสนอโครงการชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” มาจัดทำแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา นั้น

กลุ่มคดีปกครองขอเรียนว่า ได้กำหนดวันและเวลาในการจัดอบรมชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” ในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๔.๐๐ น. ณ ห้องประชุมม้ากัณฐกะ กรมศสสัตว์ ดังนั้น จึงเห็นควรแจ้งเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักกฎหมาย เพื่อเข้าร่วมโครงการชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” ตามวันและเวลาดังกล่าว


จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา หากเห็นชอบด้วยโปรดสั่งการให้ฝ่ายบริหารทั่วไป แจ้งเวียนให้เจ้าหน้าที่ในสำนักกฎหมายทราบต่อไป

สำนักกฎหมาย
เลขรับ..... 2411
วันที่..... 10 ก.ย. 63
เวลา..... 14.15 น.

  
๑๐ ก.ย. ๒๕๖๓

(นายเทพชนก อิ่มตะมุค)

นิติกร

  
(นางสาวสุมาลี จำเรียง)  
๑๐ ก.ย. ๒๕๖๓  
นิติกรชำนาญการพิเศษ

- นิตกร

- นอนวันต่อไป นิตกร

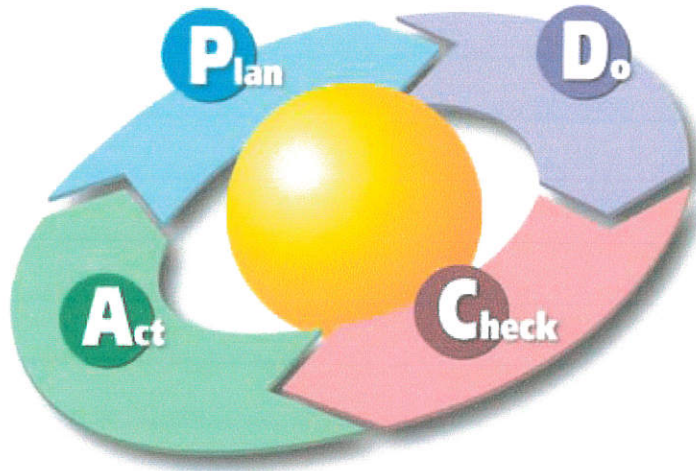
  
๑๐ ก.ย. ๖๓  
(นายวรฉัตร วิรัชลาภ)

นิติกรชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

เลขที่ ๑๐๖๑๓๑๖๓๖๓  
นางสาวสุมาลี จำเรียง  
๑๐ ก.ย. ๒๕๖๓  
1๐๖๑๓

## ไคเซ็น (Kaizen)



ไคเซ็น หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การปรับปรุง (Improvement) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติเกิดจากการบริหาร ที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักนำเอาแนวคิดของไคเซ็นคือการยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า นอกจากนี้แนวคิดไคเซ็นยังขยายขอบข่ายออกไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้างด้ยในด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ Kaizenให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและริเริ่มวิธีการคิดที่มุ่งกระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวคิดของผู้บริหารและพนักงาน จากหลักการของ Kaizen จึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยมาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement)ซึ่งกำหนดแนวคิดนี้แล้ว มาตรฐานที่มีอยู่เดิมก็จะค่อย ๆ ลดลง ความสำคัญในกระบวนการของ Kaizen คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงาน โดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ละเล็กที่ละน้อยที่ค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation)ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาล ดังนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสถานะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการของ Kaizen เพื่อปรับปรุงได้

### กลยุทธ์หลัก Kaizen

1. รายการตรวจสอบ 3-Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ 3-Mus ประกอบด้วย (Muda) คือความสูญเปล่า (Muri) คือความตึง (Mura) คือความแตกต่างขัดแย้งกัน โดยการนำเอา 3-Mu's ไปพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงาน เช่น กำลังคน เทคนิค วิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุที่ใช้ ปริมาณการผลิต สินค้าคงคลัง สถานที่ทำงาน แนวความคิดในการทำงาน
2. หลักการ 5ส ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างวินัย (Shitsuke)
3. หลักการ 5 W 1H Who ใครเป็นผู้ทำ what ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไร Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร
4. รายการตรวจสอบ 4M ได้แก่ Man หมายถึง การตรวจสอบผู้ปฏิบัติทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ มีความรับผิดชอบหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีทักษะความชำนาญหรือไม่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบงานที่ตรงกับ

ความสามารถหรือไม่ Machine หมายถึง การตรวจสอบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกคล่องกับความสามารถของขบวนการผลิตหรือไม่ เครื่องจักรขัดข้องบ่อยหรือไม่ การจัดวางเหมาะสมหรือไม่ เครื่องจักรอยู่ในสภาพการใช้งานหรือไม่ Material หมายถึง การตรวจสอบข้อผิดพลาดในเรื่องคุณภาพการตรวจสอบระบบคงคลังเพียงพอหรือไม่ Method หมายถึง การตรวจสอบว่ามาตรฐานในการทำงานมีเพียงพอหรือไม่ มีวิธีที่ปลอดภัยหรือไม่ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ลำดับขั้นตอนการทำงานเหมาะสมหรือไม่

**ระบบสำคัญของ Kaizen** ในระบบแนวคิดของไคเซ็นประกอบด้วยระบบสำคัญอย่างน้อย 5 ระบบ คือ

1. การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั้งระบบ เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งผลิตสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานทุกคน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย การวางแผนเพื่อการตรวจสอบติดต่อประเมินผล การเผยแพร่นโยบาย (Policy/De-plotment) การสร้างระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance Systems)

2. ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี Just in Time Production system (JIT) ระบบนี้เกิดขึ้นที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น ในการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนดโดยมีการออกแบบรองรับการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ เช่น กระบวนการส่งสินค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบล่าช้า กระบวนการผลิตที่อาจมีปัญหา แนวคิด JIT เป็นแนวคิดที่จะขจัดกิจกรรมที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มทุกชนิดออกไปโดยใช้ระบบการผลิตที่เรียกว่า Take time คือ เวลาที่ใช้ในการผลิตชิ้นงานหนึ่งหน่วยเปรียบเทียบกับเวลาวงจรการผลิต Cycle time กระแสการผลิตที่ละชิ้นส่วน One Piece Flow การผลิตแบบดึง (Pull Production) การลดเวลากับค่าใช้จ่ายในการตั้งระบบการผลิตใหม่แต่ละครั้ง (Setup Time and Cost Reduction) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีจะช่วยให้ขจัดงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มออกไปและยังสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างมหาศาล และทำให้มีการนำส่งมอบสินค้าที่กำหนดนัดหมายอันเป็นการช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัทที่มีผลกำไรให้แก่บริษัท

3. การบำรุงรักษาทีผล TPM (Total Productive Maintenance) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม เป็นการสร้างระบบรวม (Total System) โดยมีเป้าหมายที่วงจรชีวิตของเครื่องจักรโดยสร้างความร่วมมือระหว่างทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มย่อยในการบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องใช้ให้มีอายุการใช้งานยาวนาน โดยทุกคนช่วยกันดูแลบำรุงรักษาตามแผนการที่กำหนด

4. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นระบบการบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกในการให้ข้อเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ เน้นปริมาณของความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีการพูดคุยปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน เพื่อให้ได้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พัฒนาการในด้านการปลูกฝังจิตสำนึกความมีความคิดริเริ่มให้แก่พนักงาน ระบบข้อเสนอแนะ เกิดจากกิจกรรมที่มีปัญหาโดยพนักงานเป็นผู้ค้นหาสิ่งผิดปกติที่อยู่ใกล้ตัวก่อน หาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งผิดปกติ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่สาเหตุของปัญหา

5. กิจกรรมกลุ่มย่อย Small Group Activities หมายถึง บรรดากลุ่มพนักงานภายในหน่วยงานเดียวกัน แต่ละกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากนักที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อร่วมกันทำงานเล็กๆ



# SELF TRUST

ความไว้วางใจในตนเอง



หลักการ

แห่งความน่าเชื่อถือ



สร้างความ  
แข็งแกร่งให้  
**4** หลักของความ  
น่าเชื่อถือ

4 หลัก

**RESULTS**

ผลลัพธ์

**CAPABILITIES**

ศักยภาพ

**INTENT**

เจตนาธรรมณ์

**INTEGRITY**

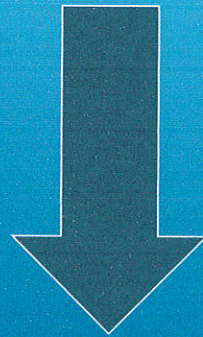
ซื่อตรง

**COMPETENCE**

ความสามารถ

**CHARACTER**

คุณลักษณะ



## 13 พฤติกรรมที่สร้างความไว้วางใจสูง

1. พูดตรง

4. แก้ไข  
ข้อผิดพลาด

7. พัฒนาให้ดีขึ้น

10. รับผิดชอบต่อ  
ผลลัพธ์

2. ให้เกียรติ

5. แสดงความ  
ซื่อตรง

8. เคารพในความจริง

11. ฟังก่อน

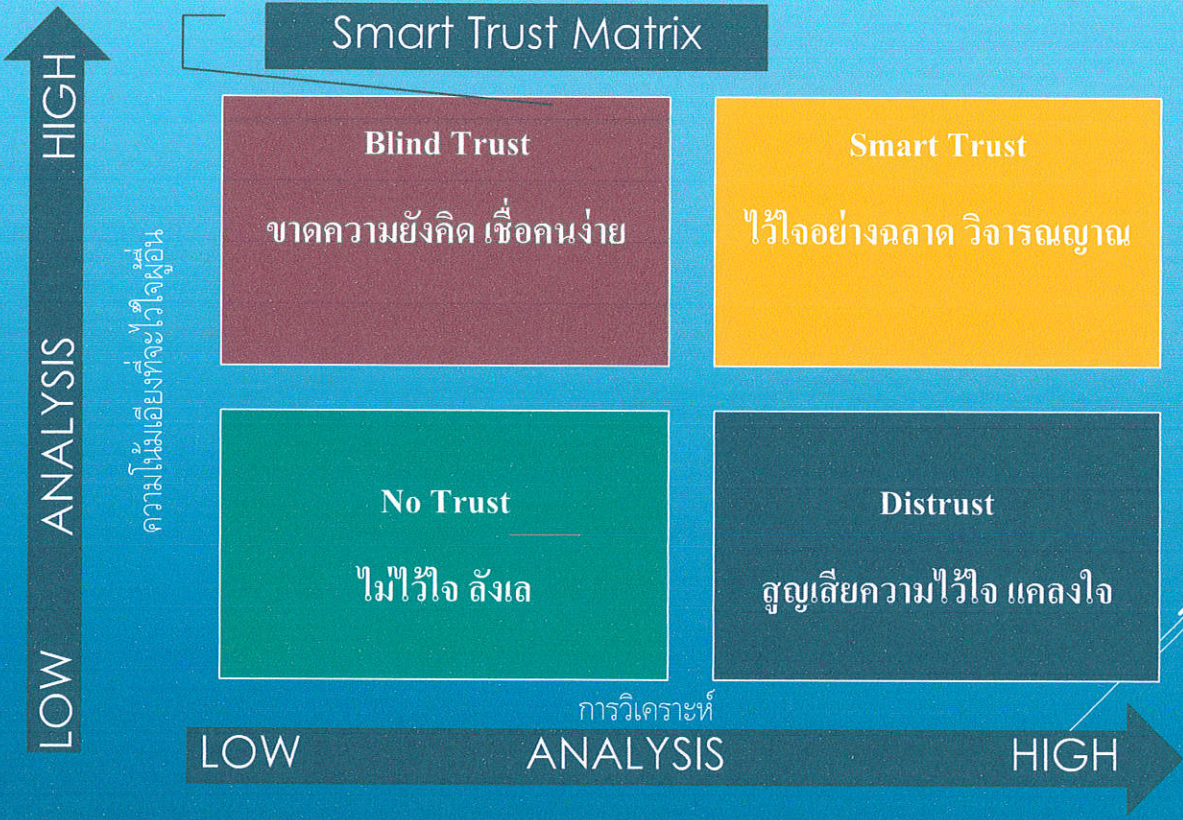
3. สร้างความ  
โปร่งใส

6. สร้างผลงาน

9. อธิบาย  
ความหวังชัดเจน

12. มอบความ  
ไว้วางใจ

# Smart Trust Matrix



ความไม่แยแสที่จะใส่ใจผู้อื่น

การวิเคราะห์







# บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ... กลุ่มคดีปกครอง โทร. ๑๔๑๔-๑๔๑๕

ที่ กษ ๐๖๐๔/..... วันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติในหัวข้อโครงการ “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน”

เรียน ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

ตามที่สำนักกฎหมายจัดทำแผนผู้ได้บังคับบัญชาตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาทภารกิจ ซึ่งผู้บังคับบัญชามีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีทักษะความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสม ในการจัดทำแผนรอบที่ ๒/๒๕๖๓ และได้เสนอโครงการชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” มาจัดทำแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา นั้น

กลุ่มคดีปกครองขอเรียนว่า ได้กำหนดวันและเวลาในการจัดอบรมชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” ในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๔.๐๐ น. ณ ห้องประชุมมรกตเกษกรมปศุสัตว์ ดังนั้น จึงเห็นควรแจ้งเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักกฎหมาย เพื่อเข้าร่วมโครงการชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” ตามวันและเวลาดังกล่าว


จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา หากเห็นชอบด้วยโปรดสั่งการให้ฝ่ายบริหารทั่วไปแจ้งเวียนให้เจ้าหน้าที่ในสำนักกฎหมายทราบต่อไป

สำนักกฎหมาย	
เลขรับ.....	2411
วันที่.....	10 ne 63
เวลา.....	14. 15 น


  
๑๐ ก.ย. ๒๕๖๓


(นายเทพชนก ยิ้มตะนุก)

นิติกร

  
(นางสาวสมาลี จำเจริญ)  
๑๐ ก.ย. ๒๕๖๓  
นิติกรชำนาญการพิเศษ

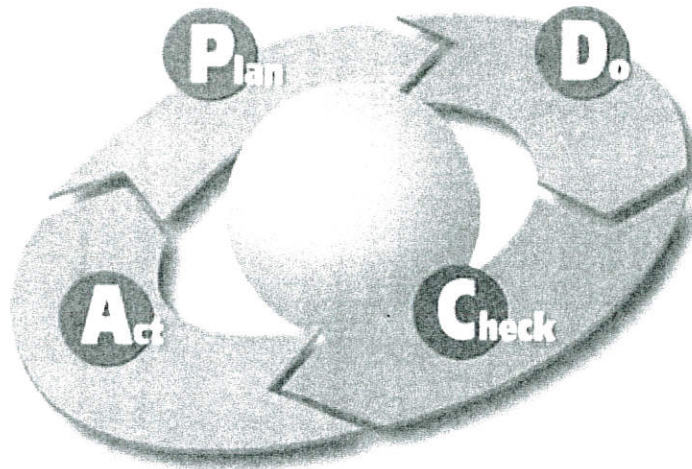
- เจริญ
- คนอื่นต่อไป คดีปกครอง

  
๑๐/๙/๖๓

  
Virachana  
๑๐๙๕ 57  
(นายวรฉัตร วิรัชธานี)

นิติกรชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

## ไคเซ็น (Kaizen)



ไคเซ็น หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า **การปรับปรุง (Improvement)** เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งปรับปรุง **วิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ** เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติเกิดจากการบริหาร ที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักนำเอาแนวคิดของไคเซ็นคือการยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า นอกจากนี้แนวคิดไคเซ็นยังขยายขอบข่ายออกไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้างด้วยในด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ Kaizenให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและริเริ่มวิธีการคิดที่มุ่งกระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวคิดของผู้บริหารและพนักงาน จากหลักการของ Kaizen จึงเป็นแนวคิดที่จะช่วย **มาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement)** ซึ่งกำหนดแนวคิดนี้แล้ว มาตรฐานที่มีอยู่เดิมก็จะค่อย ๆ ลดลง ความสำคัญในกระบวนการของ Kaizen คือ **การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงาน** โดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ละเล็กที่ละน้อยที่ค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง **ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาล** ดังนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสถานะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการของ Kaizen เพื่อปรับปรุงได้

### กลยุทธ์หลัก Kaizen

1. รายการตรวจสอบ 3-Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ 3-Mus ประกอบด้วย (Muda) คือความสูญเปล่า (Muri) คือความตึง (Mura) คือความแตกต่างขัดแย้งกัน โดยการนำเอา 3-Mu's ไปพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงาน เช่น กำลังคน เทคนิค วิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุที่ใช้ ปริมาณการผลิต สินค้าคงคลัง สถานที่ทำงาน แนวความคิดในการทำงาน
2. หลักการ 5ส ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างวินัย (Shitsuke)
3. หลักการ 5 W 1H Who ใครเป็นผู้ทำ what ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไร Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร
4. รายการตรวจสอบ 4M ได้แก่ Man หมายถึง การตรวจสอบผู้ปฏิบัติทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ มีความรับผิดชอบหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีทักษะความชำนาญหรือไม่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบงานที่ตรงกับ

ความสามารถหรือไม่ Machine หมายถึง การตรวจสอบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกคล้อยกับความ  
ความสามารถของขบวนการผลิตหรือไม่เครื่องจักรขัดข้องบ่อยหรือไม่ การจัดวางเหมาะสมหรือไม่ เครื่องจักร  
อยู่ในสภาพการใช้งานหรือไม่ Material หมายถึง การตรวจสอบ 6 ข้อผิดพลาดในเรื่องคุณภาพการตรวจสอบ  
ระบบคงคลังเพียงพอหรือไม่ Method หมายถึง การตรวจสอบว่ามาตรฐานในการทำงานมีเพียงพอหรือไม่  
มีวิธีที่ปลอดภัยหรือไม่ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ลำดับขั้นตอนการทำงานเหมาะสมหรือไม่

ระบบสำคัญของ Kaizen ในระบบแนวคิดของไคเซ็นประกอบด้วยระบบสำคัญอย่างน้อย  
5 ระบบ คือ

1. การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั้งระบบ เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการ  
คุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งผลิตสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง  
ระดับกลาง และหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานทุกคน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย การวางแผน  
เพื่อการตรวจสอบติดต่อประเมินผล การเผยแพร่นโยบาย (Policy/De-plotment) การสร้างระบบประกัน  
คุณภาพ (Quality Assurance Systems)

2. ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี Just in Time Production system (JIT) ระบบนี้  
เกิดขึ้นที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น ในการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนดโดยมี  
การออกแบบรองรับการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ เช่น  
กระบวนการส่งสินค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบล่าช้า กระบวนการ  
ผลิตที่อาจมีปัญหา แนวคิด JIT เป็นแนวคิดที่จะขจัดกิจกรรมที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มทุกชนิดออกไปโดยใช้ระบบการ  
ผลิตที่เรียกว่า Take time คือ เวลาที่ใช้ในการผลิตชิ้นงานหนึ่งหน่วยเปรียบเทียบกับเวลาวงจรการผลิต  
Cycle time กระแสการผลิตที่ละชิ้นส่วน One Piece Flow การผลิตแบบดึง (Pull Production) การลดเวลา  
กับค่าใช้จ่ายในการตั้งระบบการผลิตใหม่แต่ละครั้ง (Setup Time and Cost Reduction) ระบบการผลิตแบบ  
ทันเวลาพอดีจะช่วยให้งานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มออกไปและยังสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างมหาศาล  
และทำให้มีการนำส่งมอบสินค้าที่กำหนดนัดหมายอันเป็นการช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัทที่มีผลกำไรให้แก่  
บริษัท

3. การบำรุงรักษาทีผล TPM (Total Productive Maintenance) หมายถึง การกำหนด  
เป้าหมายให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม เป็นการสร้าง  
ระบบรวม (Total System) โดยมีเป้าหมายที่วงจรชีวิตของเครื่องจักรโดยสร้างความร่วมมือระหว่างทุกฝ่าย  
ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม  
กิจกรรมกลุ่มย่อยในการบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องใช้ให้มีอายุการใช้งานยาวนาน โดยทุกคนช่วยกันดูแล  
บำรุงรักษาตามแผนการที่กำหนด

4. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นระบบการบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่  
พนักงานในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกในการให้ข้อเสนอแนะ  
ในเรื่องต่าง ๆ เน้นปริมาณของความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีการพูดคุยปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน  
เพื่อให้ได้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พัฒนาการในด้านการปลูกฝังจิตสำนึกความคิดริเริ่ม  
ให้แก่พนักงาน ระบบข้อเสนอแนะ เกิดจากกิจกรรมที่มีปัญหาโดยพนักงานเป็นผู้ค้นหาสิ่งผิดปกติที่อยู่ใกล้ตัว  
ก่อน หาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งผิดปกติ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่สาเหตุของปัญหา

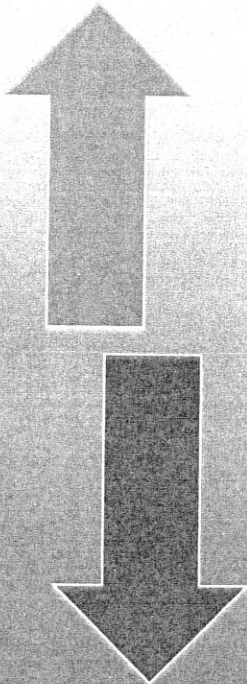
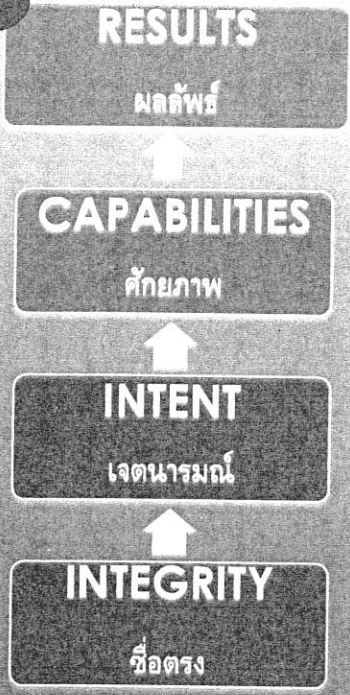
5. กิจกรรมกลุ่มย่อย Small Group Activities หมายถึง บรรดากลุ่มพนักงานภายใน  
หน่วยงานเดียวกัน แต่ละกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากนักที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อร่วมกันทำงาน  
เล็กๆ



หลักการ  
แห่งความน่าเชื่อถือ



4 หลัก



ผลดีพร้อม

**CHARACTER**

คุณลักษณะ

## 13 พฤติกรรมที่สร้างความไว้วางใจสูง

1. พูดตรง

4. แก้ไข  
ข้อผิดพลาด

10. รับผิดชอบต่อ  
ผลลัพธ์

2. ให้เกียรติ

5. แสดงความ  
ซื่อตรง

8. เคารพความจริง

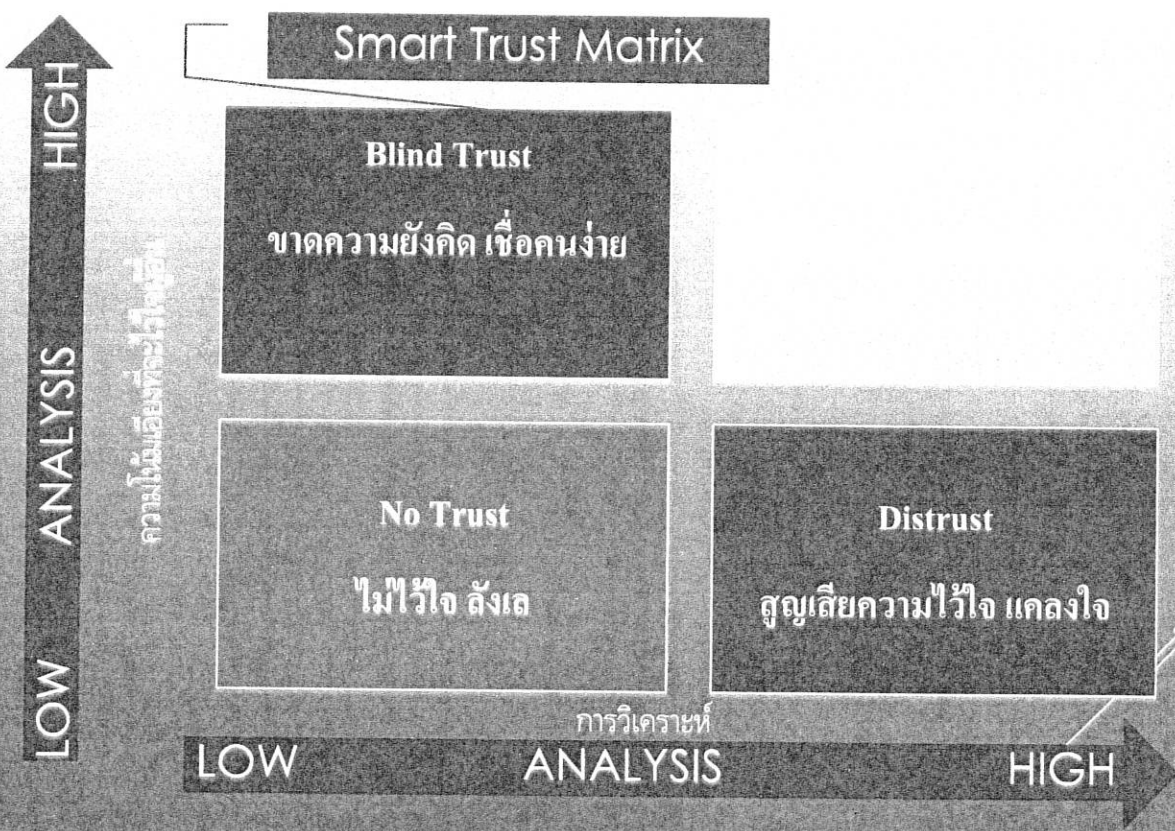
11. ฟังก่อน

3. สร้างความ  
โปร่งใส

6. สร้างผลงาน

9. อธิบาย  
ความหวังชัดเจน

12. มอบความ  
ไว้วางใจ









# บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ... กลุ่มคศปกรอง โทร. ๑๔๑๔-๑๔๑๕

ที่ กษ ๐๖๐๔/..... วันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง... ขอเชิญเข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติในหัวข้อโครงการ “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน”

เรียน ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

ตามที่สำนักกฎหมายจัดทำแผนผู้ได้บังคับบัญชาตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาทภารกิจ ซึ่งผู้บังคับบัญชามีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีทักษะความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสม ในการจัดทำแผนรอบที่ ๒/๒๕๖๓ และได้เสนอโครงการชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” มาจัดทำแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา นั้น

กลุ่มคศปกรองขอเรียนว่า ได้กำหนดวันและเวลาในการจัดอบรมชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” ในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๔.๐๐ น. ณ ห้องประชุมมวกัณฐกะ กรมปศุสัตว์ ดังนั้น จึงเห็นควรแจ้งเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักกฎหมาย เพื่อเข้าร่วมโครงการชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” ตามวันและเวลาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา หากเห็นชอบด้วยโปรดสั่งการให้ฝ่ายบริหารทั่วไป แจ้งเวียนให้เจ้าหน้าที่ในสำนักกฎหมายทราบต่อไป

<b>สำนักกฎหมาย</b>	
เลขรับ.....	2411
วันที่.....	10 ก.ย. 63
เวลา.....	14.15 น.

*(Signature)*  
๑๐ ก.ย. ๒๕๖๓

(นายเทพชนก ยิ้มตะมุค)

นิติกร

*(Signature)*  
(นางสาวสุมาลี จำเริญ)  
๑๐ ก.ย. ๒๕๖๓  
นิติกรชำนาญการพิเศษ

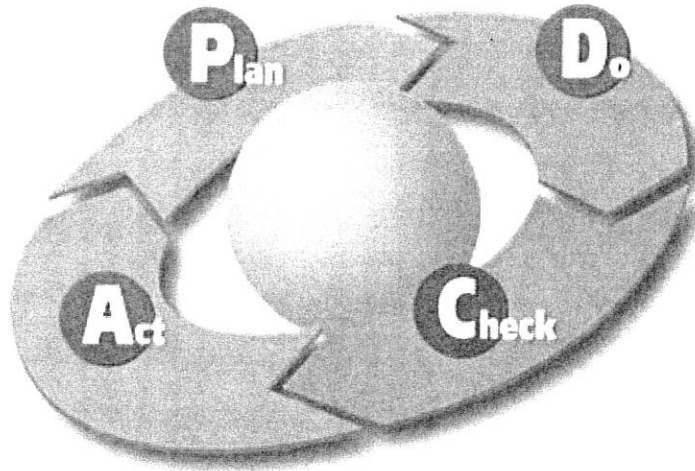
- เสนอ
- เสนอรับต่อไป ค.ป.ค.

*(Signature)*  
10/9/63

*(Signature)*  
๑๐ ก.ย. ๖๓  
(นายวรฉัตร วิรัชลาภ)

นิติกรชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

## ไคเซ็น (Kaizen)



ไคเซ็น หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่าการปรับปรุง (Improvement) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ โดยมีมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติเกิดจากการบริหาร ที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักนำเอาแนวคิดของไคเซ็นคือการยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า นอกจากนี้แนวคิดไคเซ็นยังขยายขอบข่ายออกไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้างในด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ Kaizenให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและริเริ่มวิธีการคิดที่มุ่งกระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวคิดของผู้บริหารและพนักงาน จากหลักการของ Kaizen จึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยมาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement)ซึ่งกำหนดแนวคิดนี้แล้ว มาตรฐานที่มีอยู่เดิมก็จะค่อย ๆ ลดลง ความสำคัญในกระบวนการของ Kaizen คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงาน โดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ละเล็กที่ละน้อยที่ค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation)ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาล ดังนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสถานะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการของ Kaizen เพื่อปรับปรุงได้

### กลยุทธ์หลัก Kaizen

1. รายการตรวจสอบ 3-Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ 3-Mus ประกอบด้วย (Muda) คือความสูญเปล่า (Muri) คือความตึง (Mura) คือความแตกต่างขัดแย้งกัน โดยการนำเอา 3-Mu's ไปพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงาน เช่น กำลังคน เทคนิค วิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุที่ใช้ ปริมาณการผลิต สินค้าคงคลัง สถานที่ทำงาน แนวความคิดในการทำงาน
2. หลักการ 5ส ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างวินัย (Shitsuke)
3. หลักการ 5 W 1H Who ใครเป็นผู้ทำ what ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไร Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร
4. รายการตรวจสอบ 4M ได้แก่ Man หมายถึง การตรวจสอบผู้ปฏิบัติทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ มีความรับผิดชอบหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีทักษะความชำนาญหรือไม่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบงานที่ตรงกับ

ความสามารถหรือไม่ Machine หมายถึง การตรวจสอบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกคล้อยกับความ  
ความสามารถของขบวนการผลิตหรือไม่เครื่องจักรขัดข้องบ่อยหรือไม่ การจัดวางเหมาะสมหรือไม่ เครื่องจักร  
อยู่ในสภาพการใช้งานหรือไม่ Material หมายถึง การตรวจสอบข้อผิดพลาดในเรื่องคุณภาพการตรวจสอบ  
ระบบคงคลังเพียงพอหรือไม่ Method หมายถึง การตรวจสอบว่ามาตรฐานในการทำงานมีเพียงพอหรือไม่  
มีวิธีที่ปลอดภัยหรือไม่ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ลำดับขั้นตอนการทำงานเหมาะสมหรือไม่

ระบบสำคัญของ Kaizen ในระบบแนวคิดของไคเซ็นประกอบด้วยระบบสำคัญอย่างน้อย  
5 ระบบ คือ

1. การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั้งระบบ เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการ  
คุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งผลิตสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง  
ระดับกลาง และหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานทุกคน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย การวางแผน  
เพื่อการตรวจสอบติดต่อประเมินผล การเผยแพร่นโยบาย (Policy/De-plotment) การสร้างระบบประกัน  
คุณภาพ (Quality Assurance Systems)

2. ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี Just in Time Production system (JIT) ระบบนี้  
เกิดขึ้นที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น ในการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนดโดยมี  
การออกแบบรองรับการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ เช่น  
กระบวนการส่งสินค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบล่าช้า กระบวนการ  
ผลิตที่อาจมีปัญหา แนวคิด JIT เป็นแนวคิดที่จะขจัดกิจกรรมที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มทุกชนิดออกไปโดยใช้ระบบการ  
ผลิตที่เรียกว่า Take time คือ เวลาที่ใช้ในการผลิตชิ้นงานหนึ่งหน่วยเปรียบเทียบกับเวลาวงจรการผลิต  
Cycle time กระแสการผลิตที่ละชิ้นส่วน One Piece Flow การผลิตแบบดึง (Pull Production) การลดเวลา  
กับค่าใช้จ่ายในการตั้งระบบการผลิตใหม่แต่ละครั้ง (Setup Time and Cost Reduction) ระบบการผลิตแบบ  
ทันเวลาพอดีจะช่วยขจัดงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มออกไปและยังสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างมหาศาล  
และทำให้มีการนำส่งมอบสินค้าที่กำหนดนัดหมายอันเป็นการช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัทมีผลกำไรให้แก่  
บริษัท

3. การบำรุงรักษาทวิผล TPM (Total Productive Maintenance) หมายถึง การกำหนด  
เป้าหมายให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม เป็นการสร้าง  
ระบบรวม (Total System) โดยมีเป้าหมายที่วงจรชีวิตของเครื่องจักรโดยสร้างความร่วมมือระหว่างทุกฝ่าย  
ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม  
กิจกรรมกลุ่มย่อยในการบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องใช้ให้มีอายุการใช้งานยาวนาน โดยทุกคนช่วยกันดูแล  
บำรุงรักษาตามแผนการที่กำหนด

4. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นระบบการบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่  
พนักงานในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกในการให้ข้อเสนอแนะ  
ในเรื่องต่าง ๆ เน้นปริมาณของความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีการพูดคุยปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน  
เพื่อให้ได้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พัฒนาการในด้านการปลูกฝังจิตสำนึกความมีความคิดริเริ่ม  
ให้แก่พนักงาน ระบบข้อเสนอแนะ เกิดจากกิจกรรมที่มีปัญหาโดยพนักงานเป็นผู้ค้นหาสิ่งผิดปกติที่อยู่ใกล้ตัว  
ก่อน หาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งผิดปกติ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่สาเหตุของปัญหา

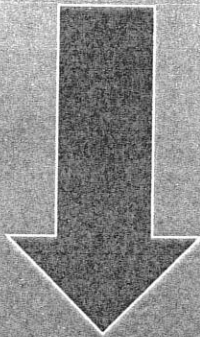
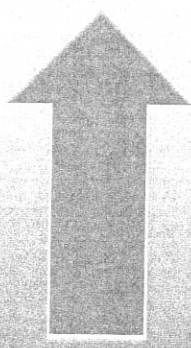
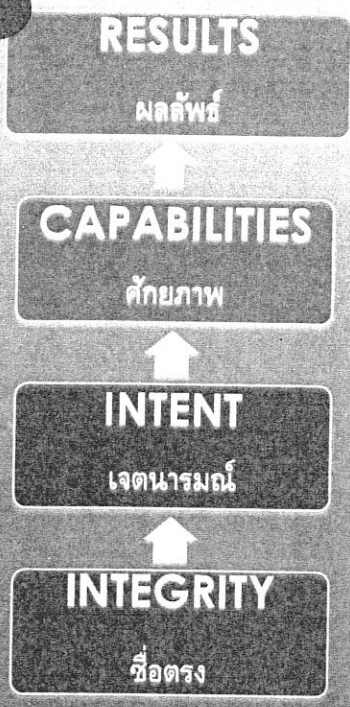
5. กิจกรรมกลุ่มย่อย Small Group Activities หมายถึง บรรดากลุ่มพนักงานภายใน  
หน่วยงานเดียวกัน แต่ละกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากนักที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อร่วมกันทำงาน  
เล็กๆ



หลักการ  
แห่งความน่าเชื่อถือ



4 หลัก



ความดีความชอบ

**CHARACTER**

คุณลักษณะ

## 13 พฤติกรรมที่สร้างความไว้วางใจสูง

1. พูดตรง

4. แก้ไข  
ข้อผิดพลาด

10. รับผิดชอบต่อ  
ผลลัพธ์

2. ให้เกียรติ

5. แสดงความ  
ซื่อตรง

8. เคารพในความจริง

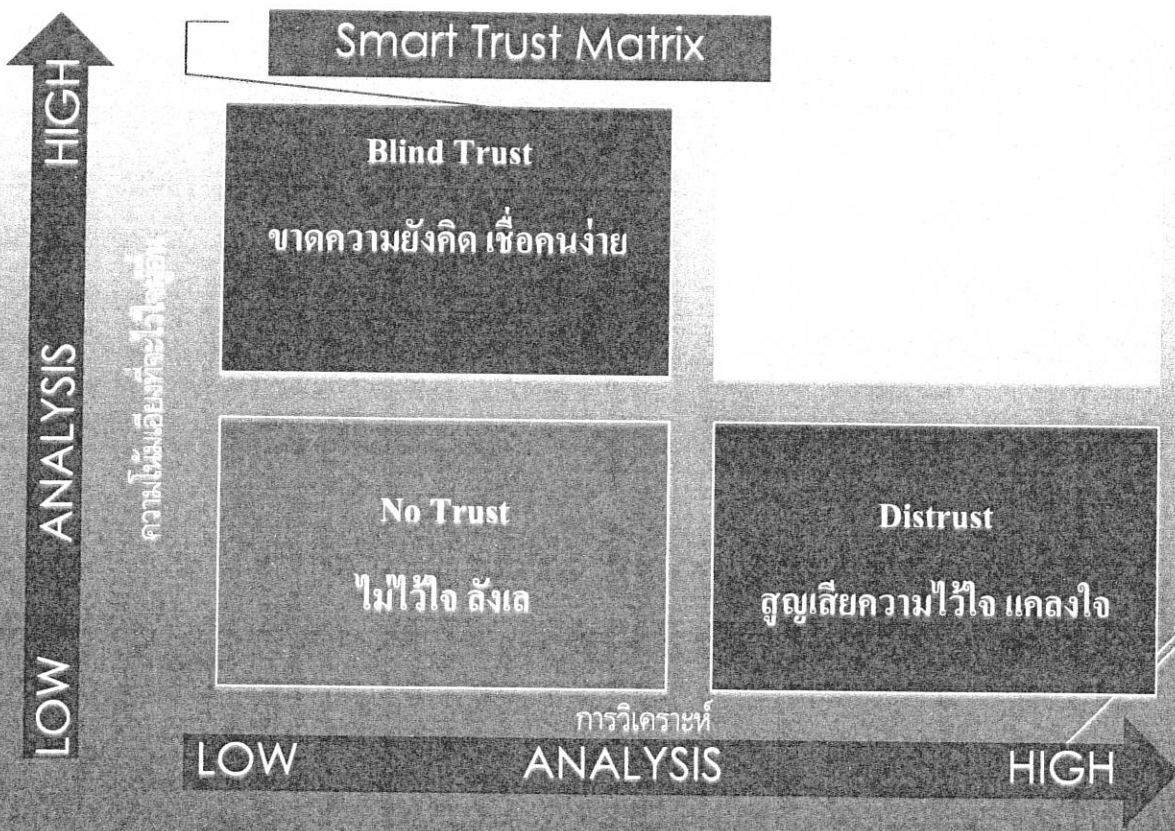
11. ฟังก่อน

3. สร้างความ  
โปร่งใส

6. สร้างผลงาน

9. อธิบาย  
ความหวังชัดเจน

12. มอบความ  
ไว้วางใจ









# บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มคดีปกครอง โทร. ๑๔๑๔-๑๔๑๕

ที่ กษ ๐๖๐๔/ วันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติในหัวข้อโครงการ “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน”

เรียน ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

ตามที่สำนักกฎหมายจัดทำแผนผู้ได้บังคับบัญชาตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาทภารกิจ ซึ่งผู้บังคับบัญชามีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีทักษะความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสม ในการจัดทำแผนรอบที่ ๒/๒๕๖๓ และได้เสนอโครงการชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” มาจัดทำแผนพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา นั้น

กลุ่มคดีปกครองขอเรียนว่า ได้กำหนดวันและเวลาในการจัดอบรมชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” ในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๔.๐๐ น. ณ ห้องประชุมมรกต ๓ กรมศุลกากร ดังนั้น จึงเห็นควรแจ้งเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักกฎหมาย เพื่อเข้าร่วมโครงการชุมชนนักปฏิบัติ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็น (Kaizen)” และ “การนำหลักความไว้วางใจ (Trust) มาปรับใช้ในการทำงาน” ตามวันและเวลาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา หากเห็นชอบด้วยโปรดสั่งการให้ฝ่ายบริหารทั่วไป แจ้งเวียนให้เจ้าหน้าที่ในสำนักกฎหมายทราบต่อไป

สำนักกฎหมาย	
เลขรับ.....	2411
วันที่.....	10 ก.ย. 63
เวลา.....	14.15 น.

(นายเทพมงคล ยิ้มตะมุก)

นิติกร

(นางสาวสมาสี จำเริญ)

นิติกรชำนาญการพิเศษ

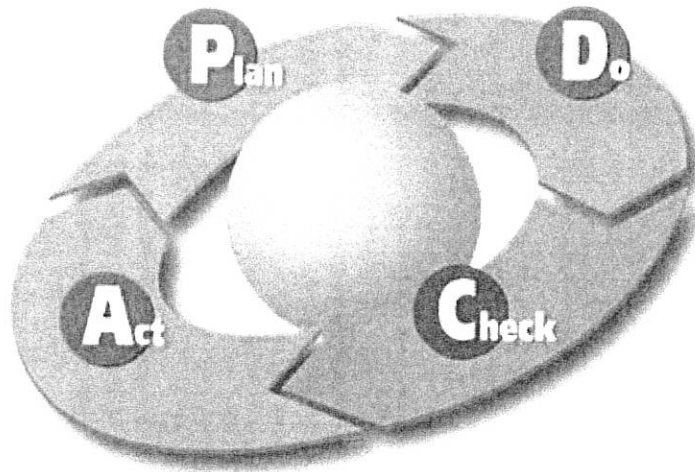
- เจริญ
- คนอื่นต่อไป คดีปกครอง

0๐๓๕-57  
(นายวรรฉัตร วิรัชลาภ)

นิติกรชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย

10 ก.ย. 63

## ไคเซ็น (Kaizen)



ไคเซ็น หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่าการปรับปรุง (Improvement) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ โดยมีมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติเกิดจากการบริหาร ที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักนำเอาแนวคิดของไคเซ็นคือการยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า นอกจากนี้แนวคิดไคเซ็นยังขยายขอบข่ายออกไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้างด้วยในด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ Kaizenให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและริเริ่มวิธีการคิดที่มุ่งกระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวคิดของผู้บริหารและพนักงาน จากหลักการของ Kaizen จึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยมาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement)ซึ่งกำหนดแนวคิดนี้แล้ว มาตรฐานที่มีอยู่เดิมก็จะค่อย ๆ ลดลง ความสำคัญในกระบวนการของ Kaizen คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงาน โดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ละเล็กที่ละน้อยที่ค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation)ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาล ดังนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสถานะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการของ Kaizen เพื่อปรับปรุงได้

### กลยุทธ์หลัก Kaizen

1. รายการตรวจสอบ 3-Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ 3-Mus ประกอบด้วย (Muda) คือความสูญเปล่า (Muri) คือความตึง (Mura) คือความแตกต่างขัดแย้งกัน โดยการนำเอา 3-Mu's ไปพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงาน เช่น กำลังคน เทคนิค วิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุที่ใช้ ปริมาณการผลิต สินค้าคงคลัง สถานที่ทำงาน แนวความคิดในการทำงาน
2. หลักการ 5ส ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างวินัย (Shitsuke)
3. หลักการ 5 W 1H Who ใครเป็นผู้ทำ what ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไร Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร
4. รายการตรวจสอบ 4M ได้แก่ Man หมายถึง การตรวจสอบผู้ปฏิบัติทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ มีความรับผิดชอบหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีทักษะความชำนาญหรือไม่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบงานที่ตรงกับ

ความสามารถหรือไม่ Machine หมายถึง การตรวจสอบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกคล้อยกับความ  
ความสามารถของขบวนการผลิตหรือไม่เครื่องจักรขัดข้องบ่อยหรือไม่ การจัดวางเหมาะสมหรือไม่ เครื่องจักร  
อยู่ในสภาพการใช้งานหรือไม่ Material หมายถึง การตรวจสอบ 6 ข้อผิดพลาดในเรื่องคุณภาพการตรวจสอบ  
ระบบคงคลังเพียงพอหรือไม่ Method หมายถึง การตรวจสอบว่ามาตรฐานในการทำงานมีเพียงพอหรือไม่  
มีวิธีที่ปลอดภัยหรือไม่ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ลำดับขั้นตอนการทำงานเหมาะสมหรือไม่

ระบบสำคัญของ Kaizen ในระบบแนวคิดของไคเซ็นประกอบด้วยระบบสำคัญอย่างน้อย  
5 ระบบ คือ

1. การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั้งระบบ เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการ  
คุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งผลิตสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง  
ระดับกลาง และหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานทุกคน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย การวางแผน  
เพื่อการตรวจสอบติดต่อประเมินผล การเผยแพร่นโยบาย (Policy/De-plotment) การสร้างระบบประกัน  
คุณภาพ (Quality Assurance Systems)

2. ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี Just in Time Production system (JIT) ระบบนี้  
เกิดขึ้นที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น ในการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนดโดยมี  
การออกแบบรองรับการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ เช่น  
กระบวนการส่งสินค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบล่าช้า กระบวนการ  
ผลิตที่อาจมีปัญหา แนวคิด JIT เป็นแนวคิดที่จะขจัดกิจกรรมที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มทุกชนิดออกไปโดยใช้ระบบการ  
ผลิตที่เรียกว่า Take time คือ เวลาที่ใช้ในการผลิตชิ้นงานหนึ่งหน่วยเปรียบเทียบกับเวลาวงจรการผลิต  
Cycle time กระแสการผลิตที่ละชิ้นส่วน One Piece Flow การผลิตแบบดึง (Pull Production) การลดเวลา  
กับค่าใช้จ่ายในการตั้งระบบการผลิตใหม่แต่ละครั้ง (Setup Time and Cost Reduction) ระบบการผลิตแบบ  
ทันเวลาพอดีจะช่วยให้งานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มออกไปและยังสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างมหาศาล  
และทำให้มีการนำส่งมอบสินค้าที่กำหนดนัดหมายอันเป็นการช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัทที่มีผลกำไรให้แก่  
บริษัท

3. การบำรุงรักษาทีผล TPM (Total Productive Maintenance) หมายถึง การกำหนด  
เป้าหมายให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม เป็นการสร้าง  
ระบบรวม (Total System) โดยมีเป้าหมายที่วงจรชีวิตของเครื่องจักรโดยสร้างความร่วมมือระหว่างทุกฝ่าย  
ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม  
กิจกรรมกลุ่มย่อยในการบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องใช้ให้มีอายุการใช้งานยาวนาน โดยทุกคนช่วยกันดูแล  
บำรุงรักษาตามแผนการที่กำหนด

4. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นระบบการบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่  
พนักงานในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกในการให้ข้อเสนอแนะ  
ในเรื่องต่าง ๆ เน้นปริมาณของความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีการพูดคุยปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน  
เพื่อให้ได้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พัฒนาการในด้านการปลูกฝังจิตสำนึกความคิดริเริ่ม  
ให้แก่พนักงาน ระบบข้อเสนอแนะ เกิดจากกิจกรรมที่มีปัญหาโดยพนักงานเป็นผู้ค้นหาสิ่งผิดปกติที่อยู่ใกล้ตัว  
ก่อน หาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งผิดปกติ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่สาเหตุของปัญหา

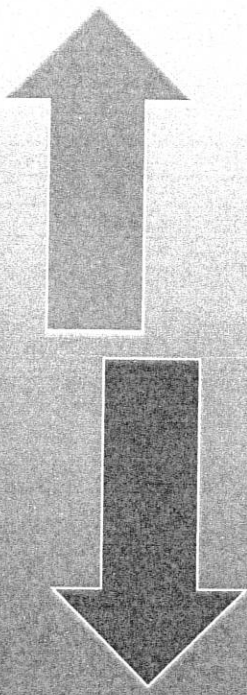
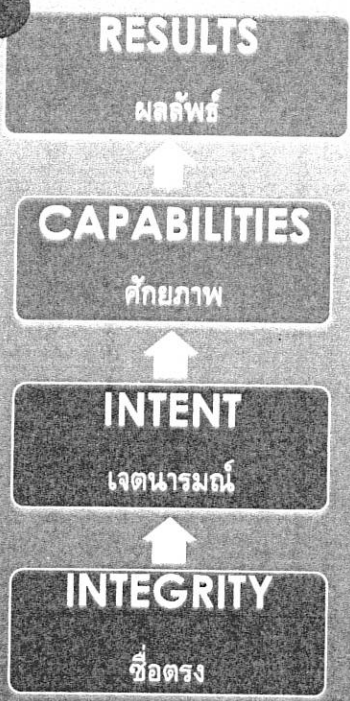
5. กิจกรรมกลุ่มย่อย Small Group Activities หมายถึง บรรดากลุ่มพนักงานภายใน  
หน่วยงานเดียวกัน แต่ละกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากนักที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อร่วมกันทำงาน  
เล็กๆ



หลักการ  
แห่งความน่าเชื่อถือ



4 หลัก



ความดีใจ

**CHARACTER**

คุณลักษณะ

13 พฤติกรรมที่สร้างควมไว้วางใจสูง

1. พูดตรง

4. แก้ไข  
ข้อผิดพลาด

10. รับผิดชอบต่อ  
ผลลัพธ์

2. ให้เกียรติ

5. แสดงความ  
ซื่อตรง

8. เคารพในความจริง

11. ฟังก่อน

3. สร้างความ  
โปร่งใส

6. สร้างผลงาน

9. อธิบาย  
ความหวังชัดเจน

12. มอบความ  
ไว้วางใจ

