



การจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (TQA : Organizational Excellence Model)

Module
Management Tools & Standards

5

ศุภชัย เมืองรักษ์
ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

หัวข้อการบรรยาย TQA

Module 1-5



Module 1. Quality & Strategic Management

Module 2. TQA Criteria

Module 3. TQA Self-Assessment

Module 4. Best Practices Cases

Module 5. Management Tools & Standards



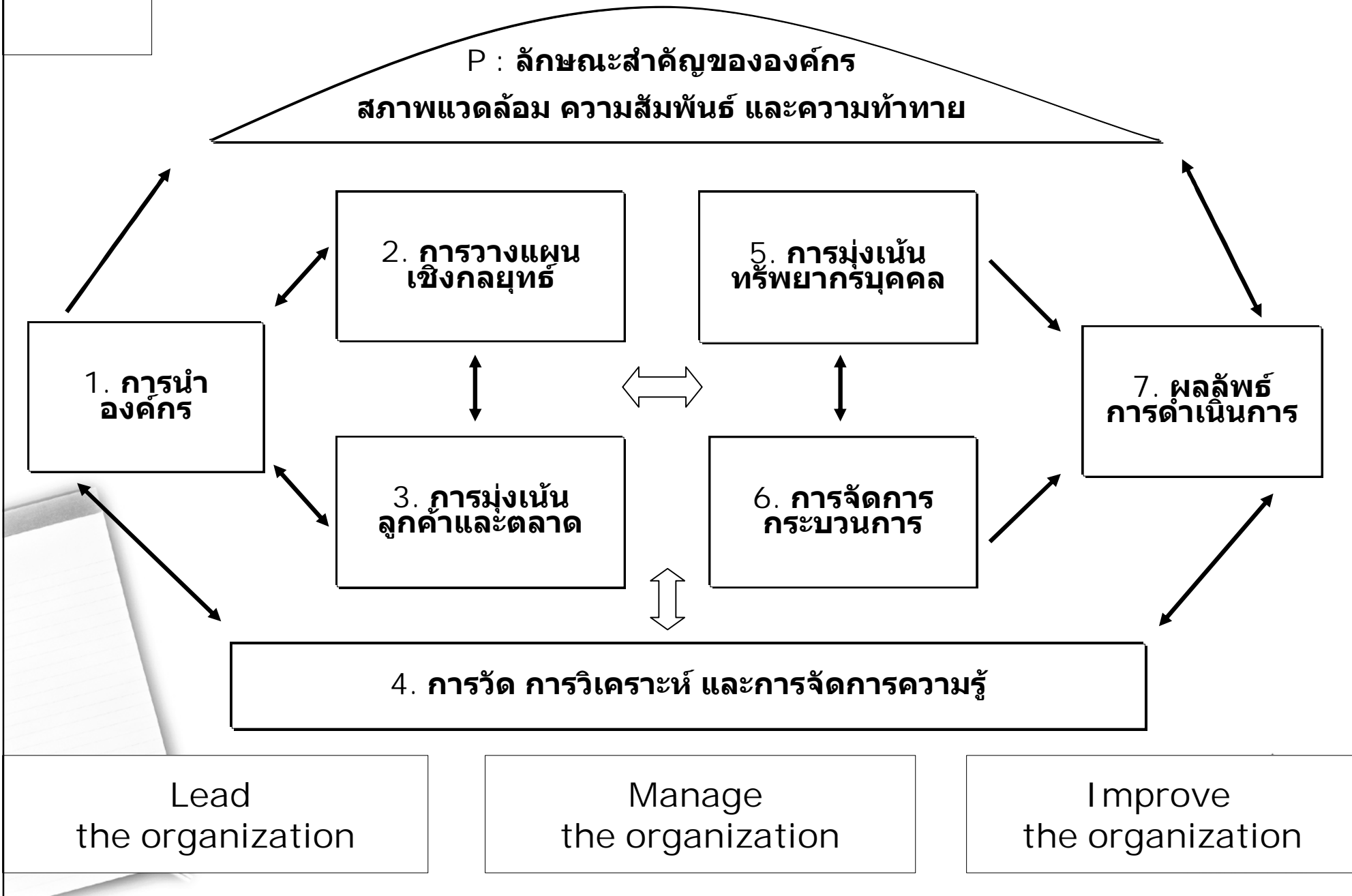


พัฒนาคน Competitiveness
พัฒนาไทย
สู่การแข่งขันสากล





Organizational Excellence Model : TQA



Management Knowledges



Quality Of Management

Management Frameworks



Management & Improvement Tools

Quality Systems & Standards

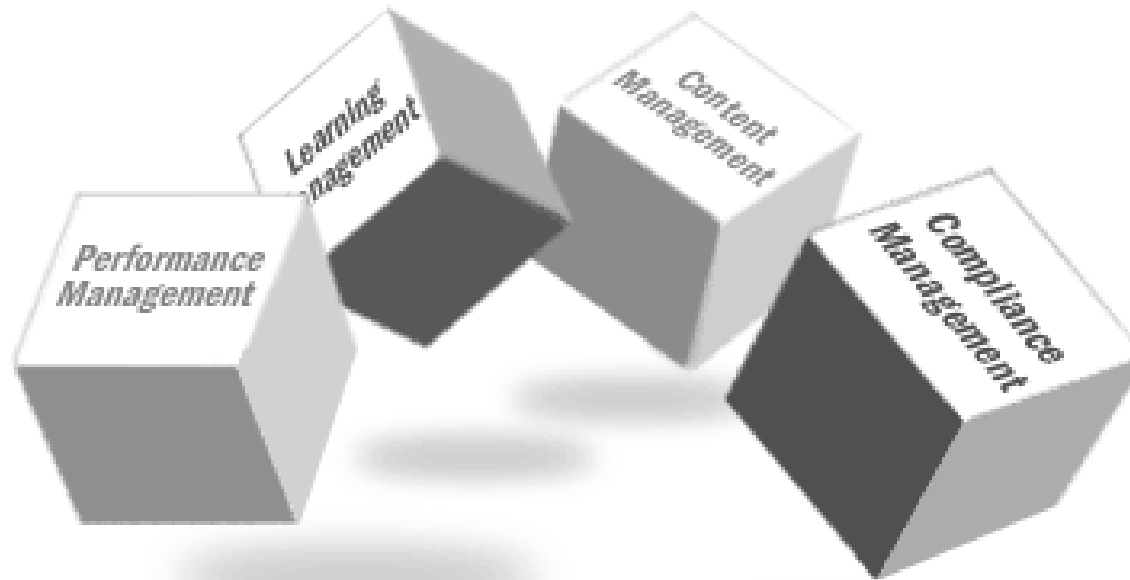
Management Of Quality



Management Tools



P



Category P





P. โครงร่างองค์กร

P1. ลักษณะ องค์กร

ก. สภาพแวดล้อมองค์กร

- 1 ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก และกลไกในการส่งมอบให้ลูกค้า
- 2 ทิศทางองค์กร
 - 2.1 จุดประสงค์ (เจตนาธรรม)
 - 2.2 วิสัยทัศน์
 - 2.3 พันธกิจ
 - 2.4 วัฒนธรรม
 - 2.5 ค่านิยม
- 3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- 4 อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์
- 5 การดำเนินการภายใต้ สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ ระดับองค์กร

- 6 โครงสร้างองค์กรและระบบ ธรรมชาติ
- 7 กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและส่วนตลาดที่สำคัญ
- 8 ประเภทผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือและตัวแทนจำหน่ายที่สำคัญ
- 9 ความสัมพันธ์และกลไกการ สื่อสารระหว่างกัน

P2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพแวดล้อม ด้านการแข่งขัน

- 10 สภาพการแข่งขัน
- 11 ปัจจัยหลักของ ความสำเร็จในการแข่งขัน
- 12 แหล่งข้อมูลเชิง เปรียบเทียบ

ข. บริบท เชิงกลยุทธ์

- 13 ความท้าทายและความ ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
 - ด้านธุรกิจ
 - ด้านปฏิบัติการ
 - ด้านบุคลากร

ค. ระบบการปรับปรุง ผลการดำเนินการ

- 14 ระบบการปรับปรุงผลการ ดำเนินการ การประเมินผล และกระบวนการเรียนรู้



OP

Value Chain Model :Porter

TQA 1
Management



SUPPORT
ACTIVITIES

Firm Infrastructure (Fin. Plan..)

Human Resource Management

Technology Development

Procurement

MARGIN

Inbound
Logistics

Operations
(Manufacturing)

Outbound
Logistics

Marketing
and Sales

After Sale
Service

PRIMARY
ACTIVITIES

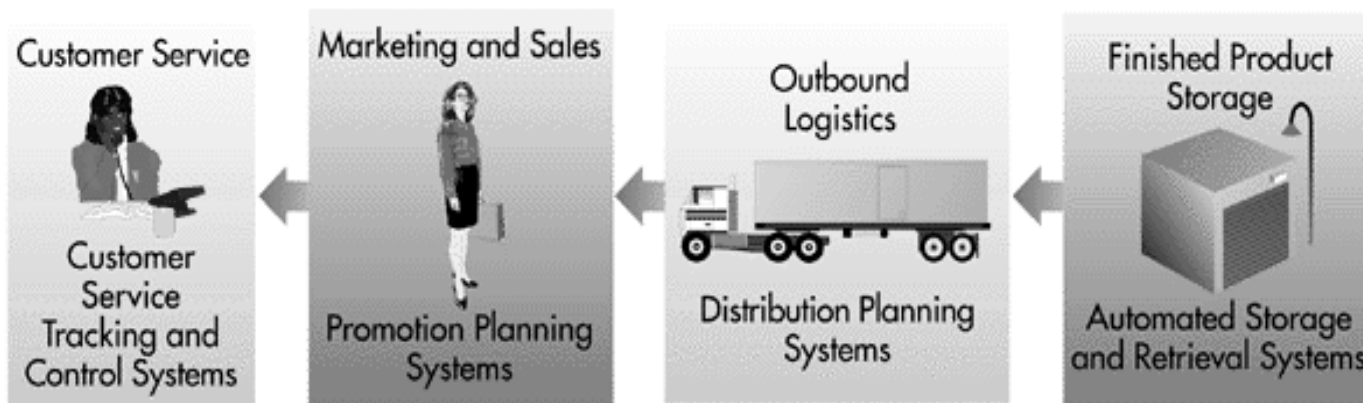
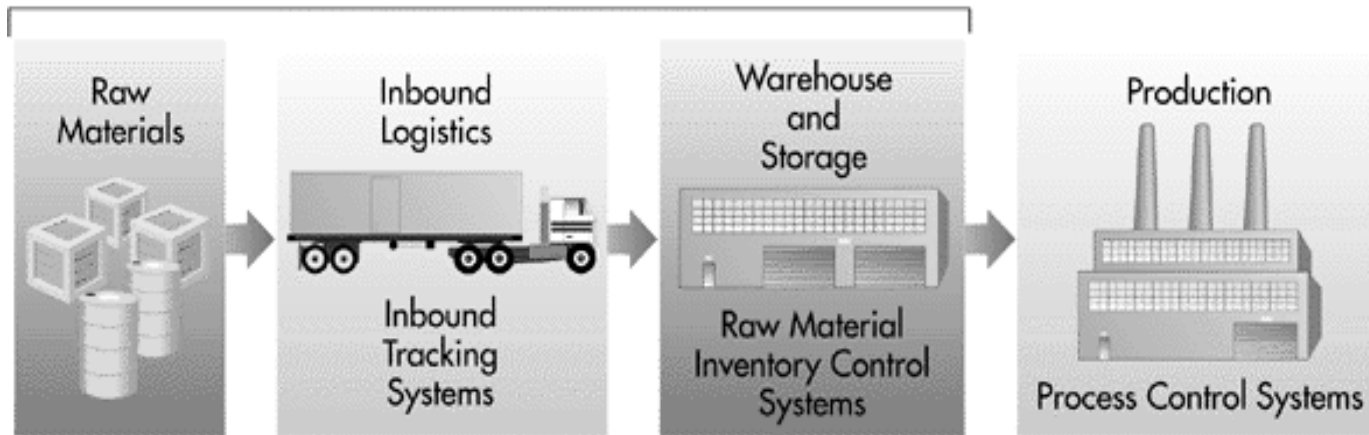


สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

ที่มา :



Upstream management



Downstream management



ที่มา :



Customer Value Proposition (CVP)

- Target customer
- Offering
- Job to be done

Outcome

Profit Formulation

- Revenue model
- Cost structure
- Margit model
- Resource velocity

Output

Key Resources

- People
- Technology
- Information
- Partnerships
- Brand
- Channels

Input

Key Processes

- Processes : design ,sourcing, manufacturing ...
- Rules & Metric : margin, credit term, lead time..
- Norms : size for investment ,approach to customer

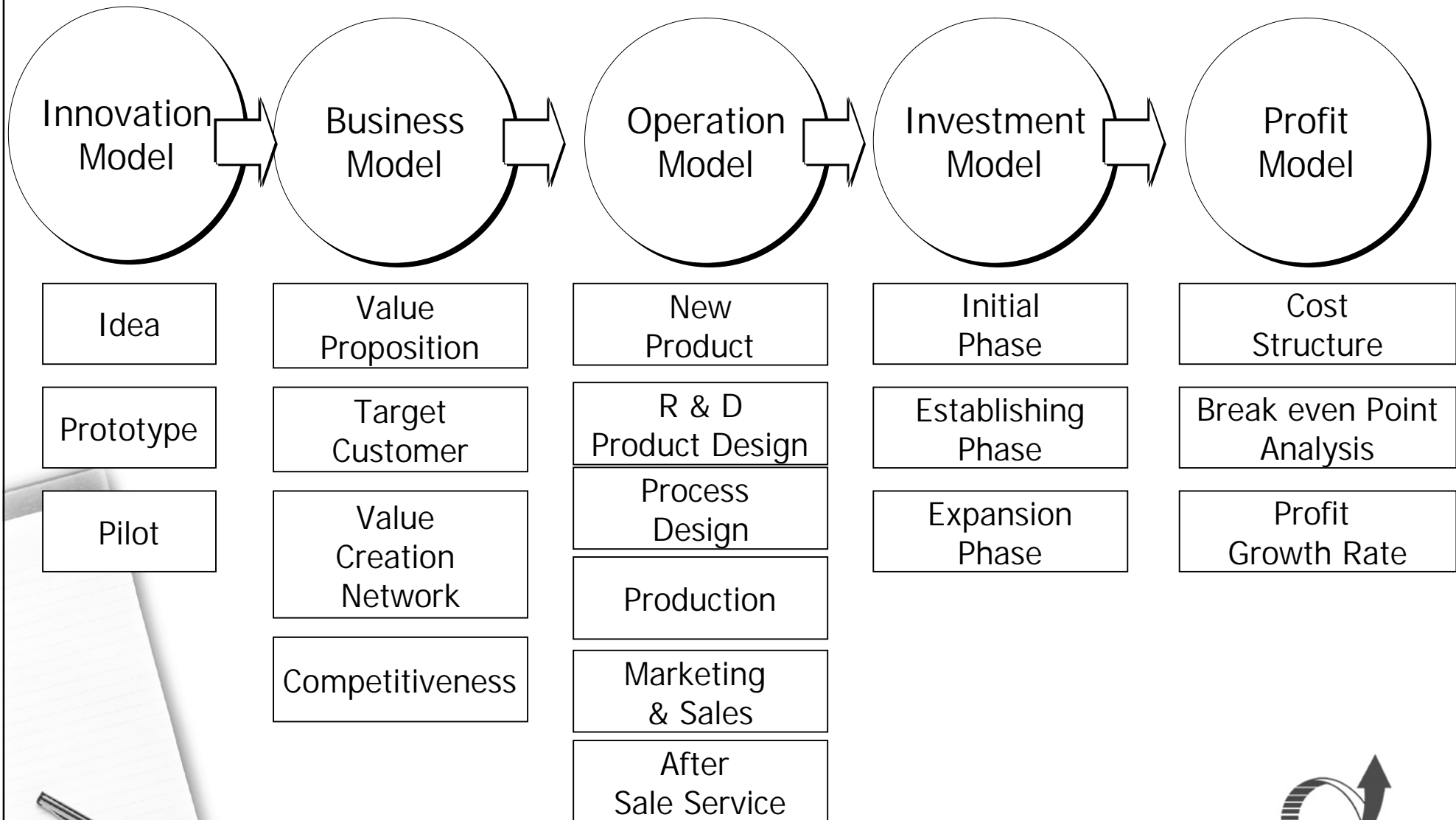
Process



OP

Value Creation Model

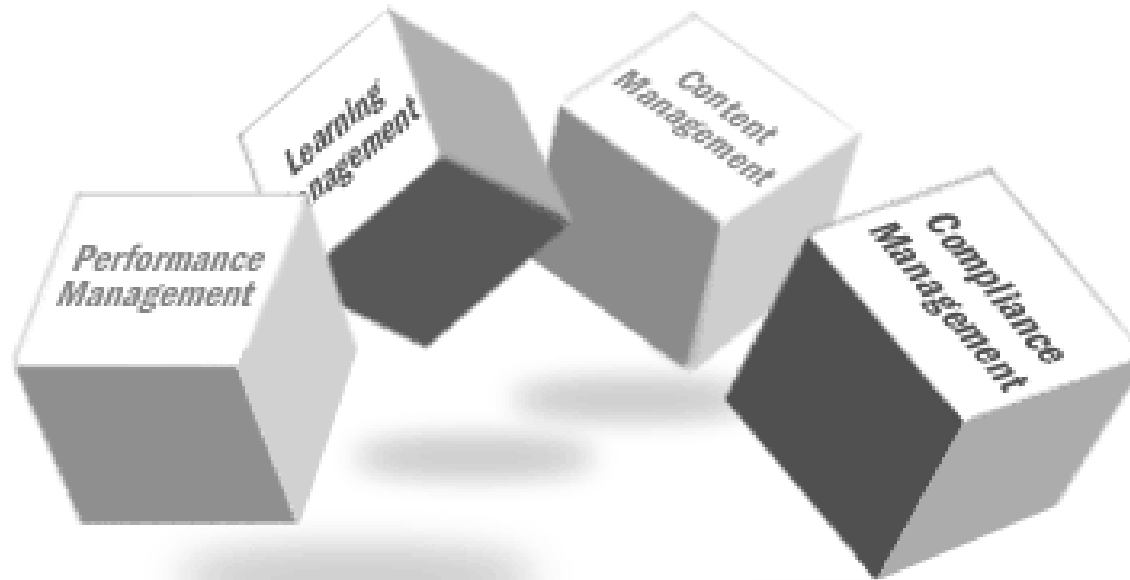
TOA 1
Management



Management Tools



1



Category 1





หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์และ
ค่านิยม

- (1)1 วิสัยทัศน์และค่านิยม
- (2)2 บรรยากาศการปฏิบัติ
ตามกฎหมายและจริยธรรม
- (3)3 บรรยากาศให้องค์กร
มีความยั่งยืน

ข. การสื่อสารและ
ผลการดำเนินการ
ขององค์กร

- (4)4 การสื่อสารและ
การสร้างความรู้ความผูกพัน
กับบุคลากร
- (5)5 การมุ่งเน้นให้
ปฏิบัติการเพื่อบรรลุ
เป้าประสงค์ และการ
สร้างคุณค่าอย่างสมดุล

1.2 ธรรมชาติของความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ธรรมชาติของ
ขององค์กร

- (6)6 การจัดการระบบ
ธรรมชาติ
- (7)7 การประเมินผลการ
ดำเนินการของผู้นำ
ระดับสูง

ข. พฤติกรรมที่
ปฏิบัติตามกฎหมาย
และมีจริยธรรม

- (8)8 การดำเนินการต่อ
ผลกระทบเชิงลบต่อ
สังคม
- (9)9 พฤติกรรมที่มี
จริยธรรมในการ
ปฏิสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง

ค. การสนับสนุน
ชุมชนที่สำคัญ

- (10)10 การ
สนับสนุนและสร้าง
ความเข้มแข็งแก่
ชุมชนที่สำคัญ

01

Management Tool

TQA 1
Management



Strategic Leadership



ที่มา :



กำหนดทิศทางกลยุทธ์

Determining strategic direction

บริหารทักษะหลัก

Exploiting and maintaining core competencies

กำหนดการติดตามแบบสมดุล

Establishing balanced organizational controls

ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

Emphasizing ethical practice

Effective Strategic Leadership

พัฒนาทุนมนุษย์

Developing human capital

Sustaining an effective organizational culture

สร้างวัฒนธรรมองค์กร



01

Management Tool

TQA 1
Management



Core Value & Culture



ที่มา :



What we want to be perceived and recognised

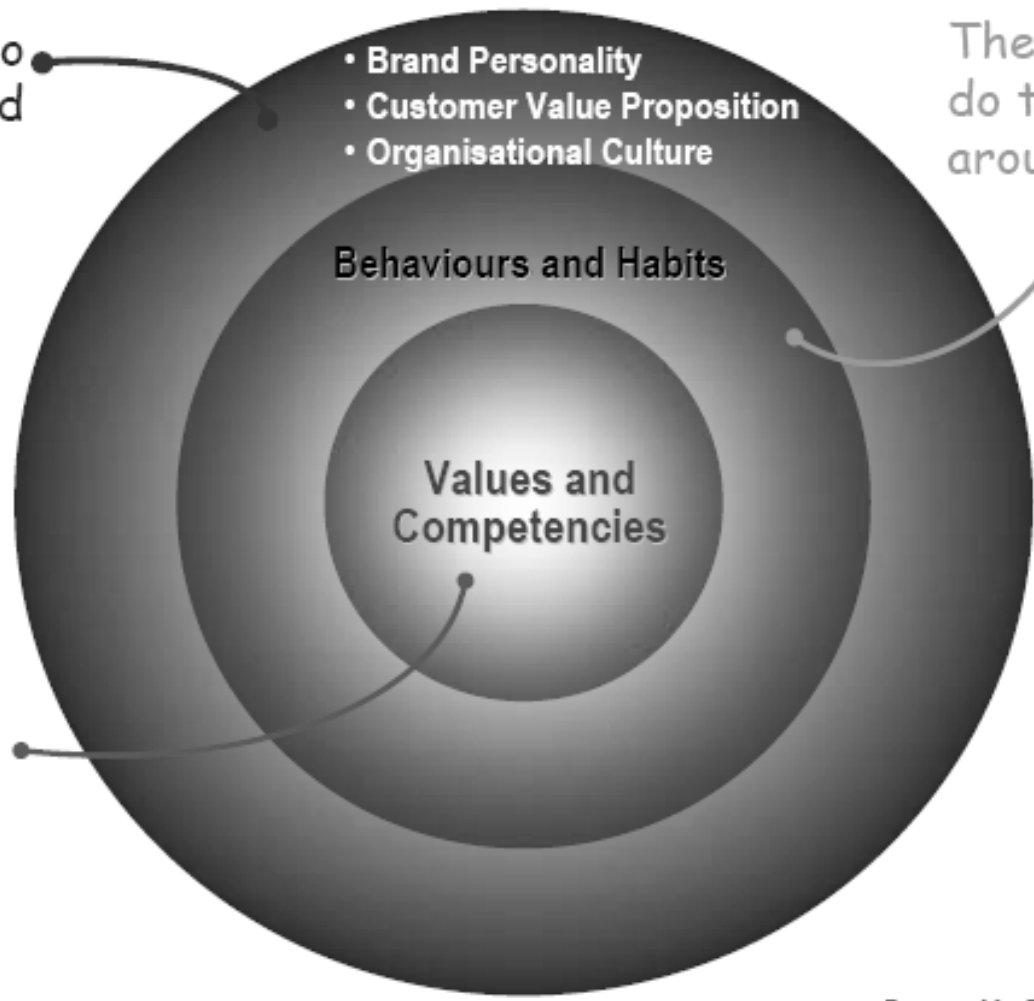
- Brand Personality
- Customer Value Proposition
- Organisational Culture

The way we do things around here

Behaviours and Habits

Values and Competencies

Key drivers



01

Management Tool

TQA 1
Management



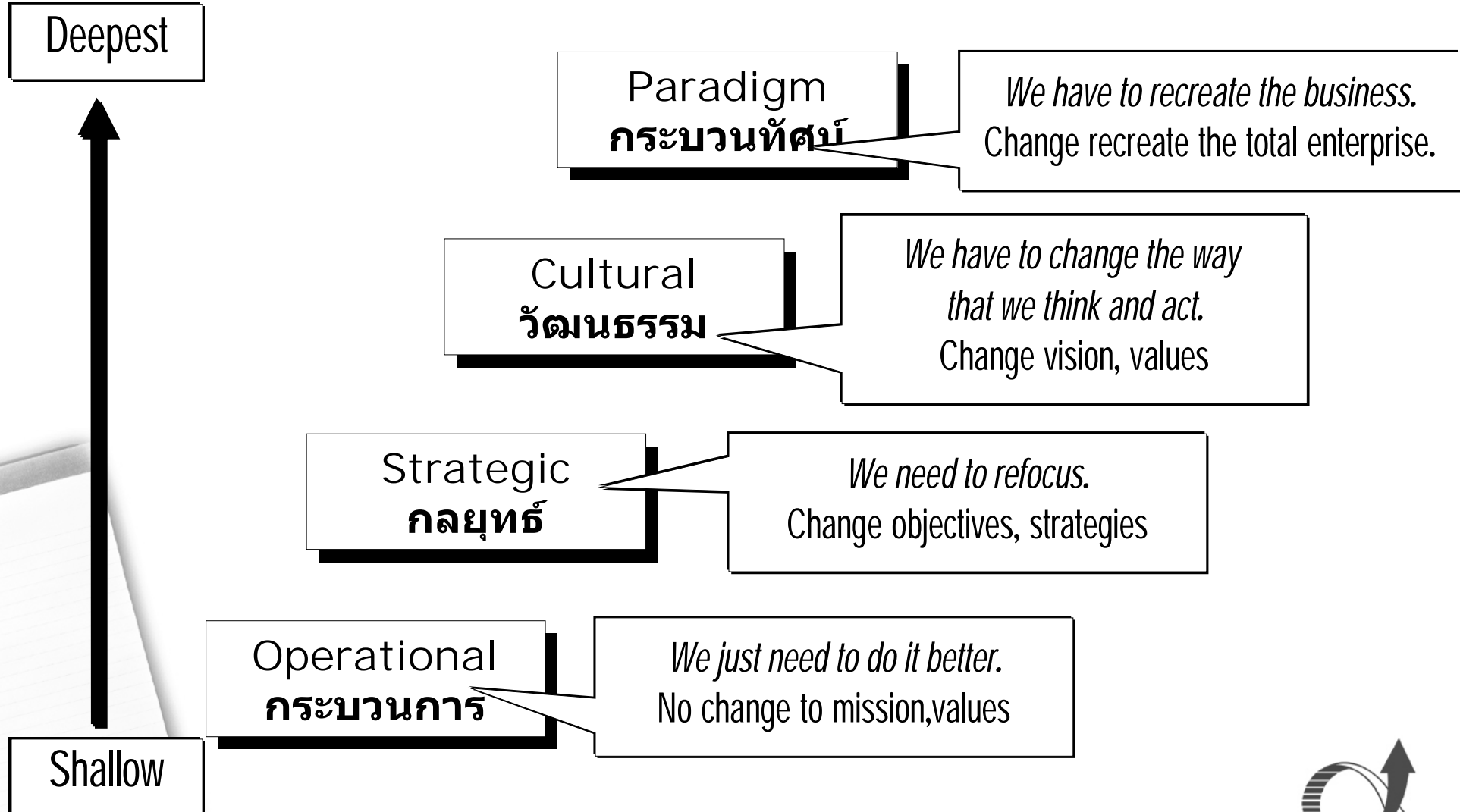
Change Management

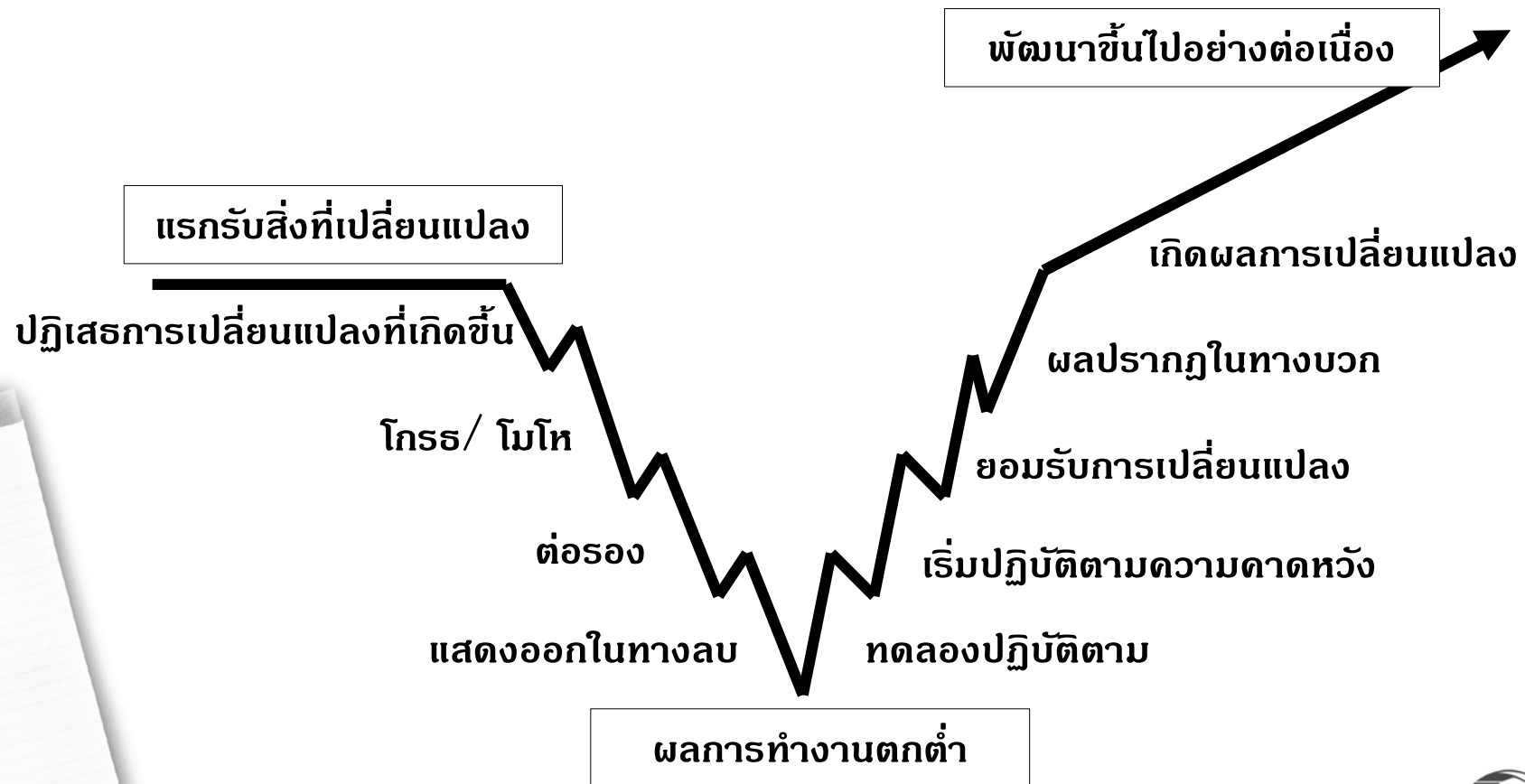


ที่มา :

01

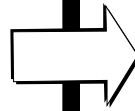
Organization Change - Depth of Intervention





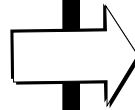


20%



Change agent

70%



Sitting on the fence

10%



Oppose the new direction





1 Lack of information or awareness

2 Lack of involvement

3 Lack of leadership commitment

4 Outdated rewards and recognition

5 Lack of proof in positive outcomes





1. Unfreezing ละลายพฤติกรรม

1.1 Motivation for change จูงใจ

1.2 Impediments กำจัดอุปสรรค

2. Change เปลี่ยนแปลง

2.1 Well define objectives กำหนดเป้าหมาย

2.2 Communication สื่อสาร

2.3 Plan : Leader; team; resource แผนด้าน ผู้นำ ทีม ทรัพยากร

2.4 Stakeholder management แผนบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.5 Plan for resistance to change แผนจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลง

3. Refreezing ปรับปรุง

3.1 Institutionalize change สร้างความมั่นคง

3.2 Overcome lingering resistance to change ขจัดอุปสรรคที่ยังมีอยู่



- | | |
|---------------------------------|-------------------|
| 1. Business Environment | ปัจจัยภายนอก |
| 2. Business Ecosystem | ปัจจัยภายใน |
| 3. Business Design | กำหนดทิศทาง |
| 4. Leadership Style | กำหนดรูปแบบการนำ |
| 5. Organizational Values | กำหนดค่านิยม |
| 6. Management Process | จัดการกระบวนการ |
| 7. Knowledge Management Systems | จัดการองค์ความรู้ |
| 8. Performance Measures | วัดผลการดำเนินงาน |



- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Raising Awareness | สร้างความตระหนัก |
| 2. Communication for Consensus | สื่อสารเพื่อสร้างฉันทามติ |
| 3. Building Trust / Commitment | สร้างความมุ่งมั่น |
| 4. Changing Culture | เปลี่ยนวัฒนธรรม |
| 5. Measuring / Evaluation | ติดตาม ประเมินผล |
| 6. The Players Roles / Responsibilities | บทบาทและความรับผิดชอบ |
| 7. Sustain change through Learning | เรียนรู้และปรับปรุง |
| 8. Make change Fun | พัฒนาอย่างต่อเนื่อง |



Establish the 10 Winning Conditions

1. Correct diagnosis of the change challenges. **วิเคราะห์ความท้าทาย**

2. Early development of shared understanding. **พัฒนาความเข้าใจ**

3. Enrichment of shared understanding **ขยายผลการพัฒนาความเข้าใจ**

4. Establishment of a sense of urgency. **สร้างความตระหนัก**

5. Creation of a limited and focused strategic agenda. **กำหนดเป้าหมายทิศทาง**

6. Rapid strategic decision making and deployment. **กำหนดแผนกลยุทธ์**

7. A human flywheel of commitment. **สร้างความมุ่งมั่น**

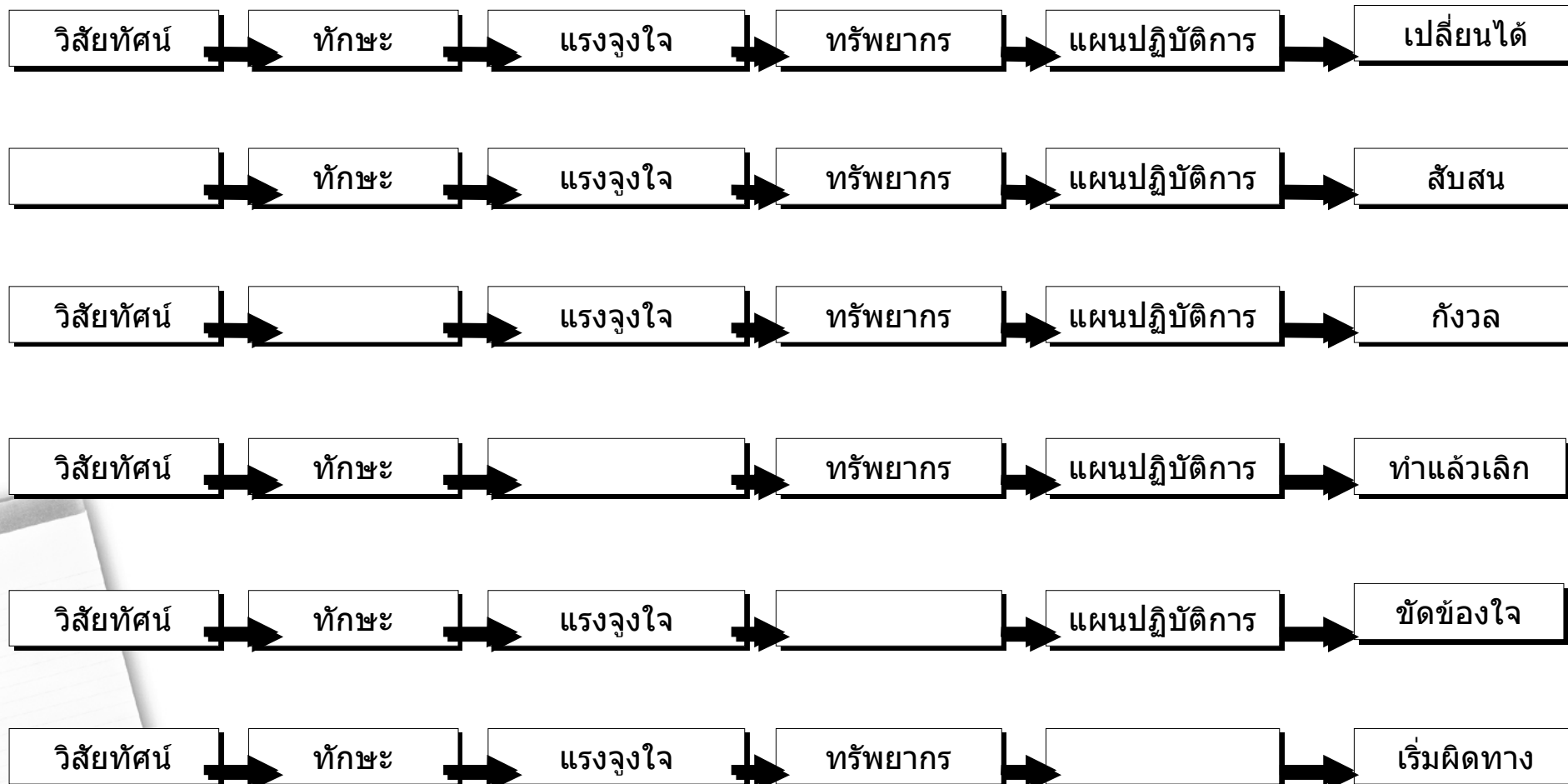
8. Identification and management of sources of resistance. **บริหารการต่อต้าน**

9. Follow - through on changing organizational enablers. **นำปัจจัยเอื้อสู่การเปลี่ยนแปลง**

10. Demonstrated leadership commitment. **แสดงความมุ่งมั่นของผู้นำ**

01

Change Management Success Factor



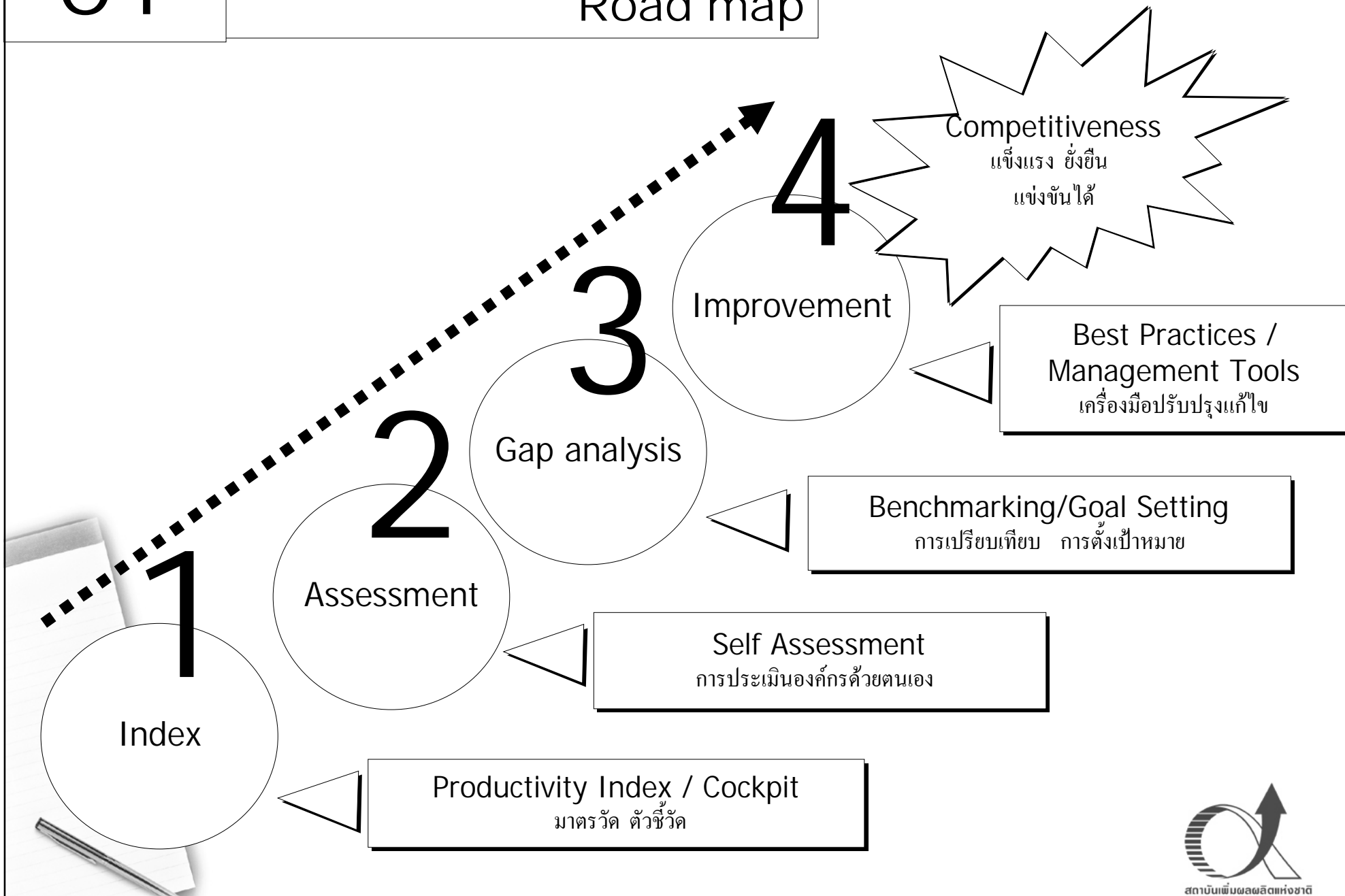


Organization
Development
Road-Map

01

OD Road map

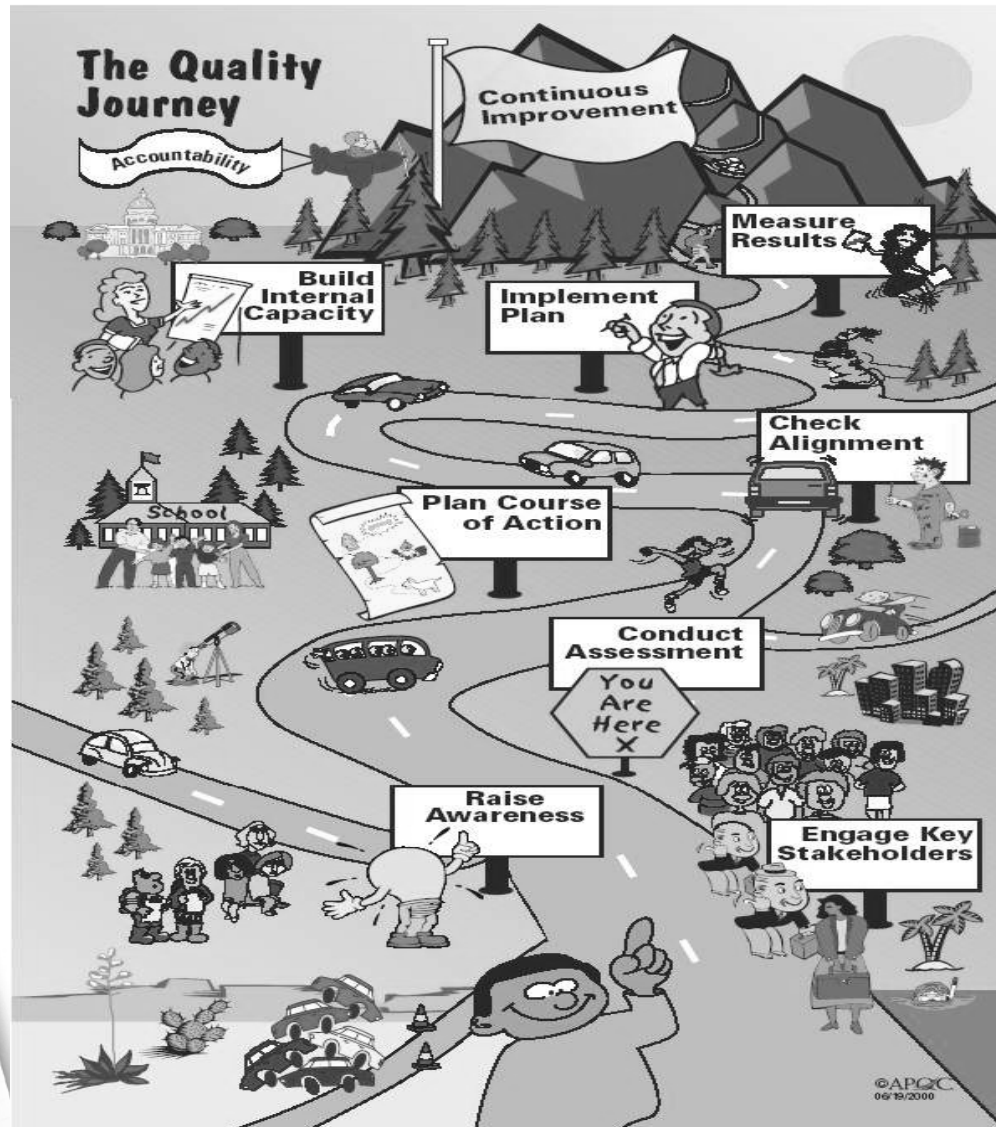
TOA 1 Management



ที่มา :



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE



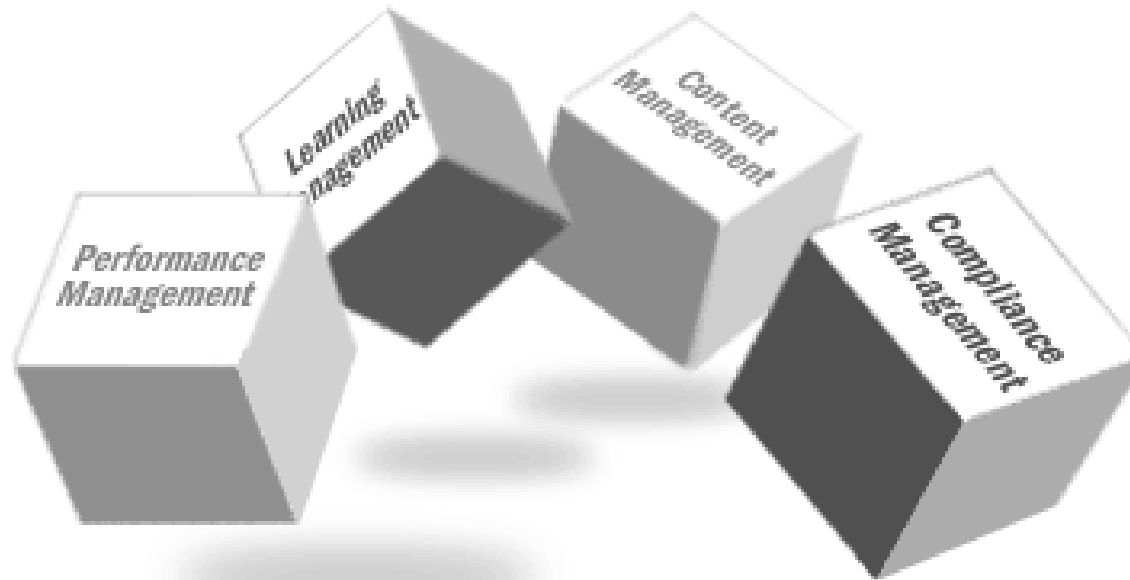
- 9 ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
- 8 วัดและประเมินผลการดำเนินงาน
- 7 ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ
- 6 เสริมศักยภาพภายในองค์กร
- 5 วางแผนปฏิบัติการประจำปี
- 4 วางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและยาว
- 3 ประเมินสภาพองค์กรในปัจจุบัน
- 2 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง
- 1 หาความต้องการผู้มีส่วนได้เสีย



ที่มา :



2



Category 2





หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. การจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(11)1 วิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(12)2 การนำปัจจัยสำคัญมาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(13)3 what วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

(14)4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(15)5 การทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอด

(16)6 การจัดการทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ รวมทั้งการประเมินความเสี่ยง

(17)7 การปรับเปลี่ยนแผนและการถ่ายทอด

(18)8 การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

(19)9 แผนด้านทรัพยากรบุคคล

(20)10 ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ

(21)11 การคาดการณ์ผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผล





Strategic
Systematic
Thinking





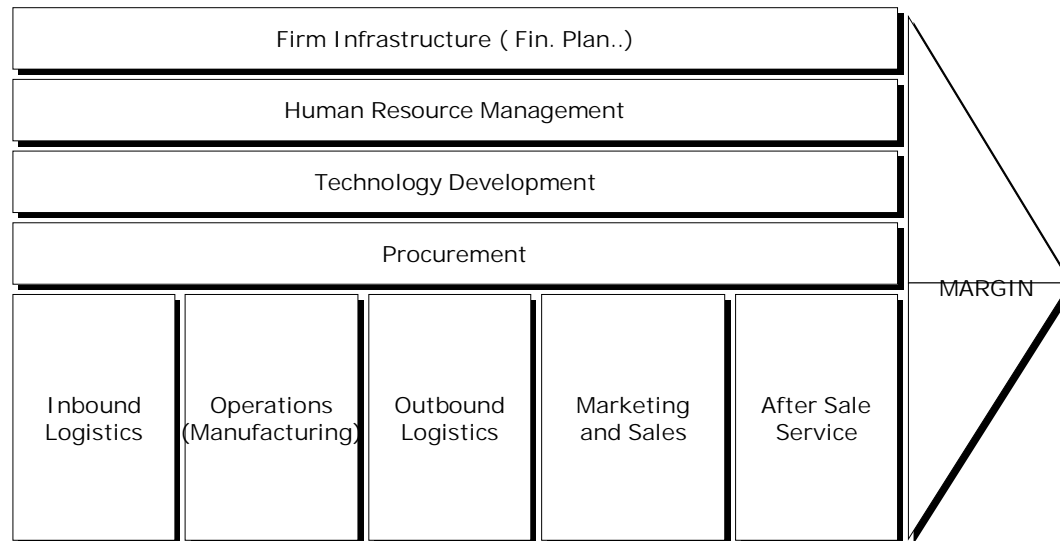
**เป้าหมาย
วิสัยทัศน์
พันธกิจ**

เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภายนอก

- เศรษฐกิจ
- สังคม
- การเมือง
- ธรรมชาติ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยภายใน



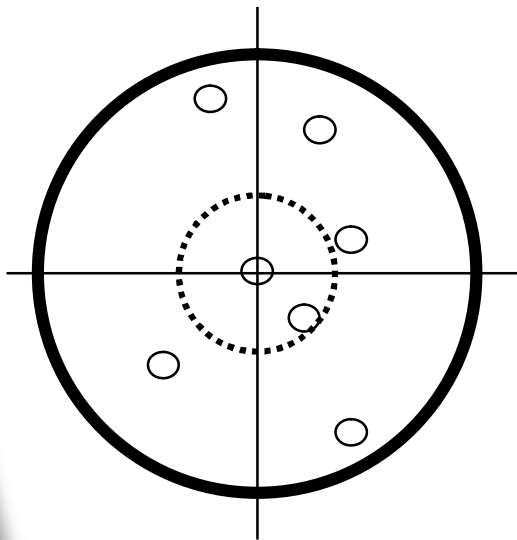


Balanced
Score card
BSC

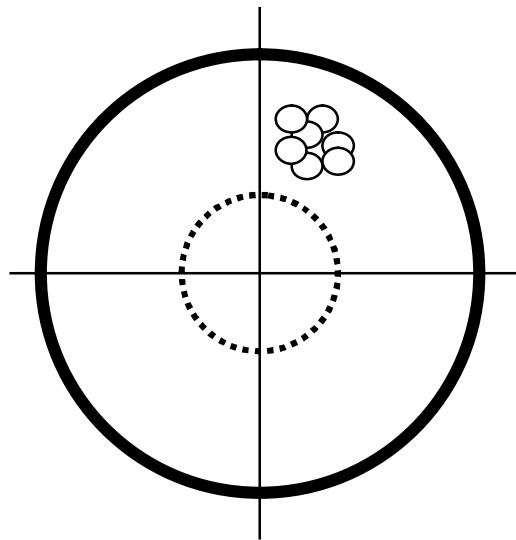




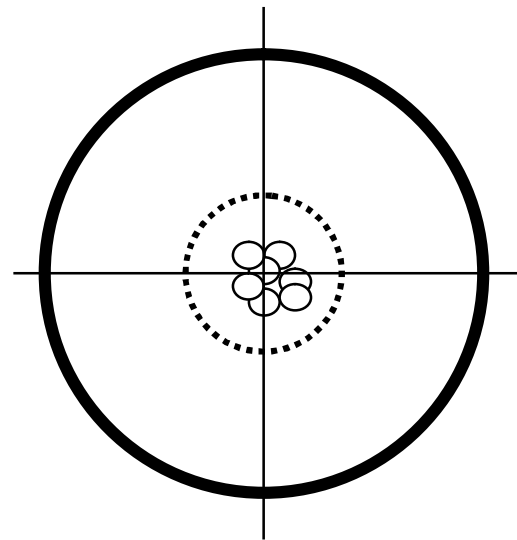
BSC objectives



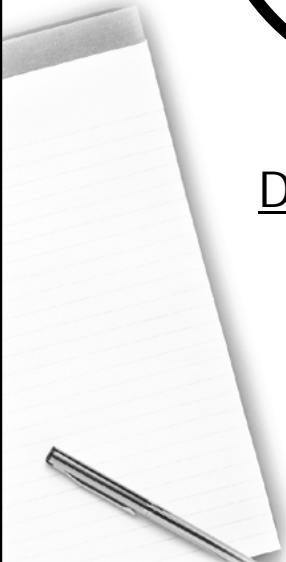
Do things right

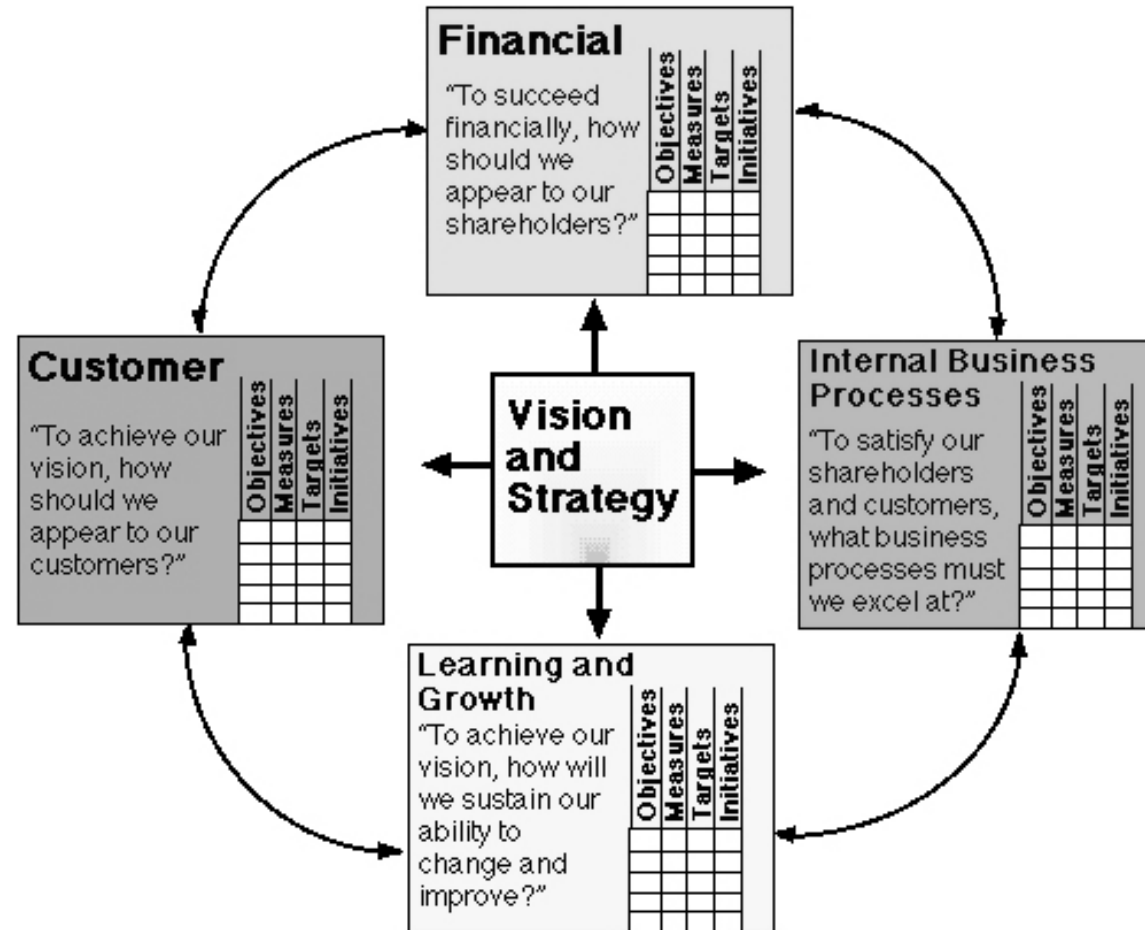


Do the right things



Do the right things right







Mission : Why we exist

Values : What's important to us

Vision : What we want to be

Strategy Objective : Our game plan

Strategy Map : Translate the strategy

Balanced Scorecard : Measure and Focus

Target and Initiatives : What we need to do

Personal Objectives : What I need to do

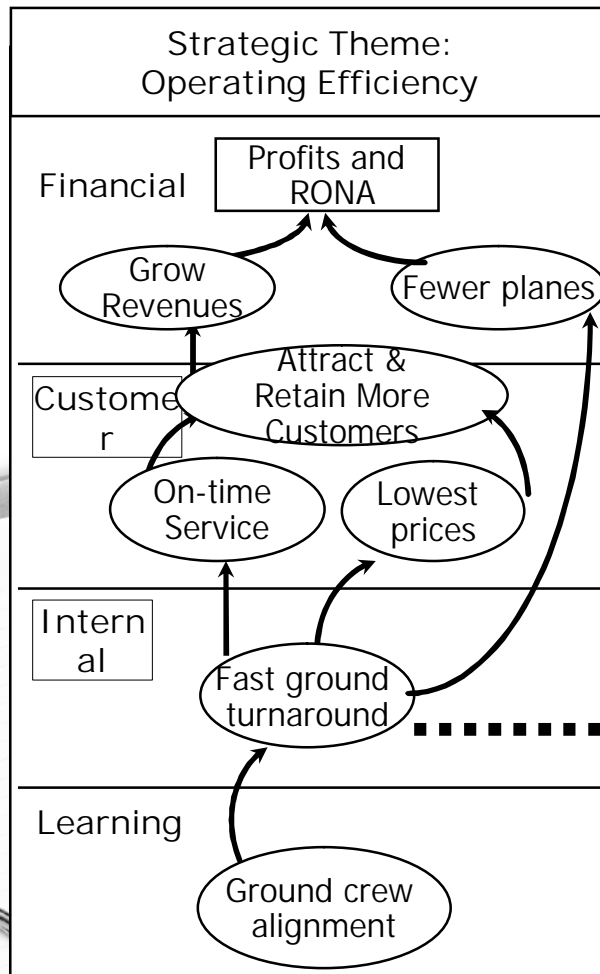
Strategic Outcomes :

- Satisfied shareholder
 - Delight customer
- Efficient & Effective Process
- Motivated & Prepared workforce





Strategy Map



Strategy Card

Objectives:
What the strategy is trying to achieve

Measures:
How success or failure (performance) against objectives is monitored

Targets:
The level of performance or rate of improvement needed

Initiatives:
Key action programs required to achieve targets

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
<ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> On Ground Time On-Time Departure 	<ul style="list-style-type: none"> 30 Minutes 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Cycle time optimization



02

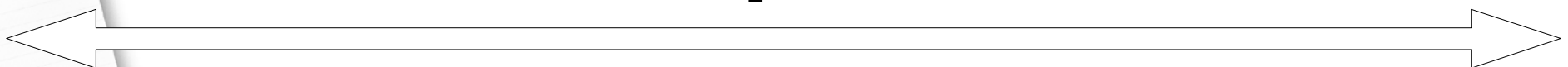
Strategy : Kaplan & Norton BSC



Longer Term (3-5 year) View

Shorter Term (Annual) View

Mission	Vision	Strategy and Map	Objectives	Measures	Targets	Initiatives	Milestones	Accountable	Resource Alloc	
To provide top-notch healthcare to our community	Be the community hospital of choice		Financial	<ul style="list-style-type: none"> Grow high-margin service 	<ul style="list-style-type: none"> % revenue from high-margin services 	<ul style="list-style-type: none"> '04 xx% '05 xx% '06 xx% 				
			Customer	<ul style="list-style-type: none"> Provide personalized care 	<ul style="list-style-type: none"> Customer satisfaction survey rating 	<ul style="list-style-type: none"> '04 xx% '05 xx% '06 xx% 	<ul style="list-style-type: none"> Develop organization-wide survey 	<ul style="list-style-type: none"> Survey drafted by 6/04 	<ul style="list-style-type: none"> Mkg. Team 	<ul style="list-style-type: none"> \$ xxxx
			Internal	<ul style="list-style-type: none"> Keep patients informed 	<ul style="list-style-type: none"> Service level spot check rating 	<ul style="list-style-type: none"> '04 xx% '05 xx% '06 xx% 	<ul style="list-style-type: none"> Electronic notes project 	<ul style="list-style-type: none"> Complete by 2004 All patients logged in 	<ul style="list-style-type: none"> Dept. Chairs 	<ul style="list-style-type: none"> \$ xxxx
			Learning	<ul style="list-style-type: none"> Provide technology & resources 	<ul style="list-style-type: none"> % new technology used by staff 	<ul style="list-style-type: none"> '04 xx% '05 xx% '06 xx% 	<ul style="list-style-type: none"> Learning assessment project 	<ul style="list-style-type: none"> Deadline met 	<ul style="list-style-type: none"> HR Committee 	<ul style="list-style-type: none"> \$ xxxx



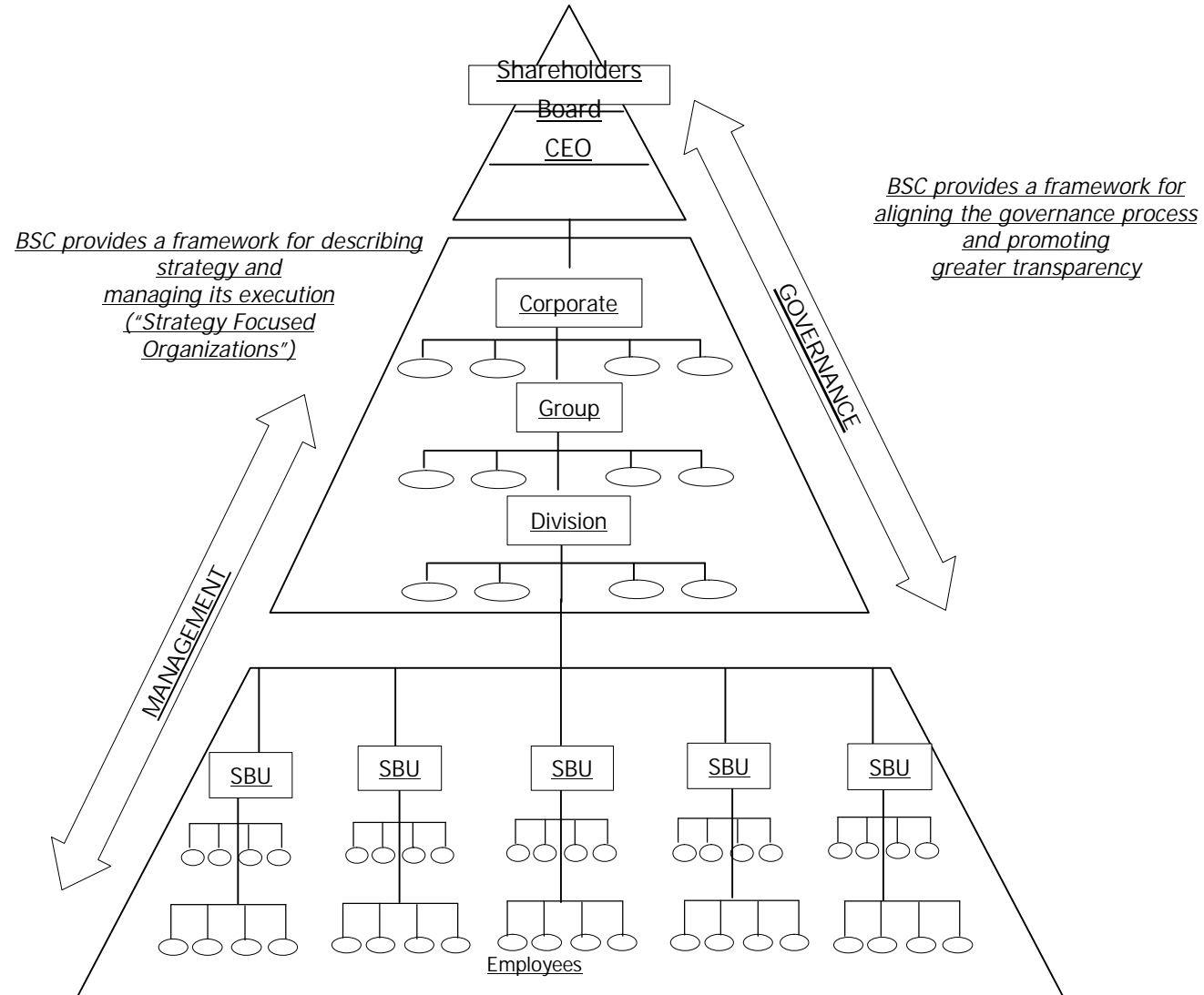
Strategy

Tactics

"Leadership"

"Management"

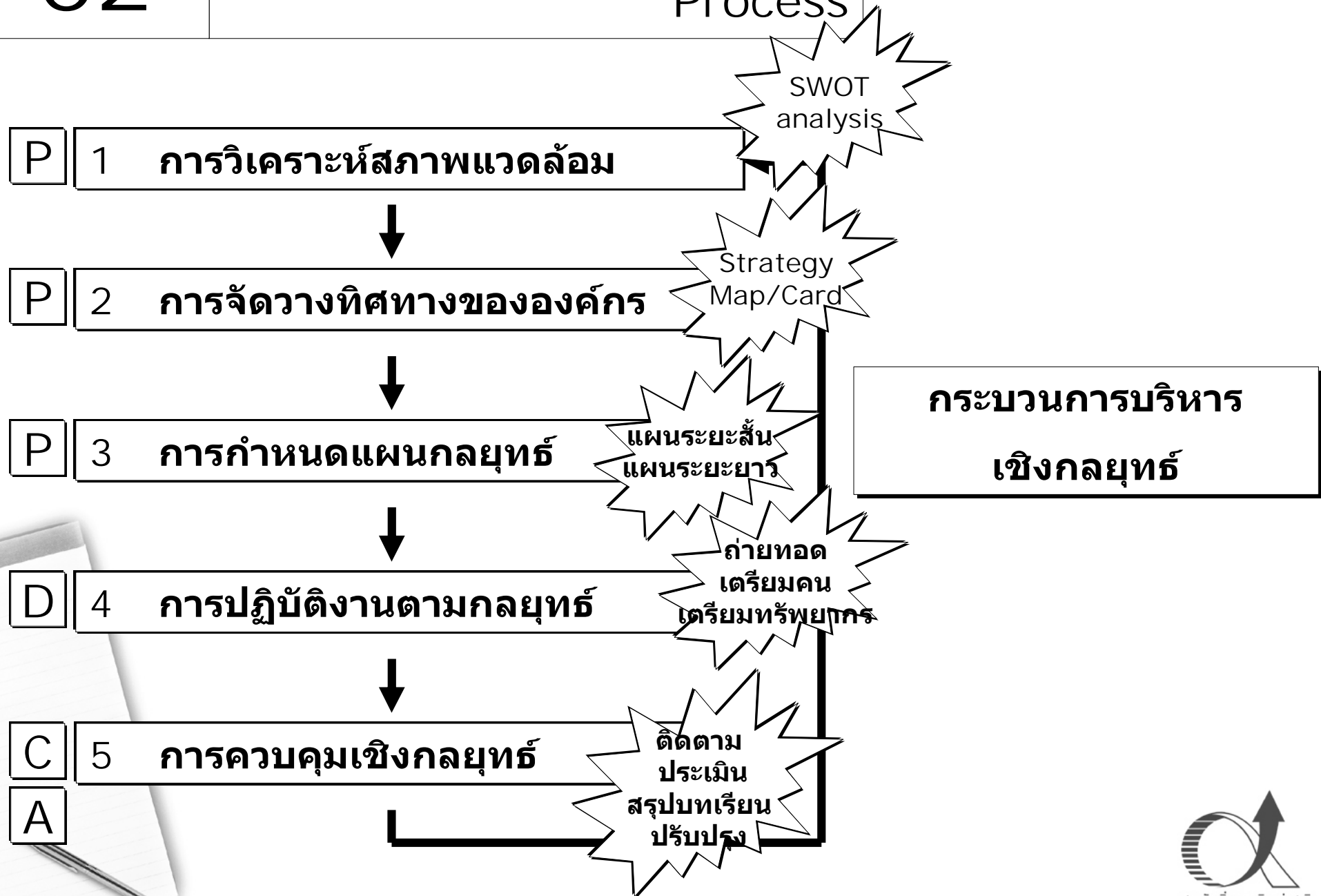


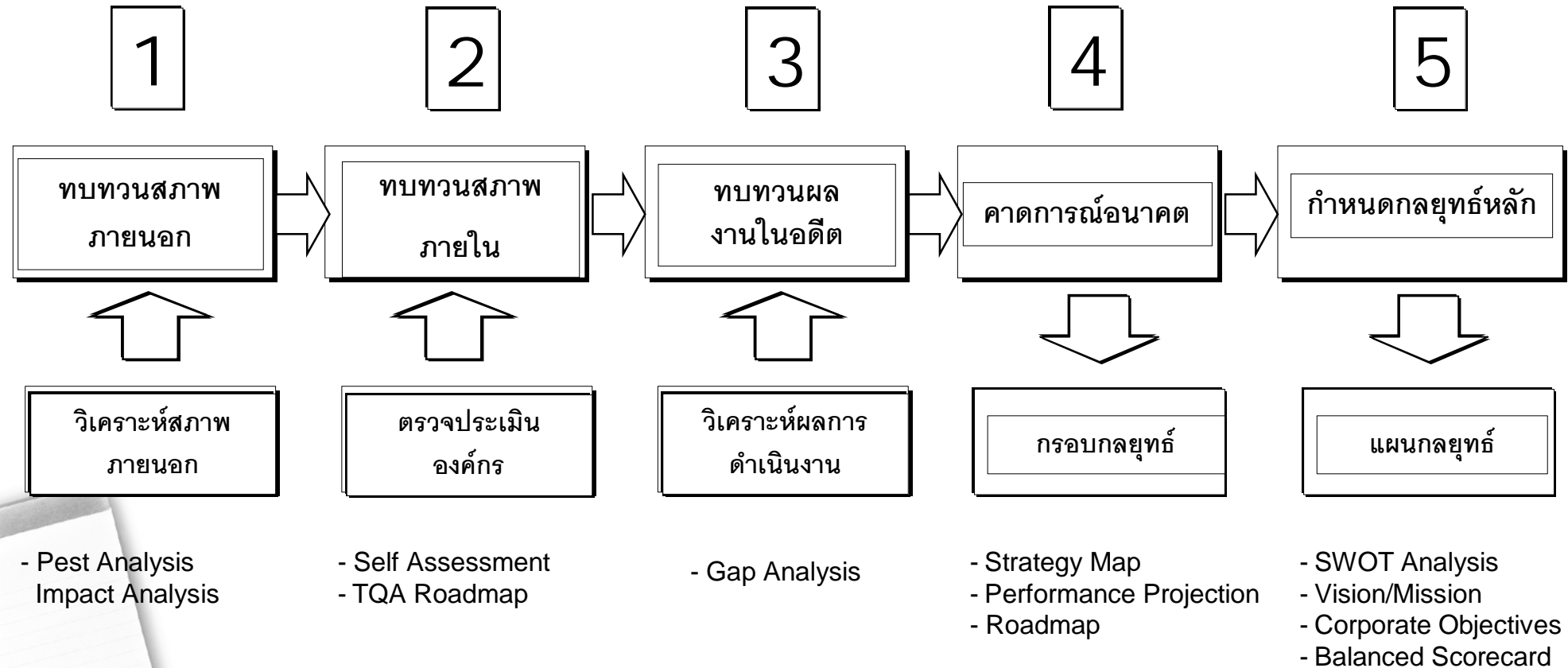




Strategic
Planning



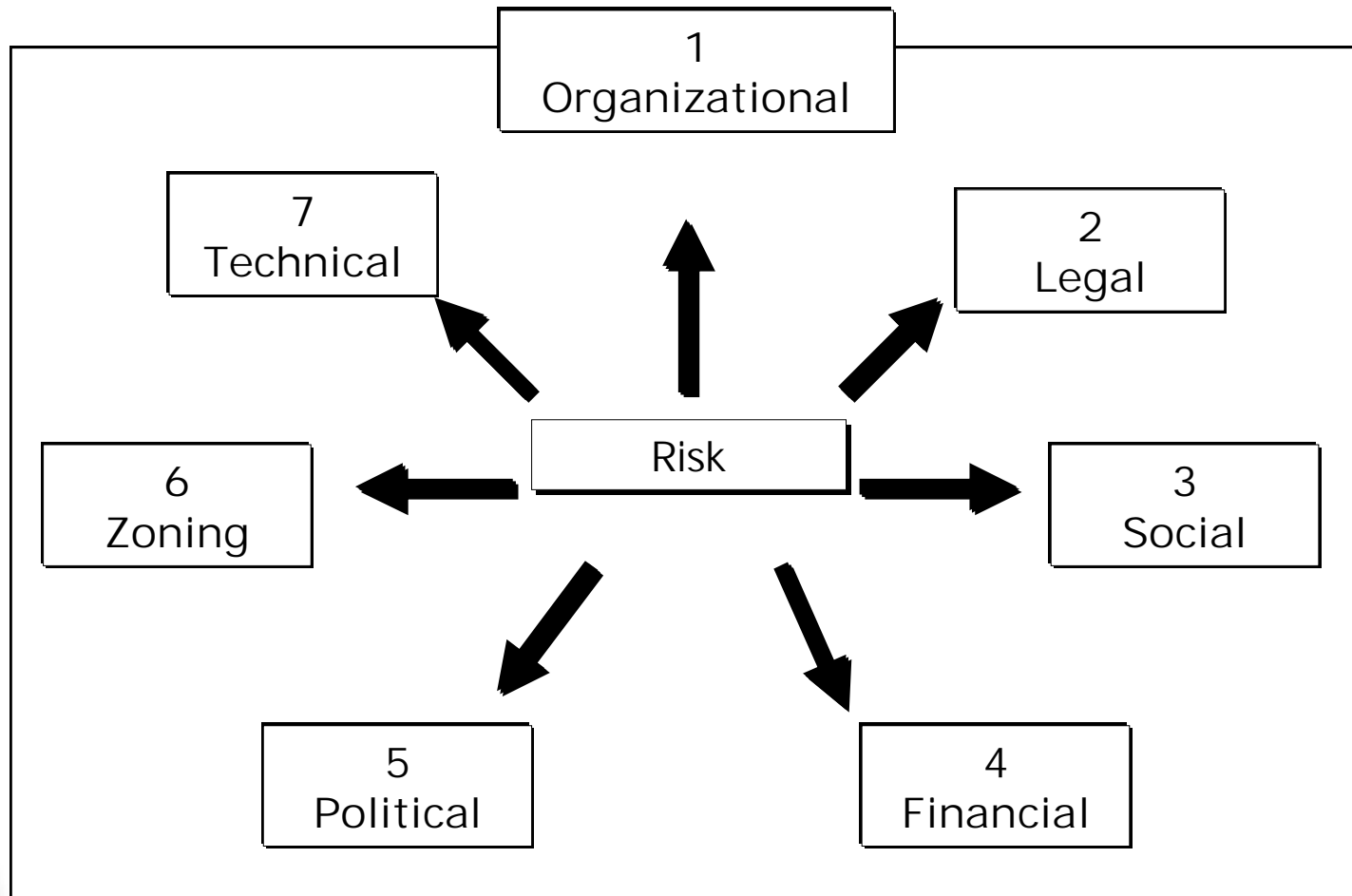


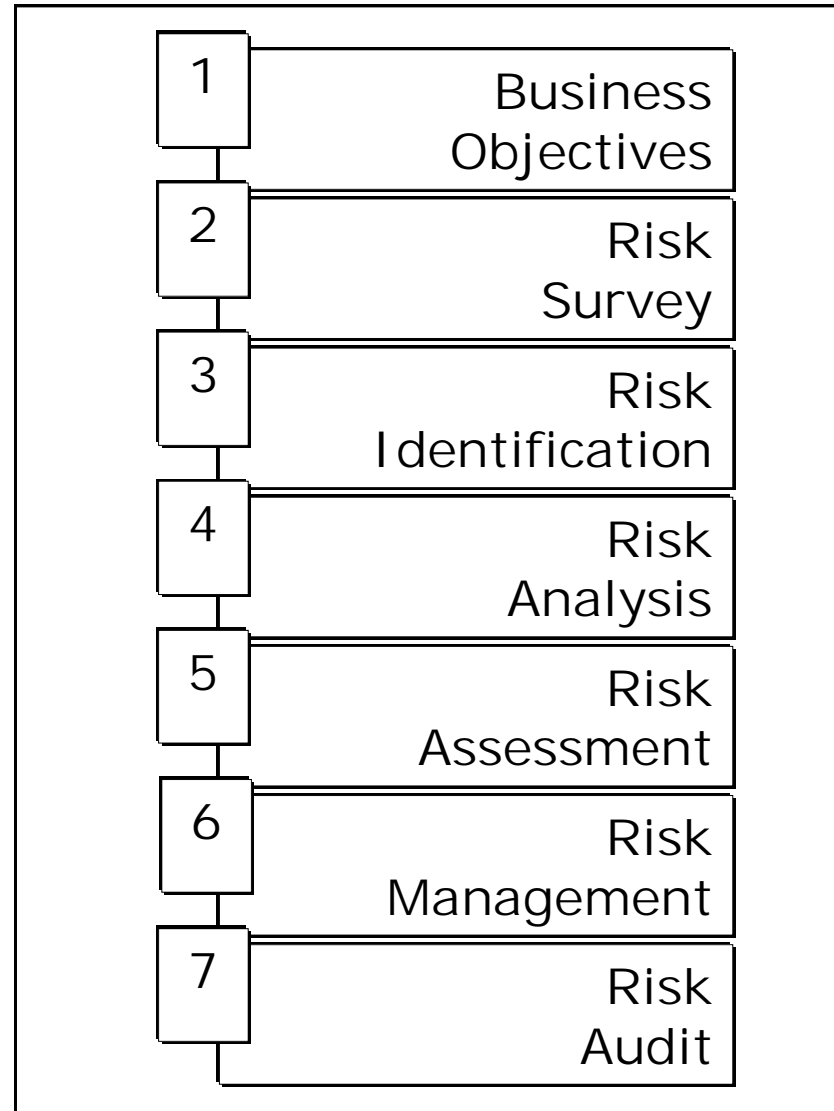




Risk
Management

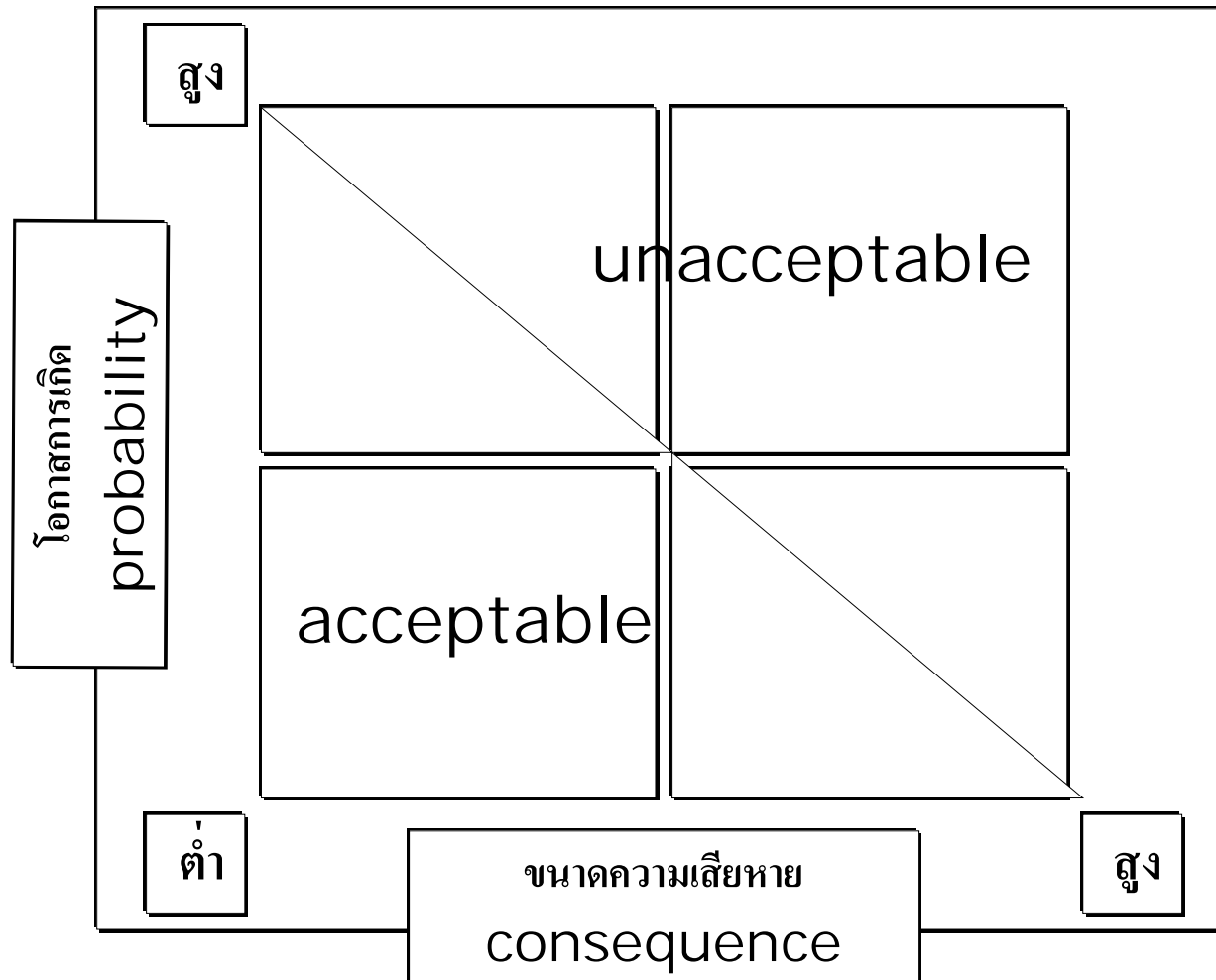








Probability Matrix

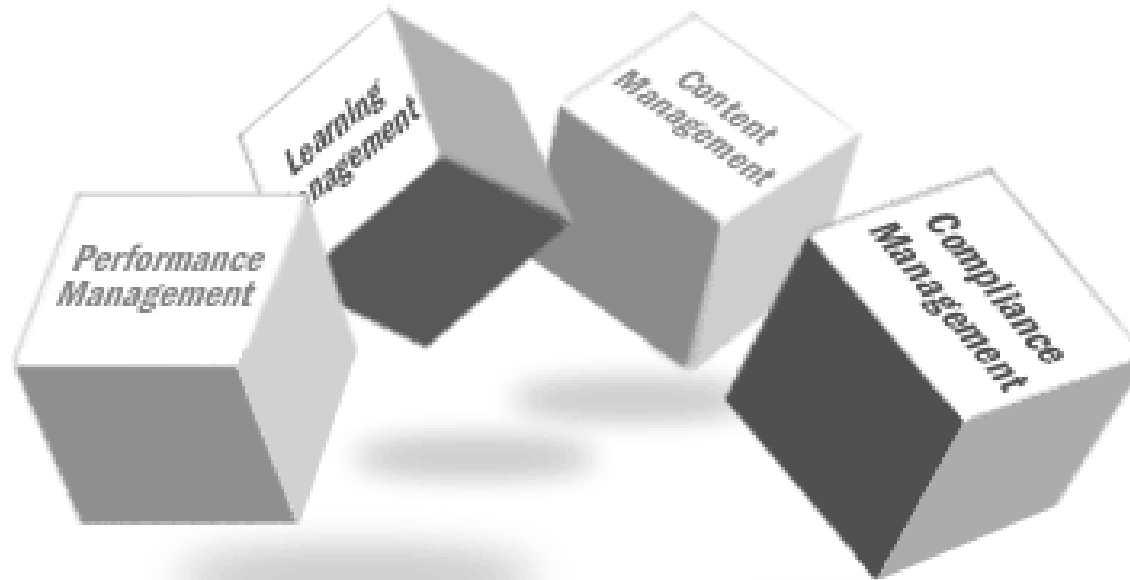




Consequences Likelihood					
	Insignificant 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
Almost Certain 5	M 5	H 10	H 15	E 20	E 25
Likely 4	M 4	M 8	H 12	E 16	E 20
Moderate 3	L 3	M 6	M 9	H 12	H 15
Unlikely 2	L 2	M 4	M 6	M 8	H 10
Rare 1	L 1	L 2	L 3	M 4	M 5



3



Category 3





หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3.1

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- (22)1 การจำแนกกลุ่มลูกค้า
- (23)2 การรับฟัง เสียงของลูกค้า
- (24)3 การใช้สารสนเทศจาก เสียงของลูกค้า
- (25)4 การปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

3.2

ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (26)5 การสร้างความสัมพันธ์
- (27)6 กลไกการเข้าถึงของลูกค้า
- (28)7 การจัดการข้อร้องเรียน
- (29)8 การปรับปรุงการสร้าง ความสัมพันธ์และช่องทางการเข้าถึง

ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

- (30)9 การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ความภักดีของลูกค้า
- (31)10 การติดตามเรื่องคุณภาพอย่างทันที
- (32)11 การเปรียบเทียบข้อมูลความพึงพอใจ
- (33)12 การปรับปรุงการวัดความพึงพอใจ



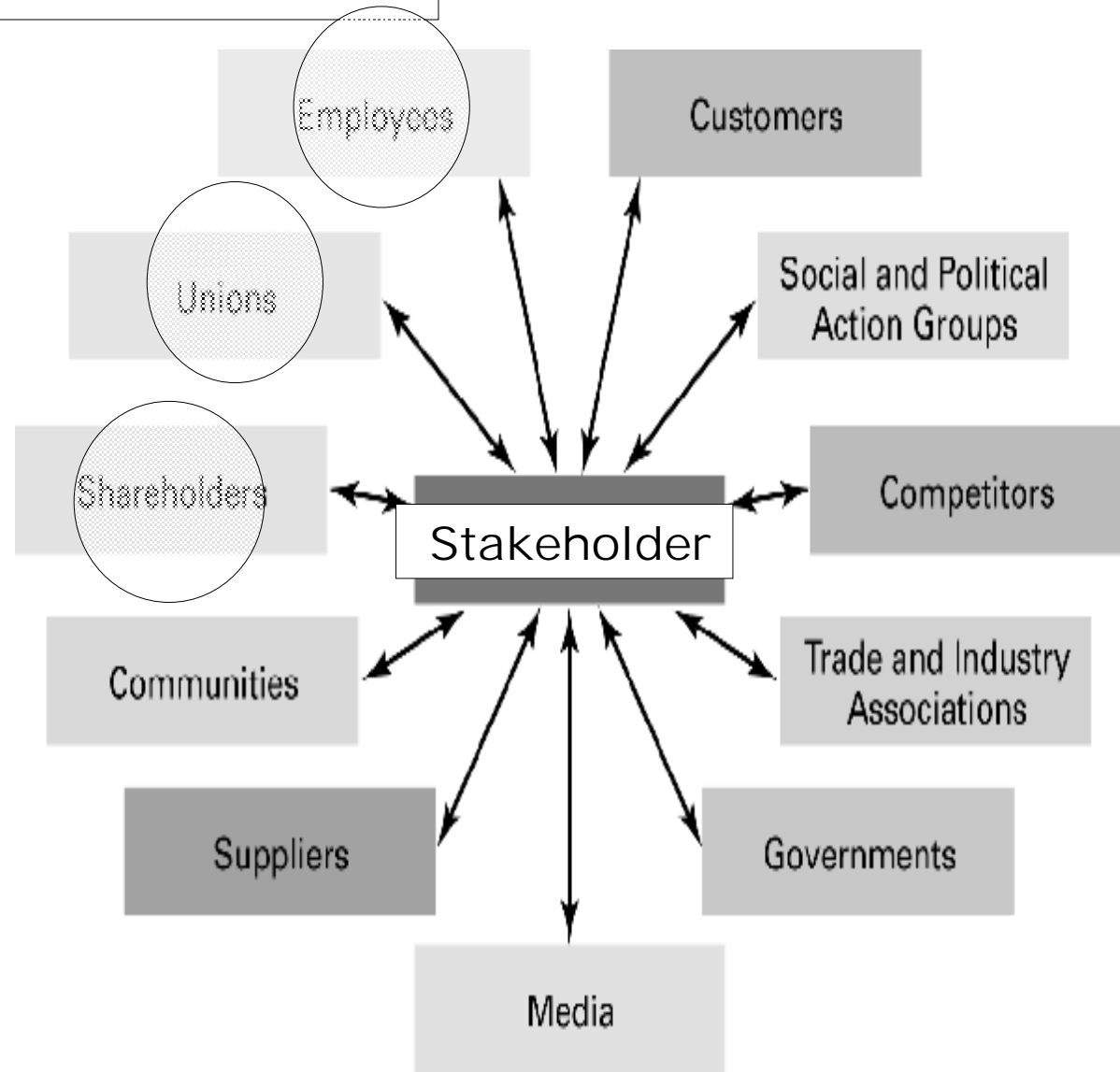
Stakeholder Analysis





- Political/Legal
- Economic
- Sociocultural
- Technological

PEST Model



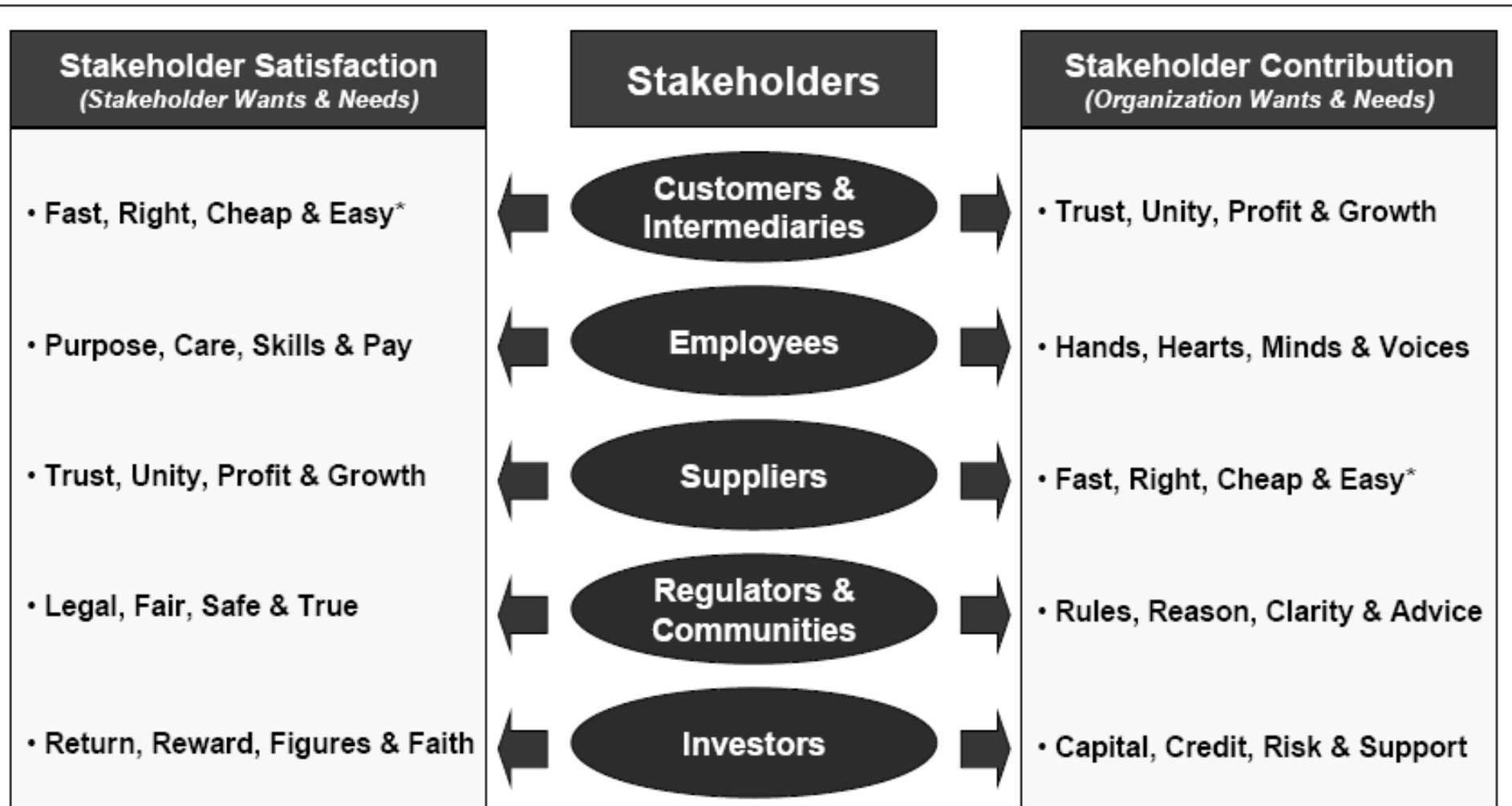
Stakeholder Model





**ความต้องการของ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร**

**ความต้องการขององค์กรต่อ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**



* Michael Hammer

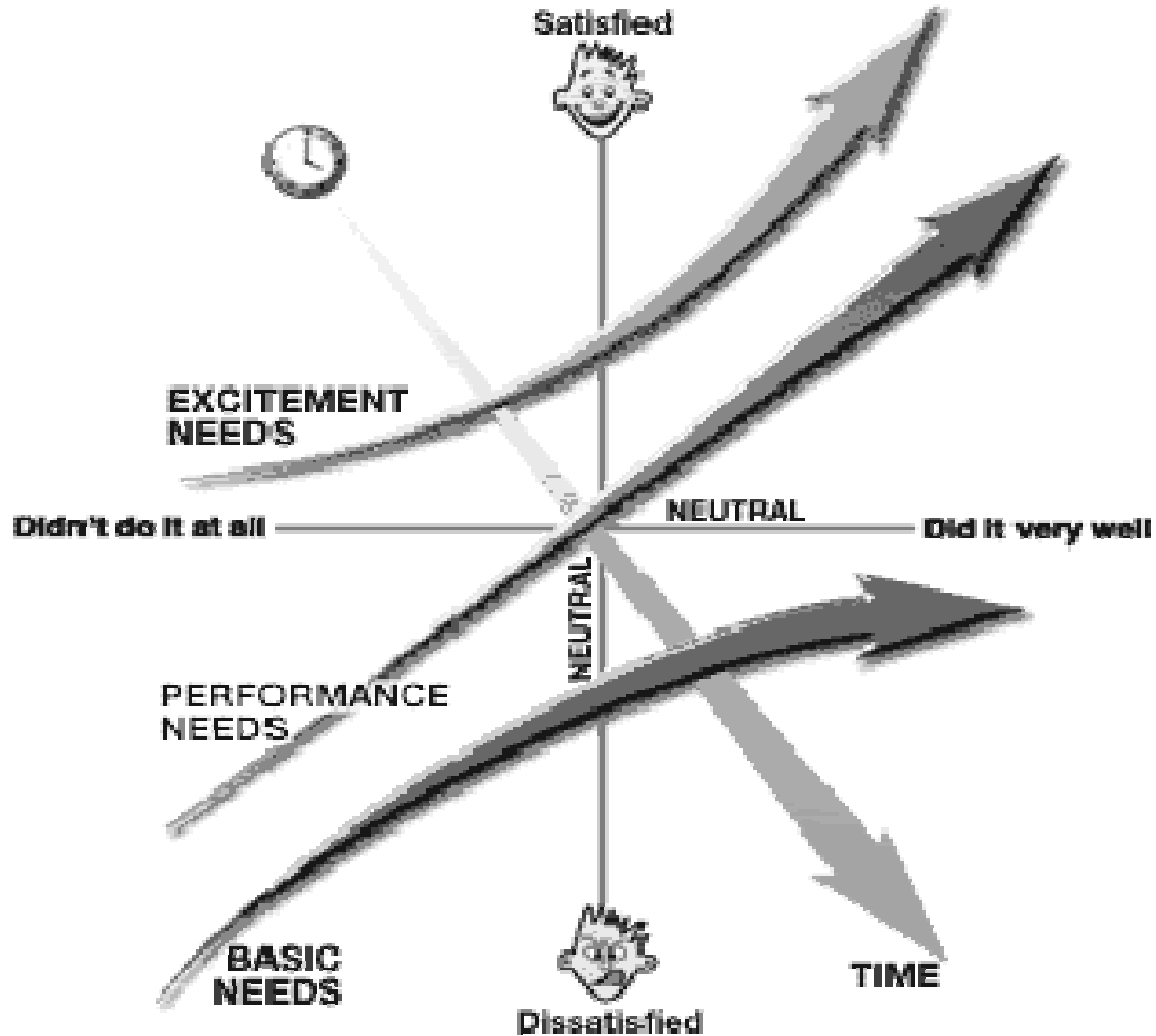


Customer
Focus



03

แบบจำลองความต้องการของ KANO





Customer/Market Segmentation

1

การจำแนกประเภทลูกค้าและตลาด

- ลูกค้าของเรา ในปัจจุบัน อดีต อนาคต
- ลูกค้าของกลุ่มแข่ง

Customer Segmentation

- Demographic data
- Behavioral data
- Psychographic data
- Firmographic data

Category

- อายุ เพศ ที่อยู่ รายได้
- ชื่ออะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ชำระเงินแบบไหน
- ความเชื่อ ความสนใจ ความคิดเห็น
- ประเภทของ กลุ่มธุรกิจ องค์กร ทุนจดทะเบียน



Customer Requirements Determination

2

การกำหนดความต้องการของลูกค้า

- เพื่อปรับปรุงสินค้าหรือบริการ
- เพื่อปรับปรุงกระบวนการ
- เพื่อปรับแผนการพัฒนา

Customer Listening and Learning Approaches

Customers

Approach	ปัจจุบัน	อนาคต	อดีต
• <u>Direct contracts</u>			
• <u>Focus groups</u>			
• <u>Complaints</u>			
• <u>Customer surveys</u>			
• <u>Customer visits</u>			
• <u>Sales transactions</u>			
• <u>Customer contract staff feedback</u>			
• <u>Trade show</u>			
• <u>Phone calls</u>			



Customer Relationship Building

3

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- เพื่อสนองความต้องการ
- เพื่อเพิ่มความจงรักภักดี
 - เพื่อรักษาสถาบัน
 - เพื่อภาพลักษณ์ที่ดี

Customer Relationship Building Approaches

Customers

Approach	ปัจจุบัน	อนาคต	อดีต
• Customer service center			
• Website activities			
• Customer surveys			
• Customer vip club			
• Customer advisory council			
• Customer training			
• Newsletter			
• Knowledge center			
• Customer care & consult			

ที่มา :



Customer Access

4

การกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร

- เพื่อการเข้าถึงข้อมูล
- เพื่อการเข้าถึงการบริการ
- เพื่อการร้องเรียน

Customer Access Approaches

1 : Forms of Customer Access Provided

Customers

A เพื่อขอรับบริการ

B เพื่อร้องเรียน

C เพื่อหาข้อมูล

• Phone calls

• Website

• Faxes

• Mails

2 Forms of Customer Contract Provided

Customers

A เพื่อขอรับบริการ

B เพื่อร้องเรียน

C เพื่อหาข้อมูล

• Customer service

• Counter service

• Sales visits

• Customer club



Customer Contract Requirements

5

การกำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อ

- เพื่อกำหนดรูปแบบการติดต่อ
- เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้อง

Customer Contact Service Standards

Customer - Contact Requirements Types	Personnel Performance Requirements	Access Mode
• ความสะดวกในการบริการ		
• การให้บริการโดยบุคคล		
• การแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้อง		
• การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว		
• การให้บริการนอกเวลา		

Access Mode :

A เพื่อขอรับบริการ

B เพื่อร้องเรียน

C เพื่อหาข้อมูล

ที่มา :

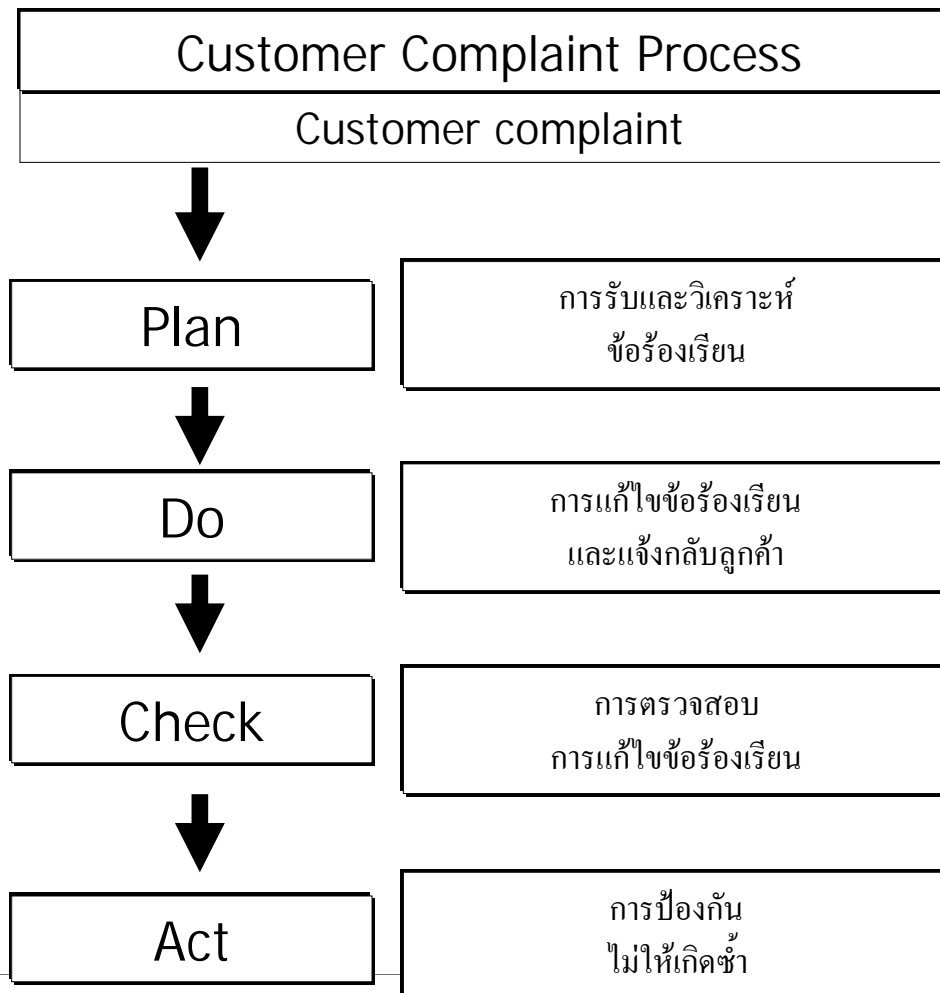


Customer Complaint Management

6

การจัดการข้อร้องเรียน

- เพื่อการแก้ไข
- เพื่อการวิเคราะห์
- เพื่อการปรับปรุงงาน



ที่มา :



Customer Satisfaction Determination

7

การวัดความพึงพอใจของลูกค้า

- เพื่อจำแนกความพอใจและไม่พอใจ
- เพื่อความเข้าใจลูกค้าทุกกลุ่ม
- เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง

Customer Satisfaction Determination Process

Customer Knowledge

Plan

Do

Check

Act

- การเลือก หลักการประเมิน
- พัฒนาแบบสอบถาม
- กำหนดขอบเขต กลุ่มตัวอย่าง
- กำหนดระยะเวลา

- ดำเนินการประเมิน

- การวิเคราะห์ผลการประเมิน
- การนำผลวิเคราะห์สู่การปรับปรุง
- การทำแผนปรับปรุง

- การปรับปรุงตามแผน
- การประเมินผลลัพธ์จากลูกค้า

Knowledge Sources

- การติดต่อกับลูกค้า
- การประชุมร่วม
- การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย
- การสำรวจวิจัย
- การเข้าพบลูกค้า
- การรับข้อร้องเรียน
- การติดตามประเมินลูกค้า



Customer/Market Methods Maintenance

8

- การพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับทิศทาง
- เพื่อพัฒนากระบวนการและระบบงาน
 - เพื่อปรับระบบให้ทันสนองกับการเปลี่ยนแปลง

Customer Follow-Up Methods

Follow - up Types	Follow - up Methods Description	Timing
• การติดต่อหลังการขาย		
• การติดต่อทางโทรศัพท์		
• การทำธุรกรรมในปัจจุบัน		
• การใช้ e-mail		



Customer focus

1. Customer/Market Segmentation

2. Customer Requirements Determination

3. Customer Relationship Building

4. Customer Access

5. Customer Contract Requirements

6. Customer Complaint Management

7. Customer Satisfaction Determination

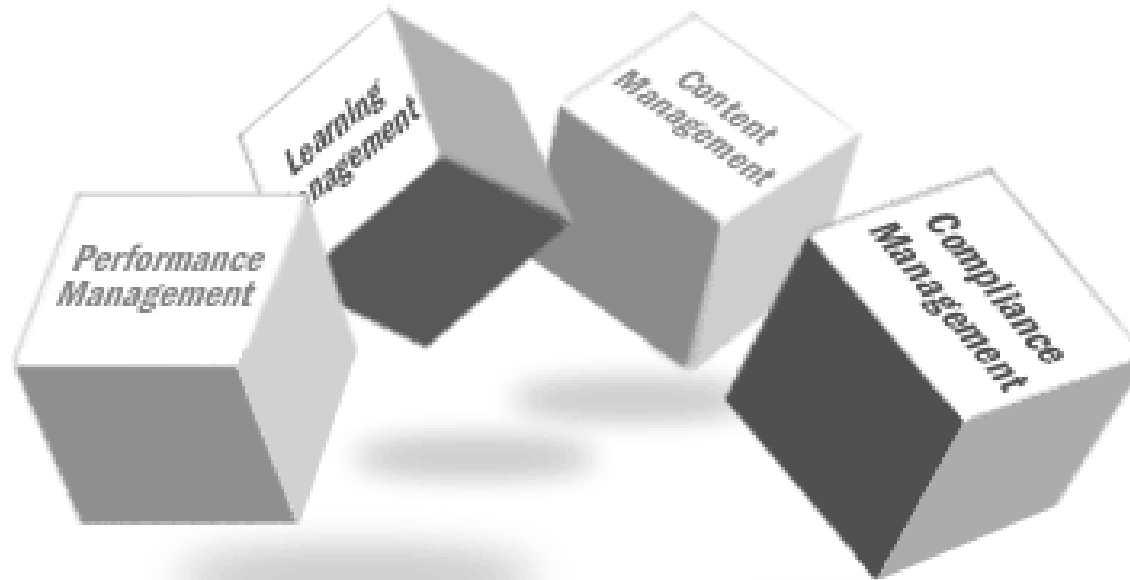
8. Customer/Market Methods Maintenance



Management Tools



4



Category 4





หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้

ก.
การวัดผลการดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์ การทบทวน
และการปรับปรุงผลการดำเนินการ
ขององค์กร

ก.
การจัดการแหล่งสารสนเทศ

ข.
การจัดการข้อมูล
สารสนเทศ และความรู้

- (34)1 การเลือกรวบรวมและใช้ข้อมูล
- (35)2 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
- (36)3 การปรับปรุงระบบการวัดผลและให้ระบบการวัดผลไวต่อการเปลี่ยนแปลง

- (37)4 การทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร
- (38)5 การแปลงผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ
- (39)6 การนำผลการทบทวนไปปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ

- (40)7 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้พร้อมใช้งาน
- (41)8 การจัดการระบบอุปกรณ์ให้เชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย
- (42)9 การจัดการข้อมูลและระบบต่อกรณีภาวะฉุกเฉิน
- (43)10 การปรับปรุงระบบสารสนเทศและอุปกรณ์

- (44)11 การจัดการข้อมูลสารสนเทศและความรู้ให้มีคุณสมบัติที่ดี
- (45)12 การจัดการความรู้



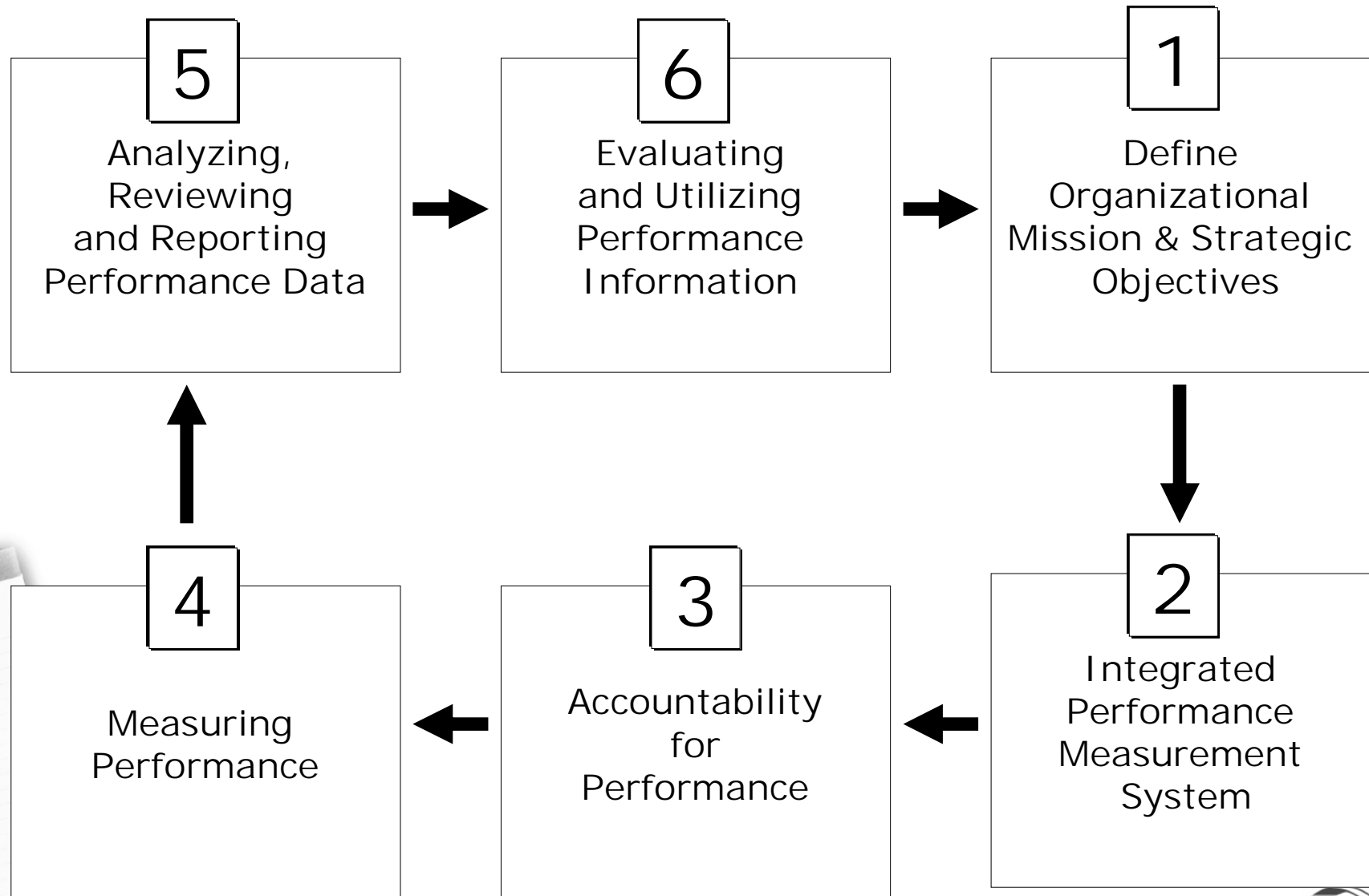


Performance
Management



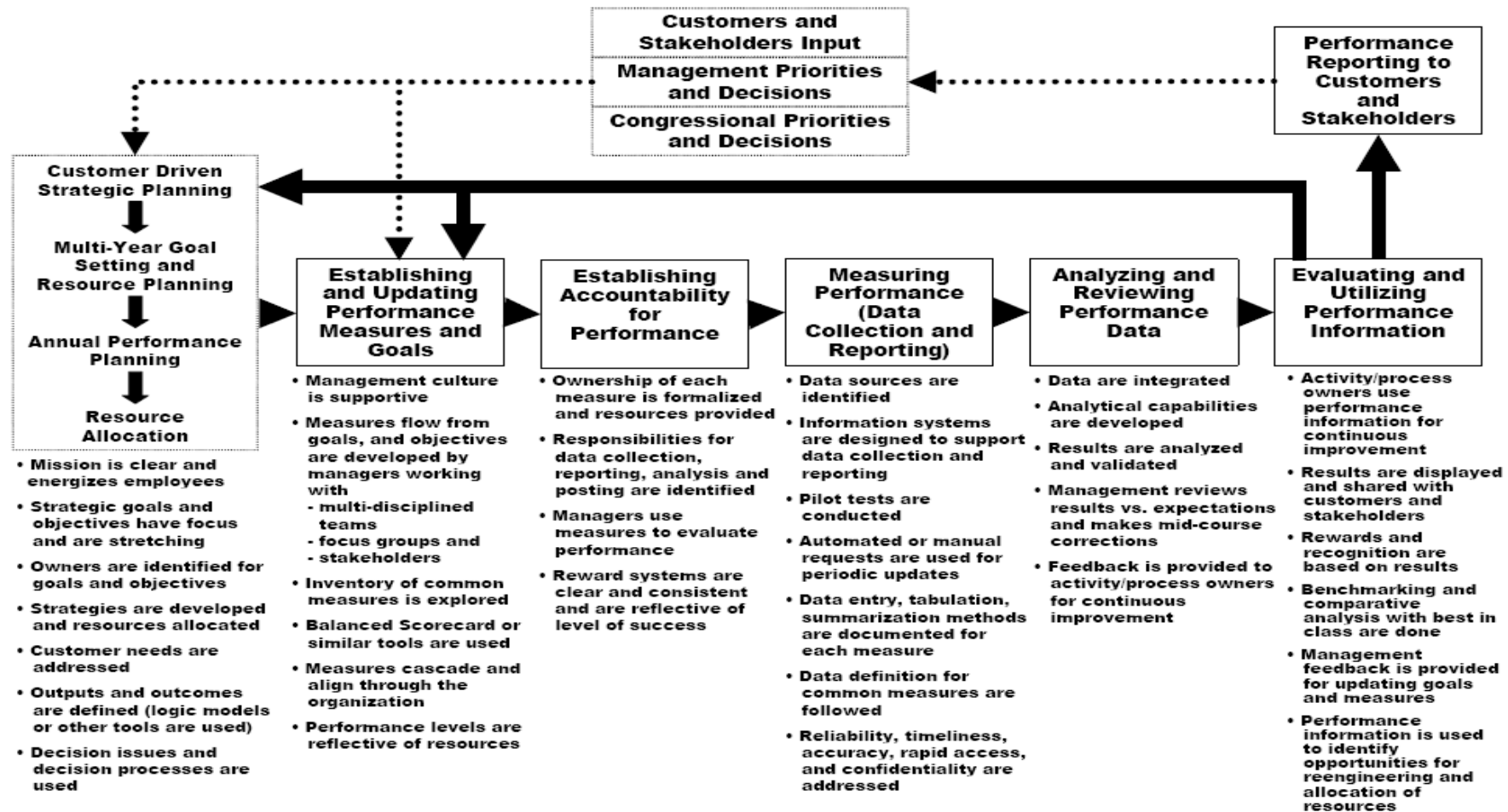
04

Performance – based Management Process





Performance Measurement Process Model





**Are We Doing Things Right?
(How?)**

**Are We Doing The Right Things?
(What?)**



Input

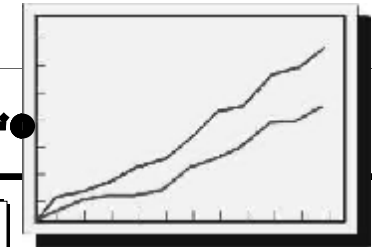
Process

Output

Outcome

Supplier

Performance Measurement



Leading indicator
Check point
Process indicator
Efficiency
Means
วิธีการ

Lagging indicator
Control point
Result indicator
Effectiveness
End
เป้าหมาย

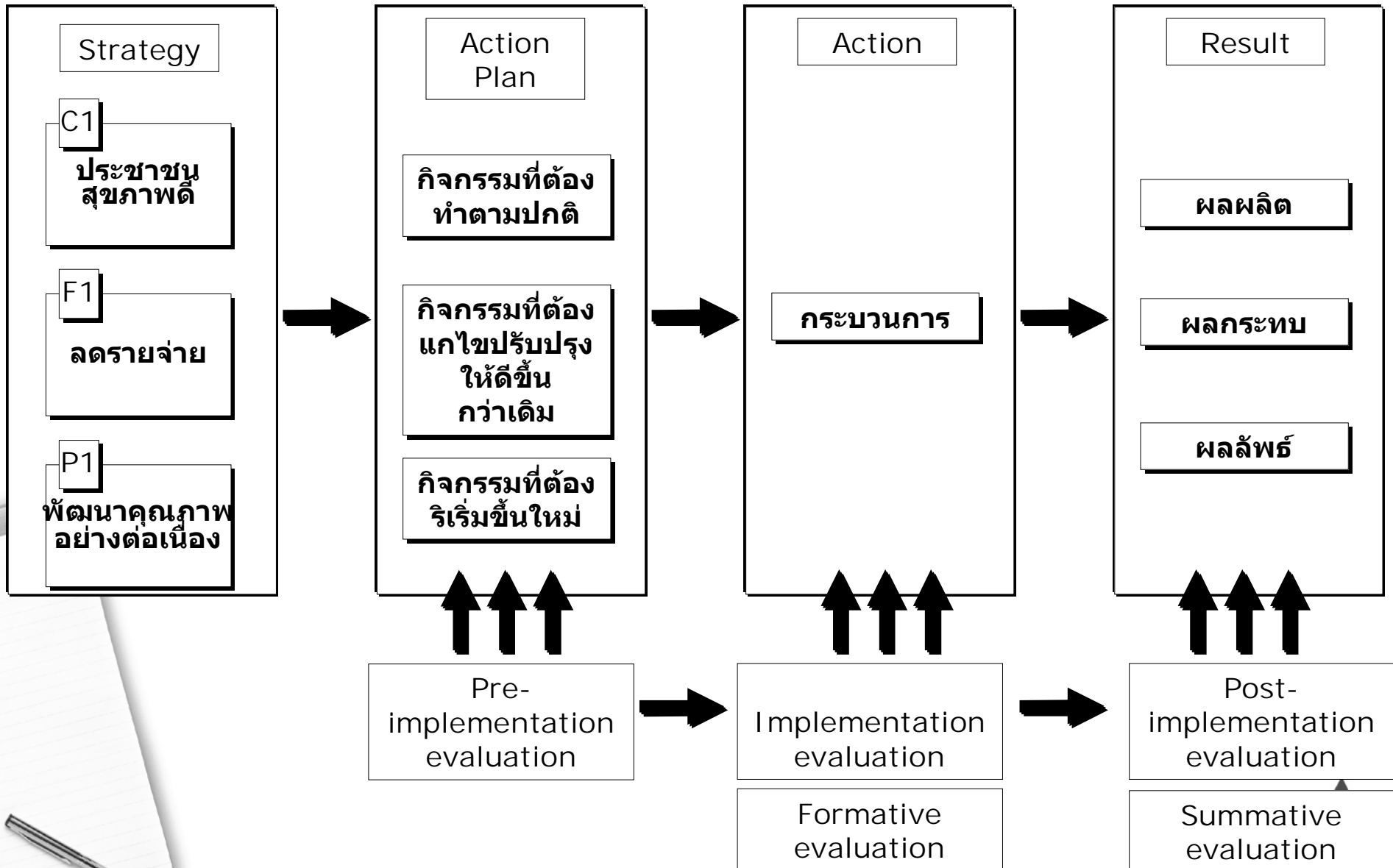


04

Performance – based Management Process

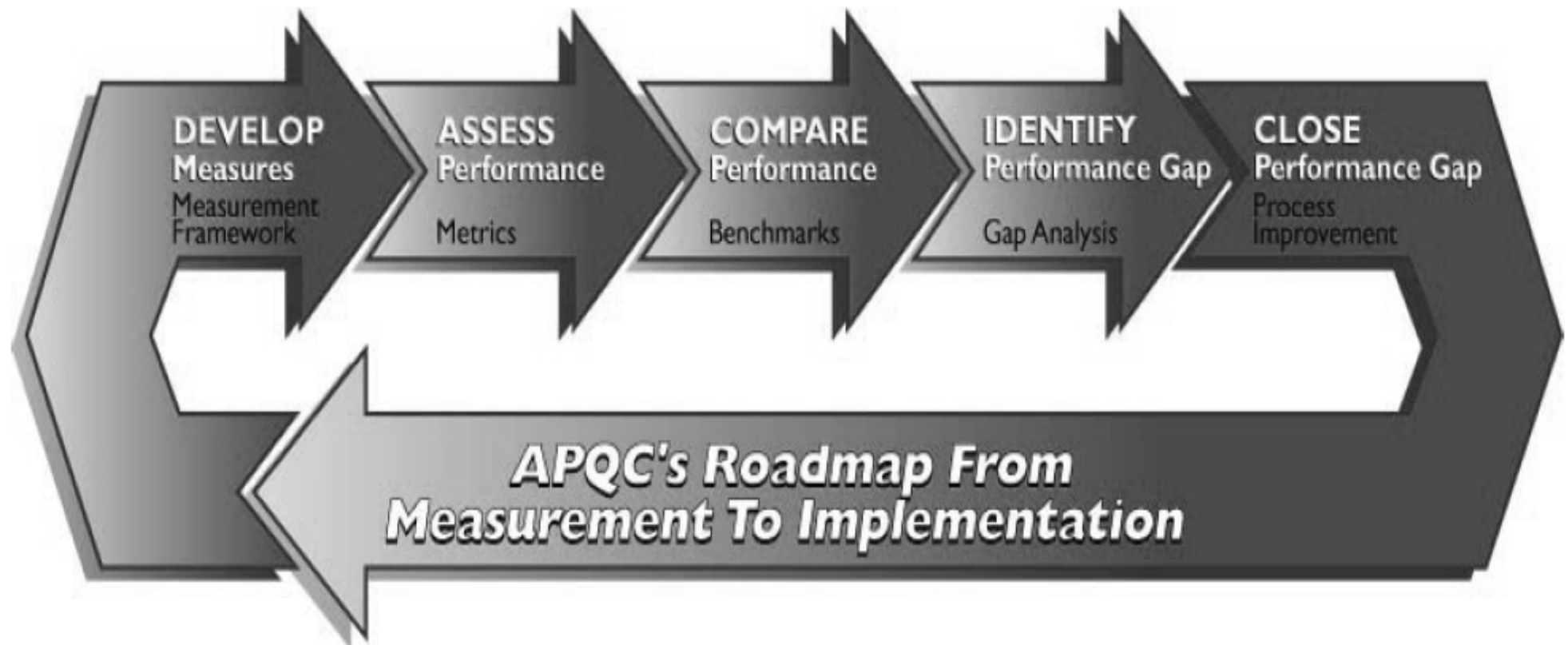


<i>Measure Type</i>	<i>Definition</i>	<i>Example</i>
Leading	Intermediate outcomes that predicts or drive bottom-line performance results	Employee turnover rate
Lagging	Bottom-line performance results resulting from actions taken	Employee satisfaction rating
Input	Amount of Investments, assets, equipment, labor hours, or budget dollars used	Number of cashiers
Output	Units of a product or service rendered - a measure of yield	Number of Value Meal orders fulfilled
Outcome	Resulting effect (benefit) of the use or application of an output	Customer satisfaction rating
Objective / Quantitative	Empirical indicators of performance	Wait time
Subjective / Qualitative	Perceptions and evaluations of major customers and stakeholders	Customer complaints received as a % of total customers served





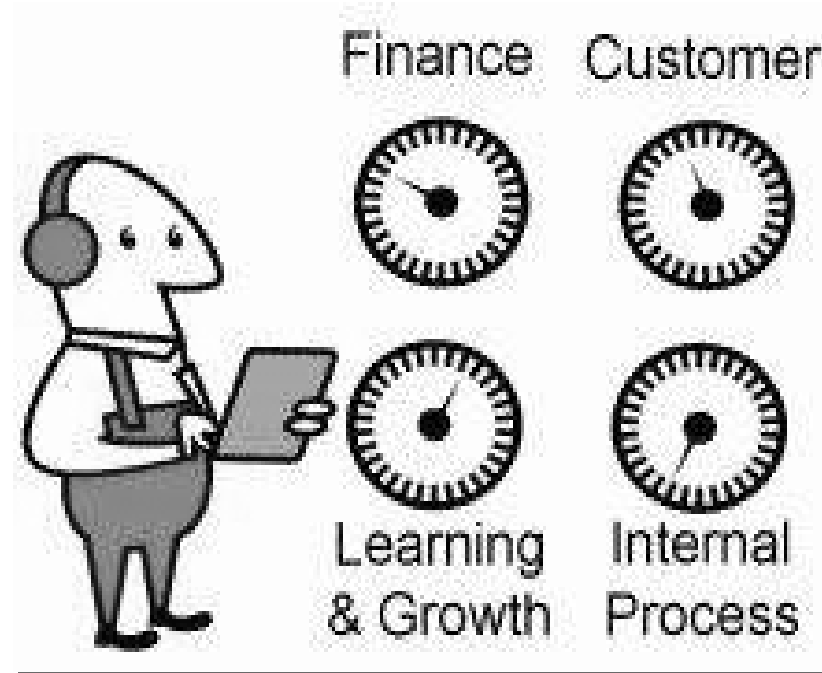
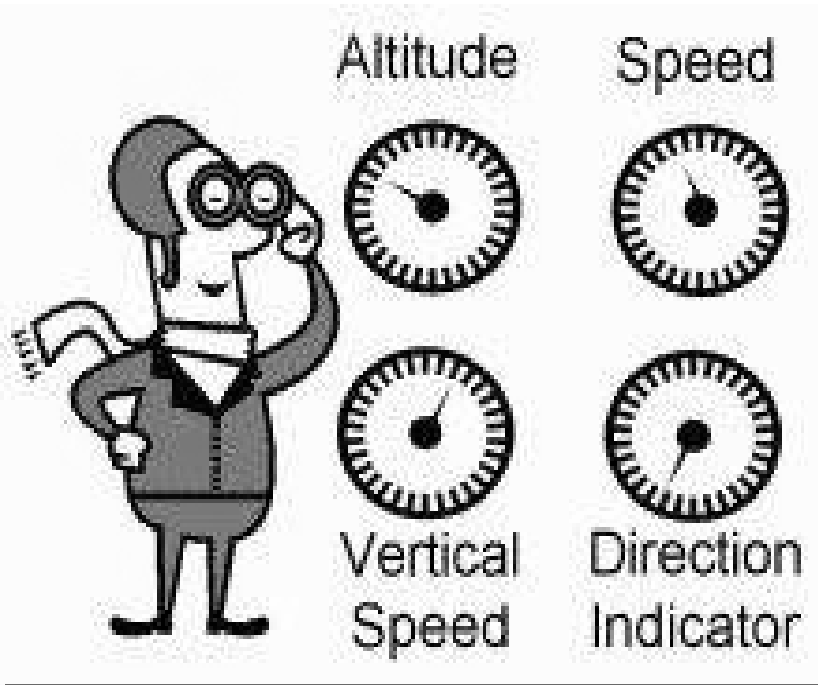
APQC's Roadmap from Measurement to Implementation™

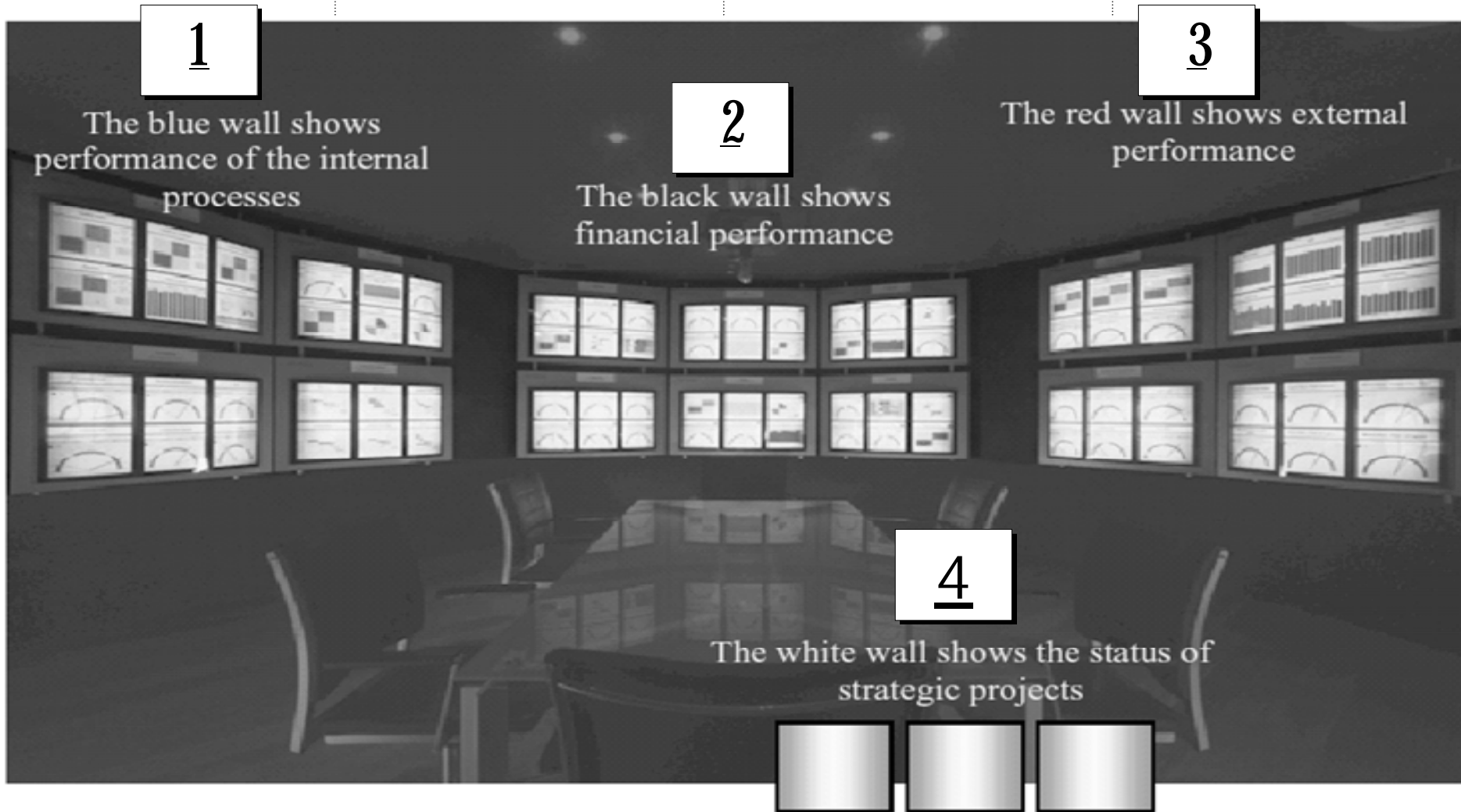




Management
Cockpit







Management Cockpit Room (War room)



The Management Cockpits is an ergonomic presentation method presenting information on 4 walls with a specific navigation

- ✓ Big, permanent and visual
- ✓ 800 word-equivalent per minute
- ✓ Decrease the risk of stress influence
- ✓ War room setting
- ✓ Four steps in decision making
- ✓ Questions and answers
- ✓ Six indicators per panel
- ✓ Four levels of visual drill down

Black wall - Will we reach our objectives?

Are we going to reach our objectives?
Is our mother company satisfied?
What are the 6 worse indicators?
What's happening with this critical business unit?
Are we decreasing our costs?
Are our customers satisfied?

Blue wall - What are our resources?

Do we have enough employees with right skills?
Are our employees satisfied?
Are we decreasing the delay?
Are we improving our quality?
Are we improving our productivity?
What are the available amounts to invest?

Red wall - What are the obstacles ?

What is the evolution of our customers?
What are our competitors doing?
What is the evolution of our external factors?
What is the evolution of the legal rules?
What is the evolution of our buying prices?
What is the evolution of the industry methods?

White wall - What are our projects?

How is our project doing?
Are we following our plans?
Are we respecting our budget?
Are our decisions applied?
Yes or not to a specific request?

4 walls



24 most frequent questions



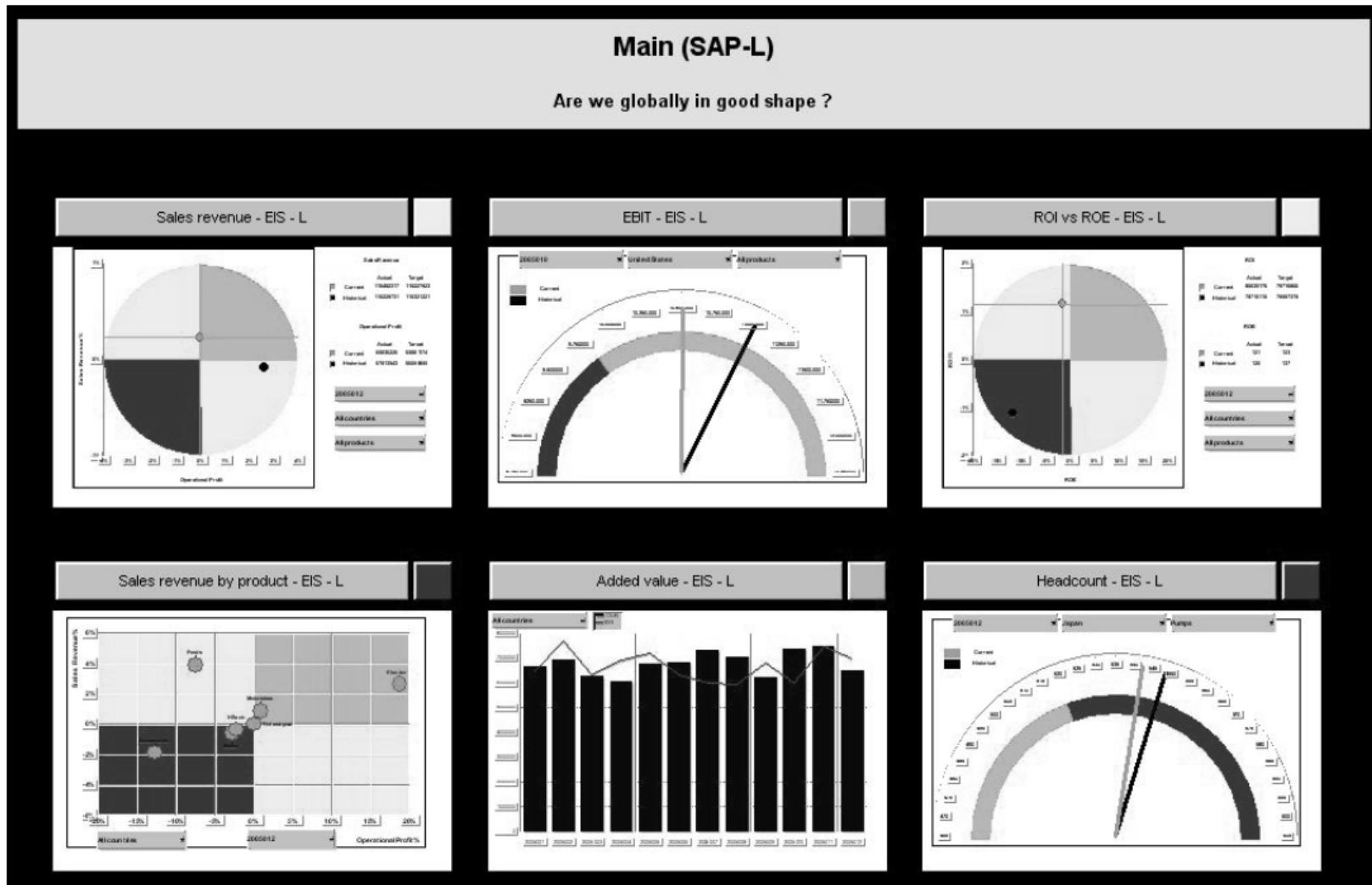
6 KPI / questions

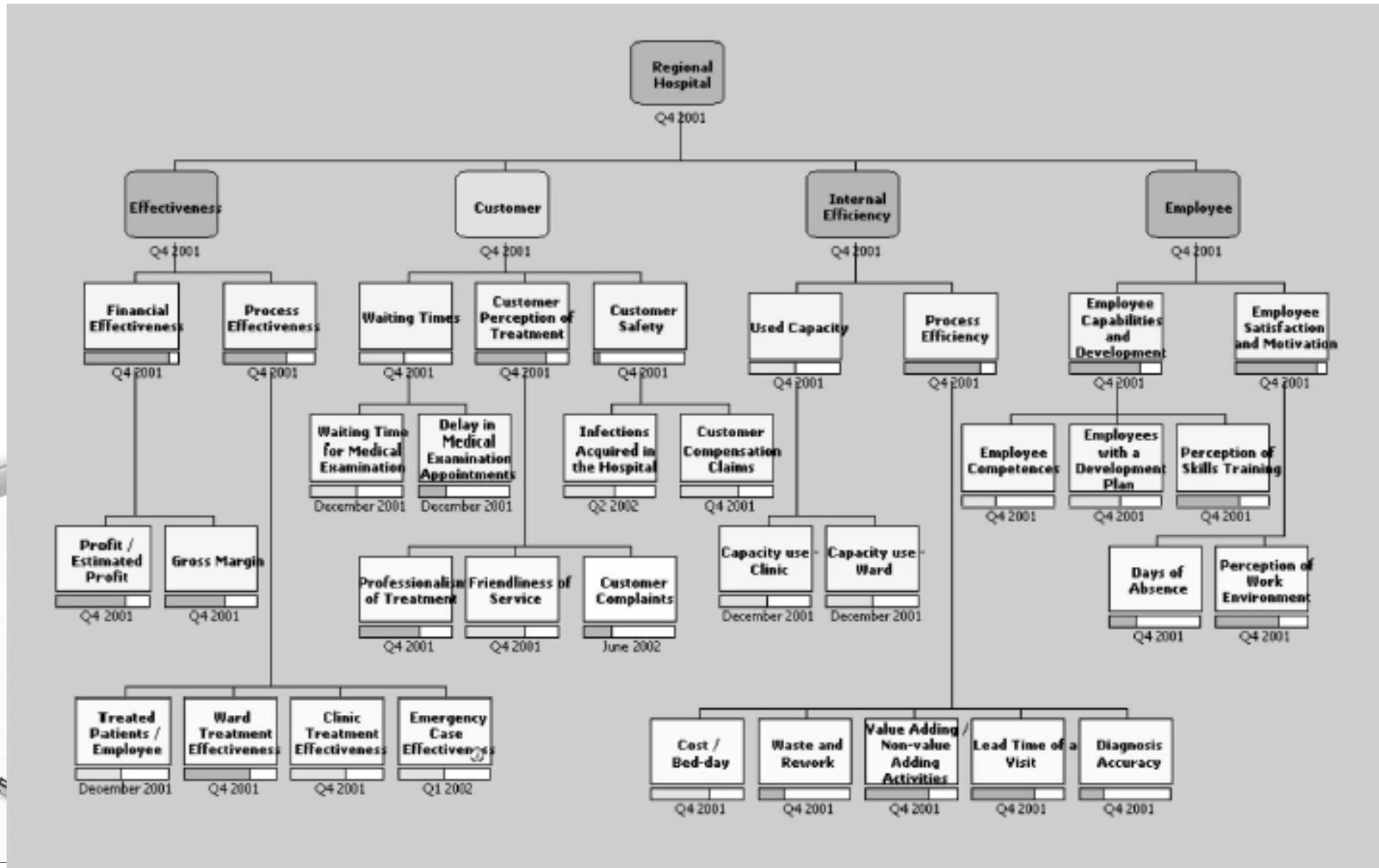


4 levels of visualisation per KP



A logical view = 1 question and 6 indicators







Benchmarking
BM





เราอยู่ตรงไหน ?

ตัวชี้วัด KPIs
(Benchmark)

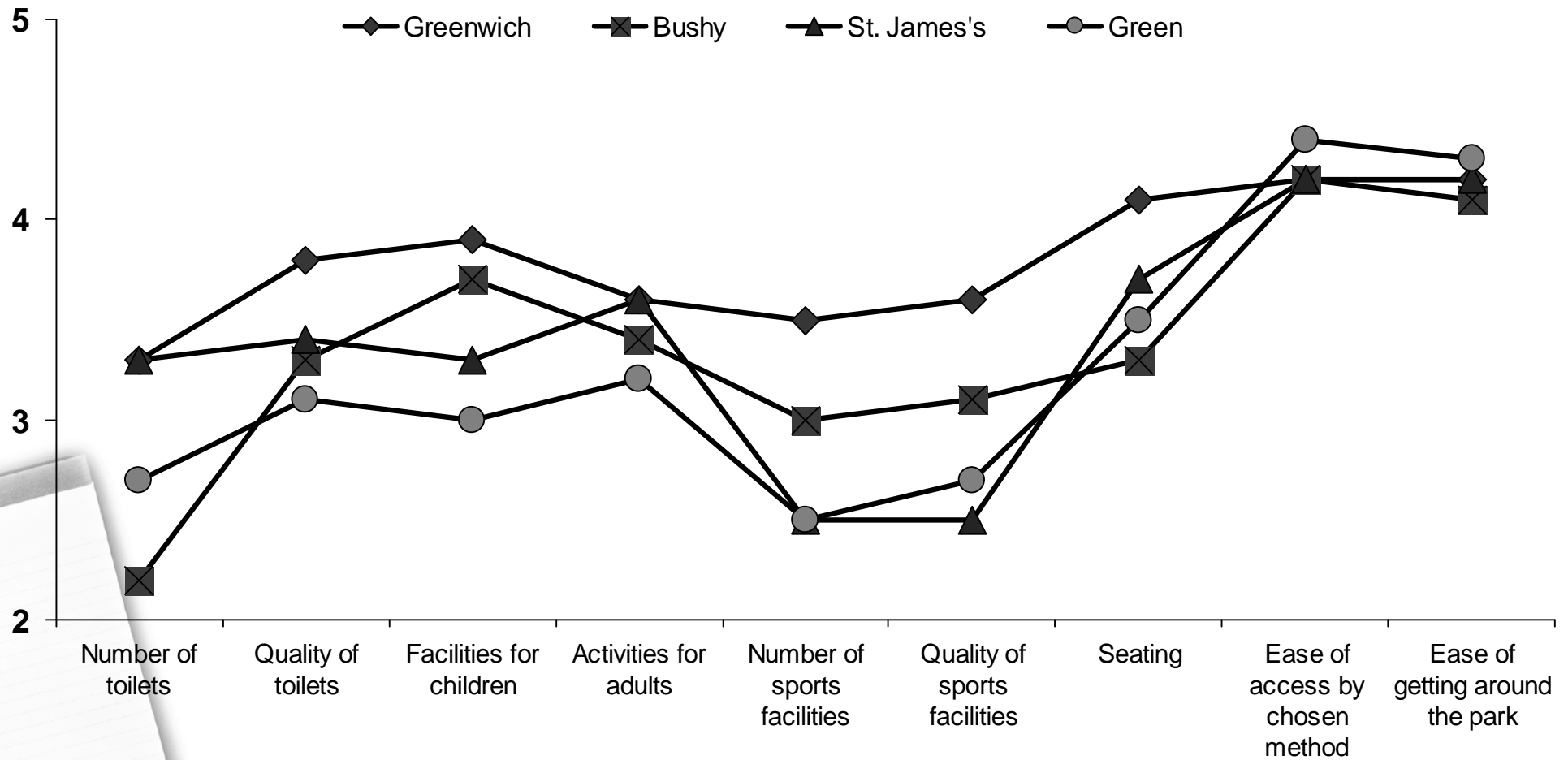
ใครเก่งที่สุด ?

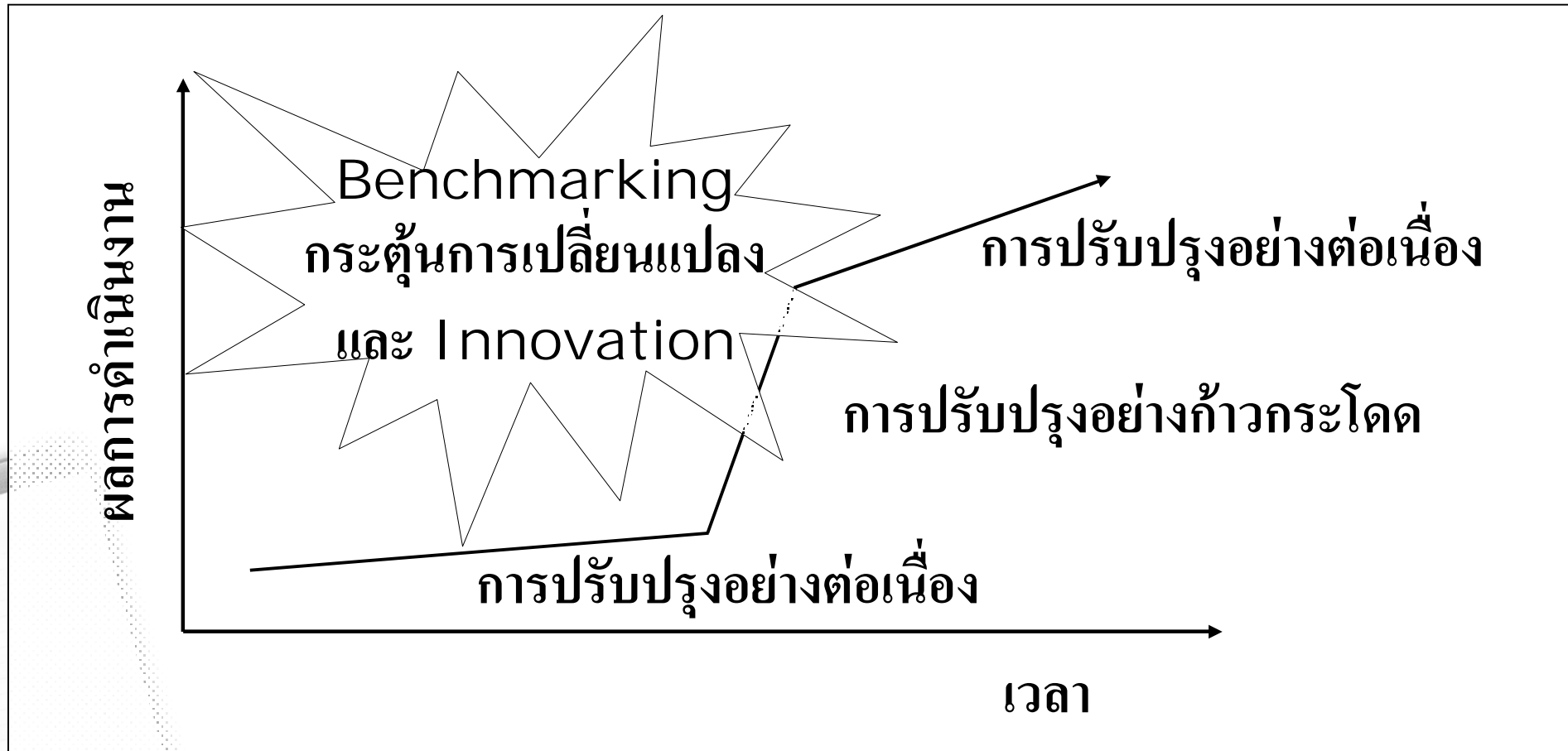
แนวปฏิบัติที่ดี
(Best Practices)

เขาทำได้อย่างไร ?

การนำ
Best Practices
มาประยุกต์ใช้

เราจะทำให้ดีกว่าเขา
ได้อย่างไร ?







รูปแบบของ Benchmarking

1

แบ่งตามสิ่งที่เราเอาไป Benchmarking

แบบที่ 1
การ BM ในเรื่อง
กลยุทธ์

แบบที่ 3
การ BM ในเรื่อง
กระบวนการ

แบบที่ 2
การ BM ในเรื่อง
ผลการดำเนินงาน

แบบที่ 4
การ BM ในเรื่อง
สินค้าและบริการ





รูปแบบของ Benchmarking

2

แบ่งตามประเภทของผู้ที่เราไป Benchmarking

แบบที่ 1

การ BM กับ
องค์กรเดียวกัน

แบบที่ 3

การ BM กับ
ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

แบบที่ 2

การ BM กับ
คู่แข่ง

แบบที่ 4

การ BM กับ
ต่างอุตสาหกรรม



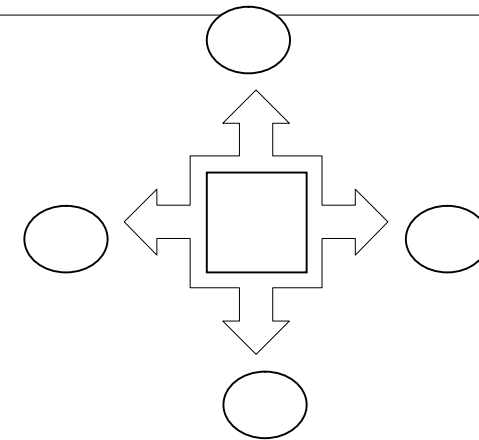
รูปแบบของ Benchmarking

3

แบ่งตามจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้อง Benchmarking

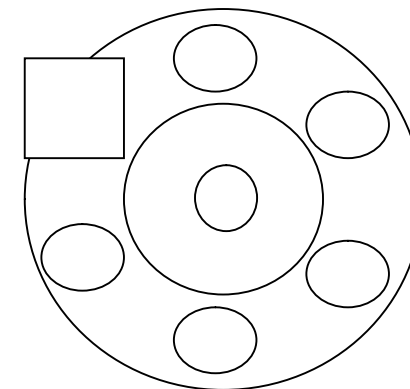
แบบที่ 1

การ BM แบบเดี่ยว
ระหว่างเรากับอีกหนึ่งองค์กร



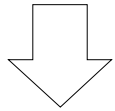
แบบที่ 2

การ BM แบบกลุ่ม
BM กันเองหรือมีตัวกลาง

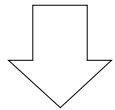




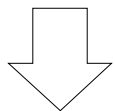
การวางแผน



การวิเคราะห์



การบูรณาการ



การปฏิบัติ

1. กำหนดเรื่องที่จะทำ Benchmarking

2. กำหนดผู้ที่ต้องการเปรียบเทียบกับ

3. กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล และเก็บข้อมูล

4. วิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap) ปัจจุบัน

5. ประเมินแนวโน้มความแตกต่างในอนาคต

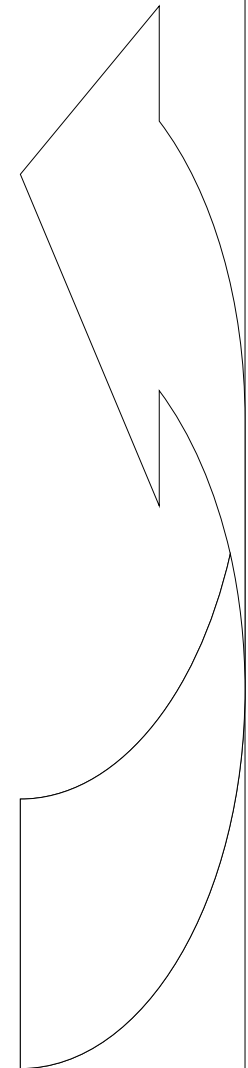
6. สื่อผลของการวิเคราะห์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ

7. จัดตั้งเป้าหมาย (Functional Goals)

8. จัดทำแผนปฏิบัติการ

9. นำไปปฏิบัติจริงและติดตามผล

10. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง





Measures

1

2

Self
Assessment

Benchmarking

เราอยู่
ตรงไหน

ใครเก่งที่สุด



รวบรวม
ข้อมูล
วิเคราะห์

4

3

Improvement

Learning

จะทำให้ดีกว่า
เขาได้อย่างไร

เขาทำได้
อย่างไร

เรา

เขา

Practices



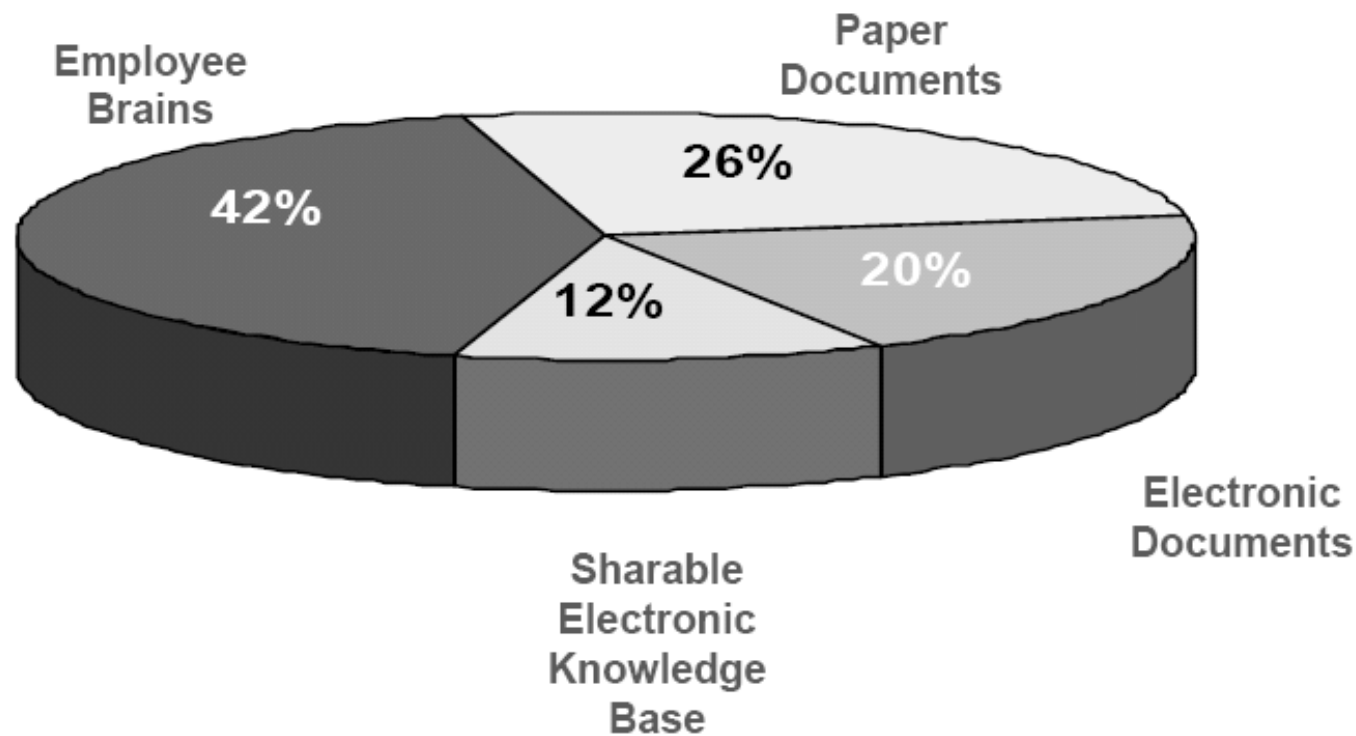


Knowledge
Management



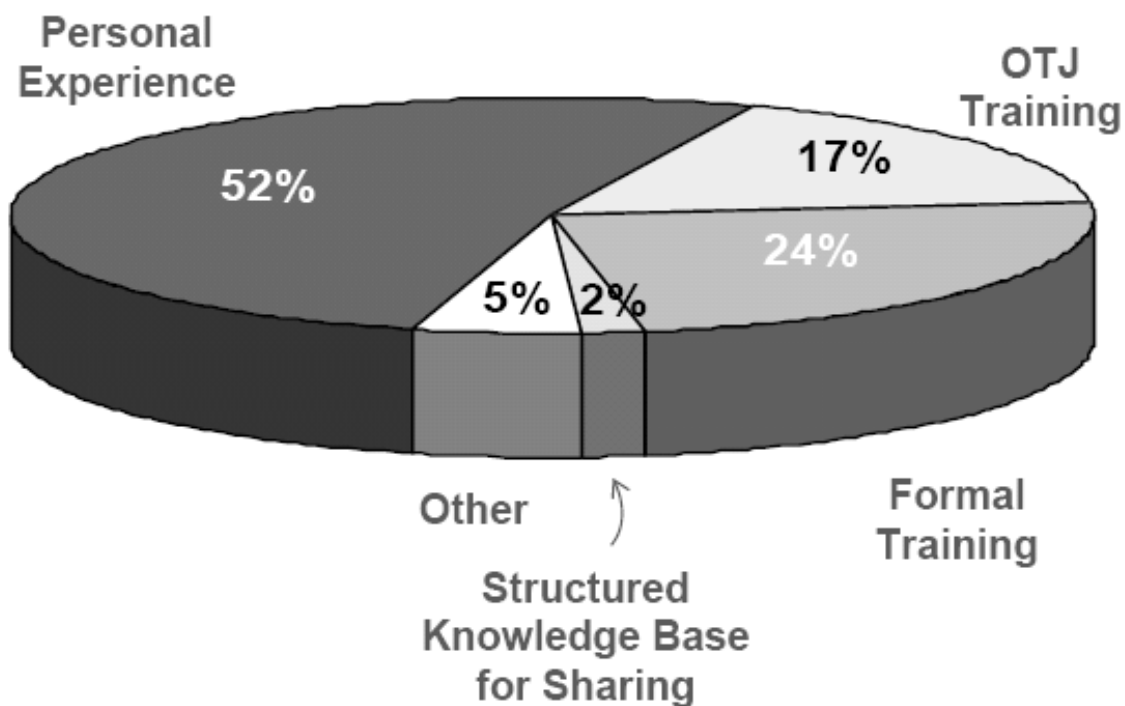


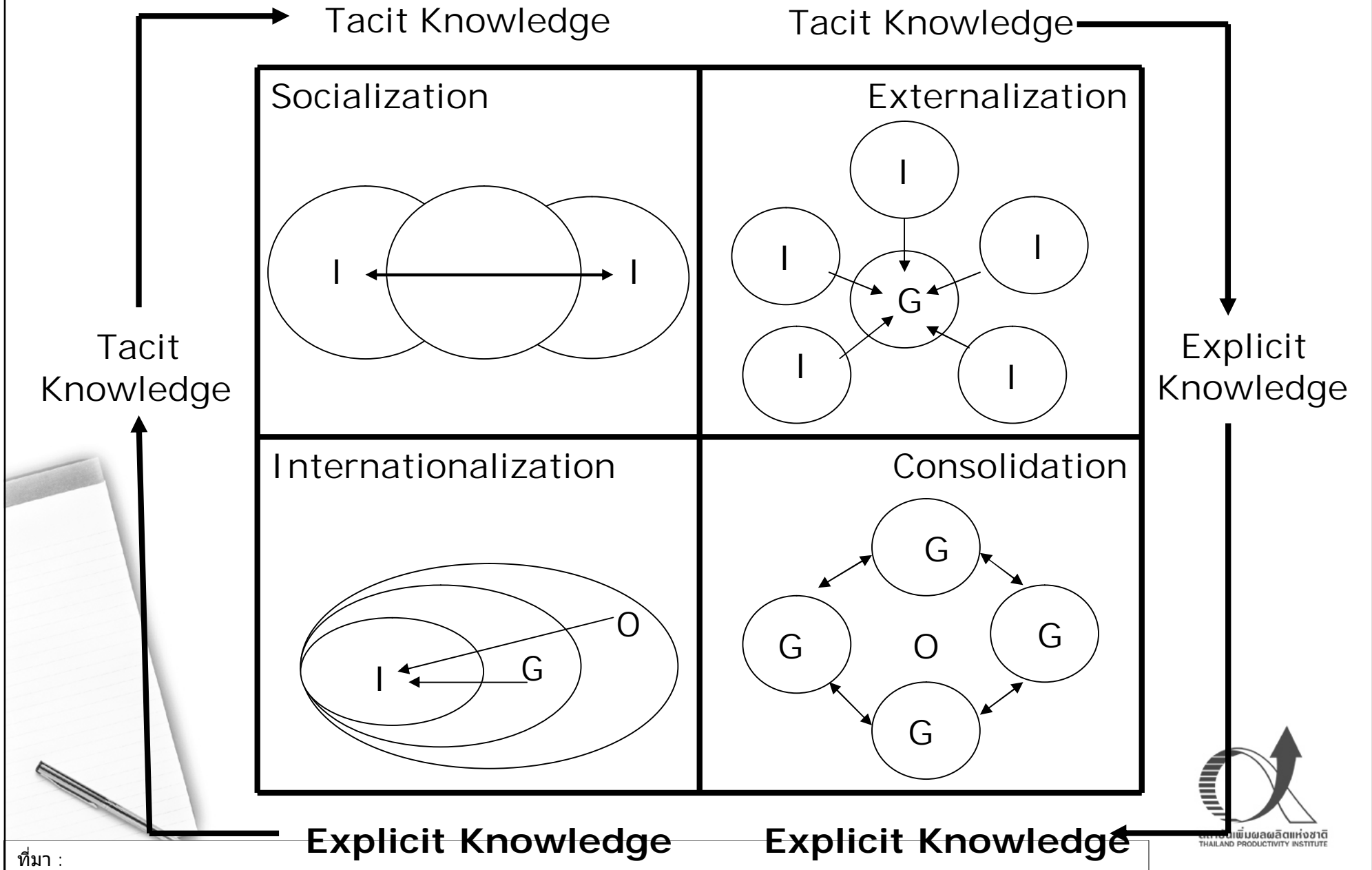
Where Organizational Knowledge Resides





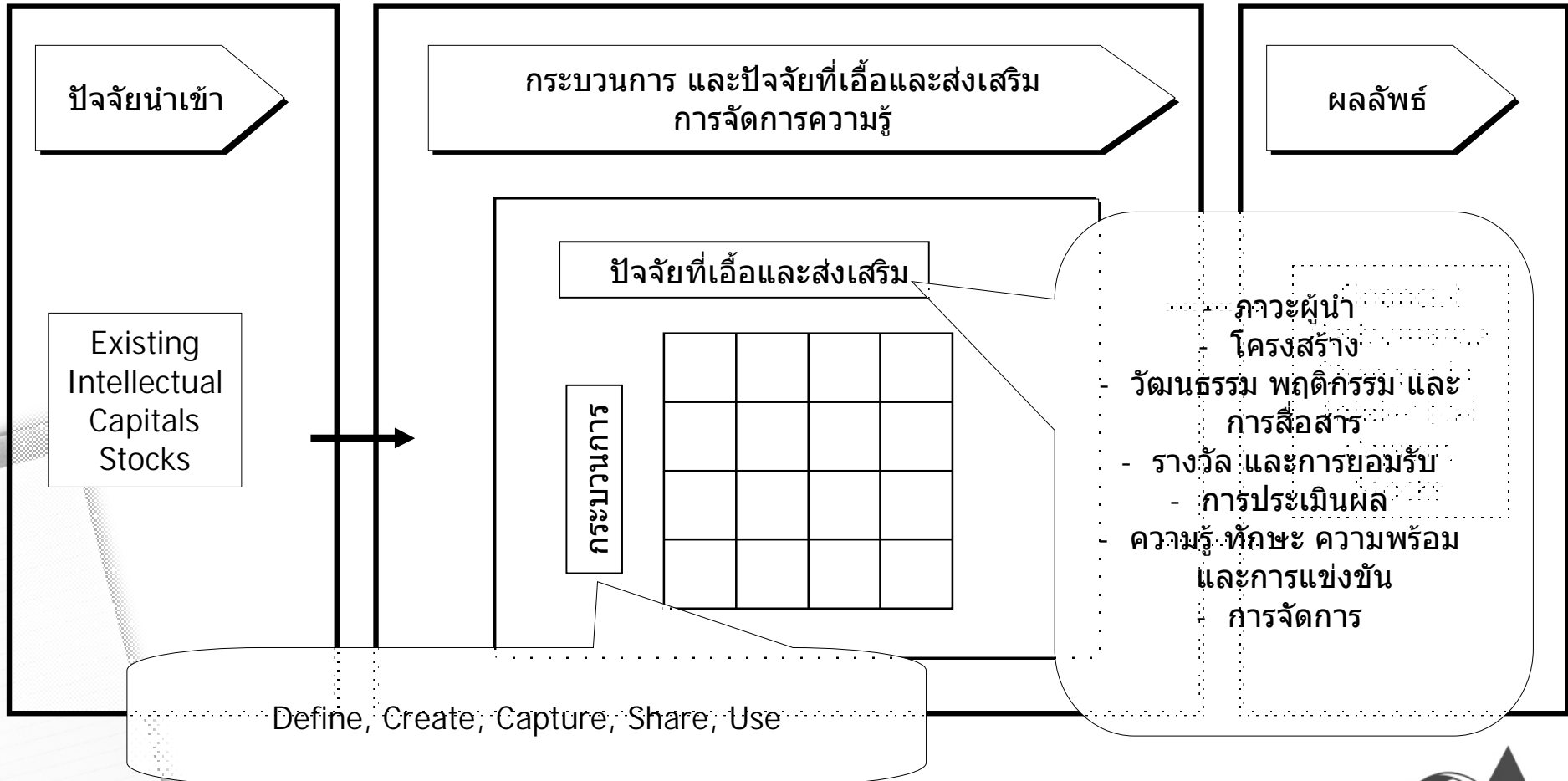
Primary Means of Knowledge Transfer





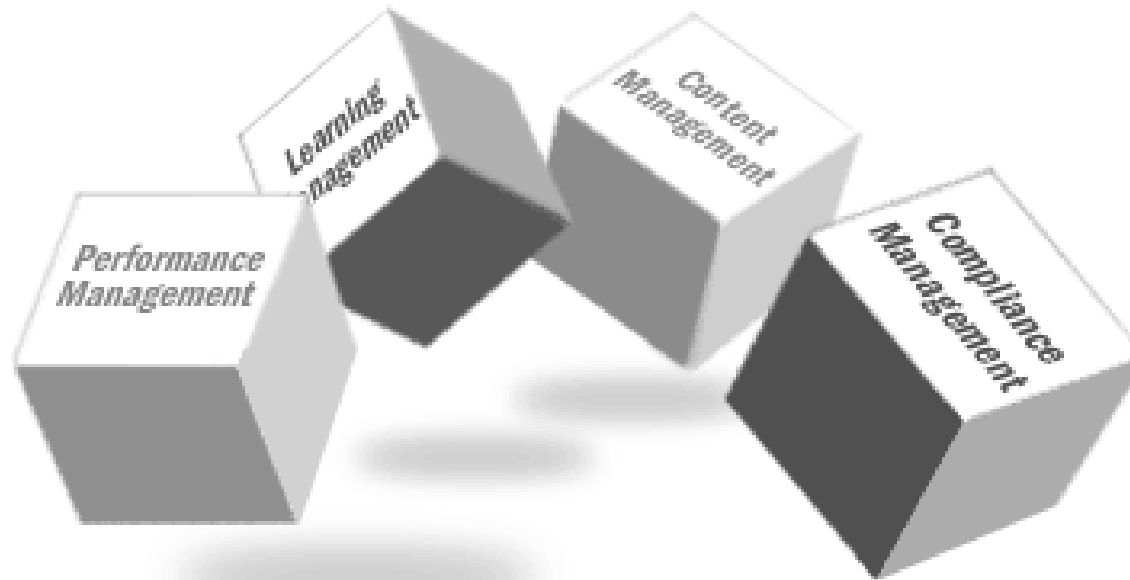


กลยุทธ์





5



Category 5





หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ความผูกพันของบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

(46)1 การกำหนดปัจจัยความผูกพัน ความพอใจ

(47)2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากร

(48)3 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานบุคลากร และระบบค่าตอบแทนแรงจูงใจ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(49)4 การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากร

(50)5 การพัฒนาและระบบการเรียนรู้สำหรับผู้นำ

(51)6 การประเมินผลการพัฒนาและระบบการเรียนรู้

(52)7 การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานและแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(53)8 การประเมินความผูกพันและความพึงพอใจบุคลากร

(54)9 การนำผลประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(55)10 การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(56)11 การสรรหาว่าจ้าง วางตำแหน่ง รักษาพนักงานใหม่

(57)12 การบริหารและจัดบุคลากรให้องค์กรบรรลุผล

(58)13 การเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(59)14 การจัดการสถานที่ทำงานให้มีสุขอนามัยปลอดภัย การป้องกันภัย

(60)15 การสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบาย บริการ สิทธิประโยชน์



05

Management Tool

TQA 1
Management



Strategic HRM



ที่มา :



Admin

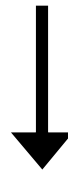
Strategic Planning

HR Function

One-way

Strategic Planning

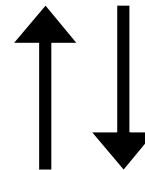
HR Function



Two-way

Strategic Planning

HR Function



Integrative Linkage

Strategic Planning

HR Function





Past

Today

HR Transformation

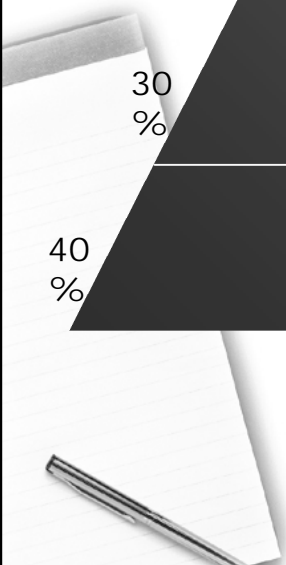
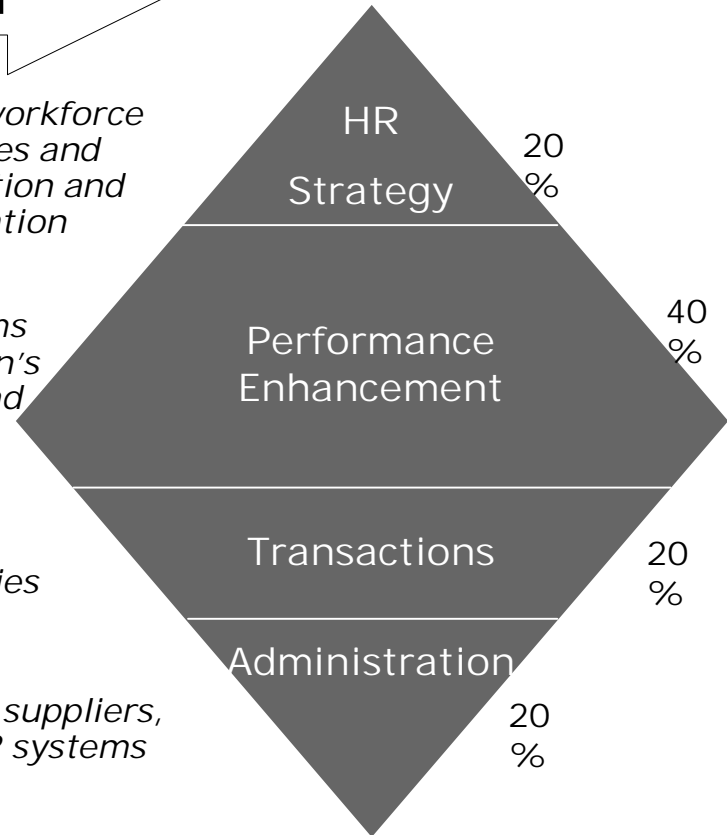
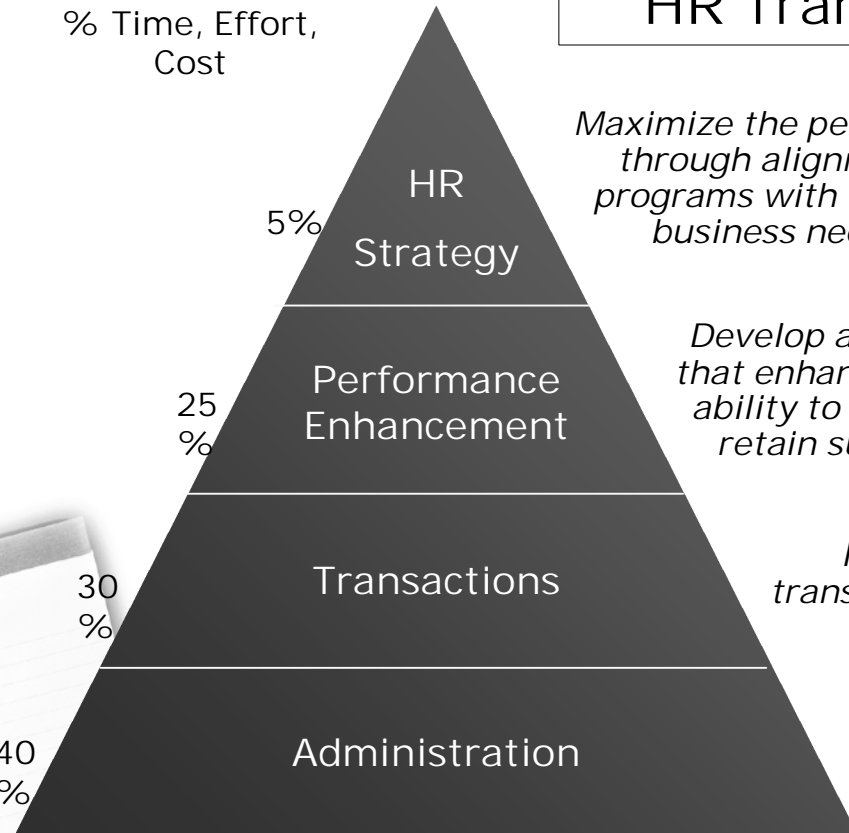
% Time, Effort, Cost

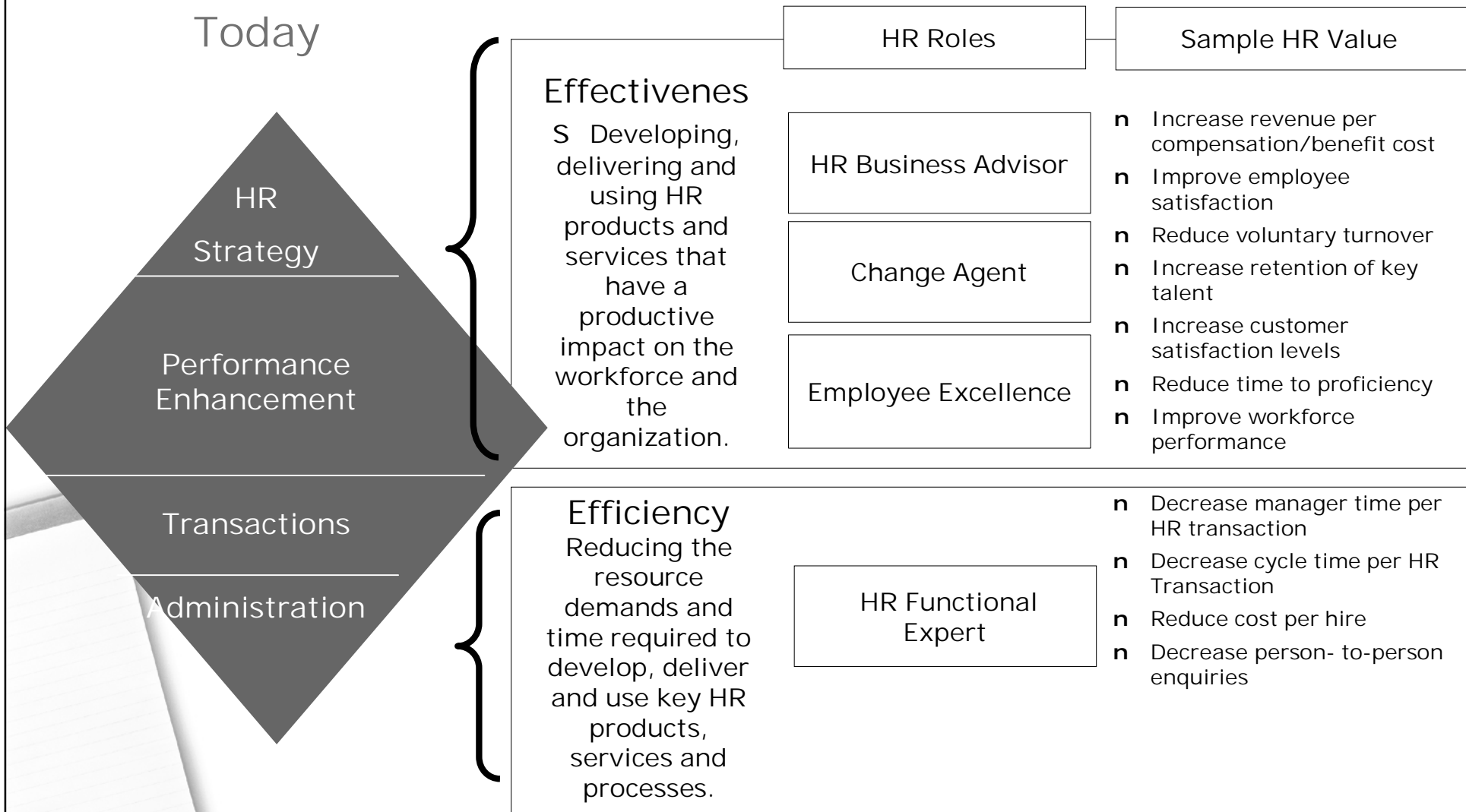
Maximize the performance of the workforce through alignment of HR activities and programs with the strategic direction and business needs of the organization

Develop and deliver programs that enhance the organization's ability to attract, develop and retain superior performers

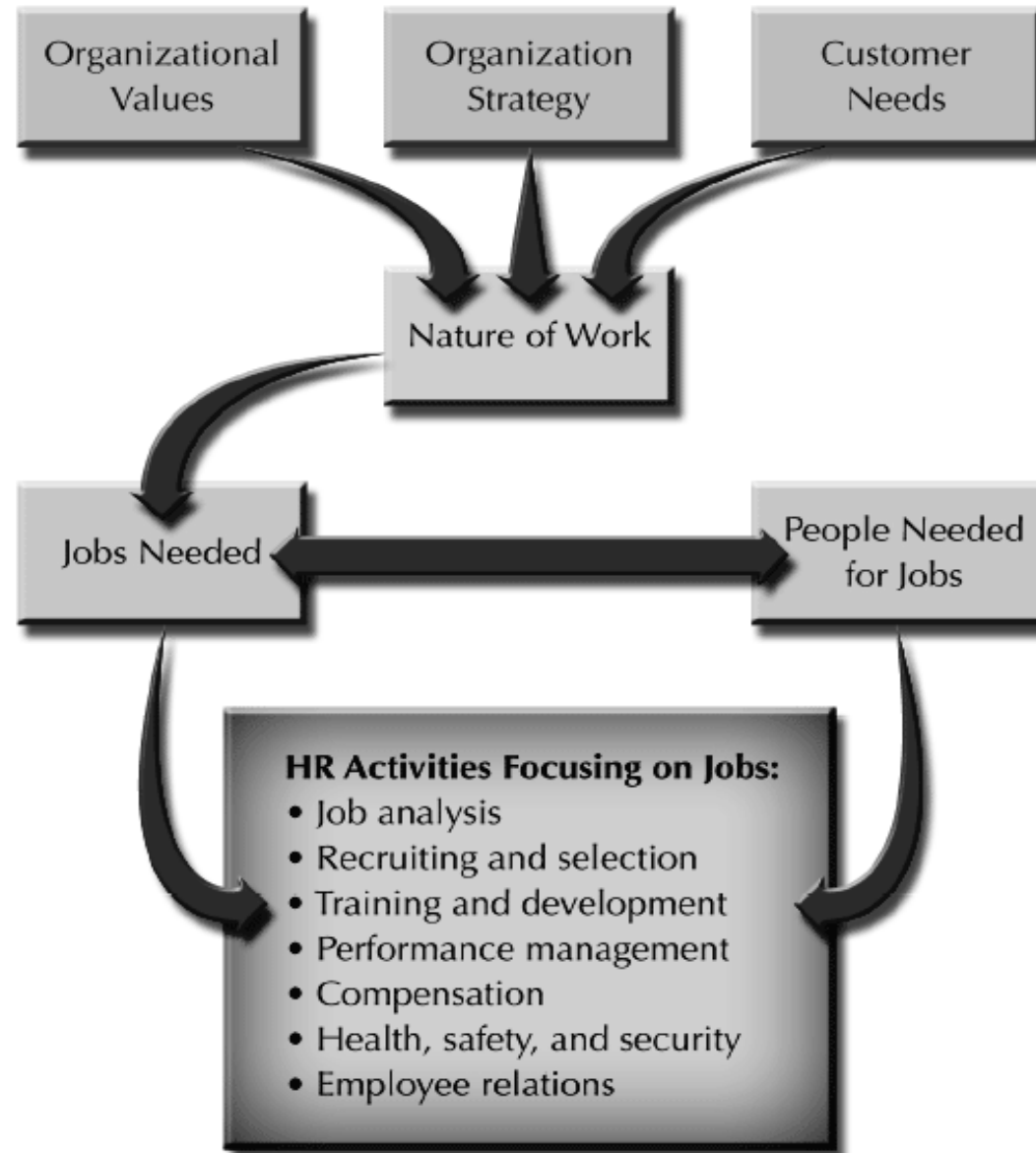
Handle employee transactions and inquiries

Manage vendors, suppliers, budgets, and HR systems











Organizational			
Strategy	Strategic Focus	HR Strategy	HR Activities
Cost Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Efficiency</i> • <i>Stability</i> • <i>Cost Control</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Long HR planning horizon</i> • <i>Build skills in existing employee</i> • <i>Job and employee specialization efficiency</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promote from within</i> • <i>Extensive training</i> • <i>Hire and train for specific capabilities</i>
Differentiation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Growth</i> • <i>Innovation</i> • <i>Decentralization</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shorter HR planning horizon</i> • <i>Hire the HR capabilities needed</i> • <i>Broader, more flexible jobs and employees</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>External staffing</i> • <i>Less training</i> • <i>Hire and train for broad competencies</i>



Individual

- Goals
- Values
- Interests
- Expectations
- KSAs

Organization

- Objectives and strategies
- Values
- Culture
- Structure and management
- Rewards





HR Planning and Analysis

- Organization charts
- Staffing projections
- Skills inventories
- Turnover analysis
- Absenteeism analysis
- Restructuring costing
- Internal job matching

Equal Employment

- Affirmative Action plan
- Applicant tracking
- Workforce utilization
- Availability analysis

Staffing

- Recruiting sources
- Applicant tracking
- Job offer refusal analysis

HR Development

- Employee training profiles
- Training needs assessments
- Succession planning
- Career interests and experience

Compensation and Benefits

- Pay structures
- Wage/Salary costing
- Flexible benefit administration
- Vacation usage
- Benefits usage analysis
- 401(k) statements
- COBRA notification

Health, Safety, and Security

- Safety training
- Accident records
- OSHA 200 report
- Material data records

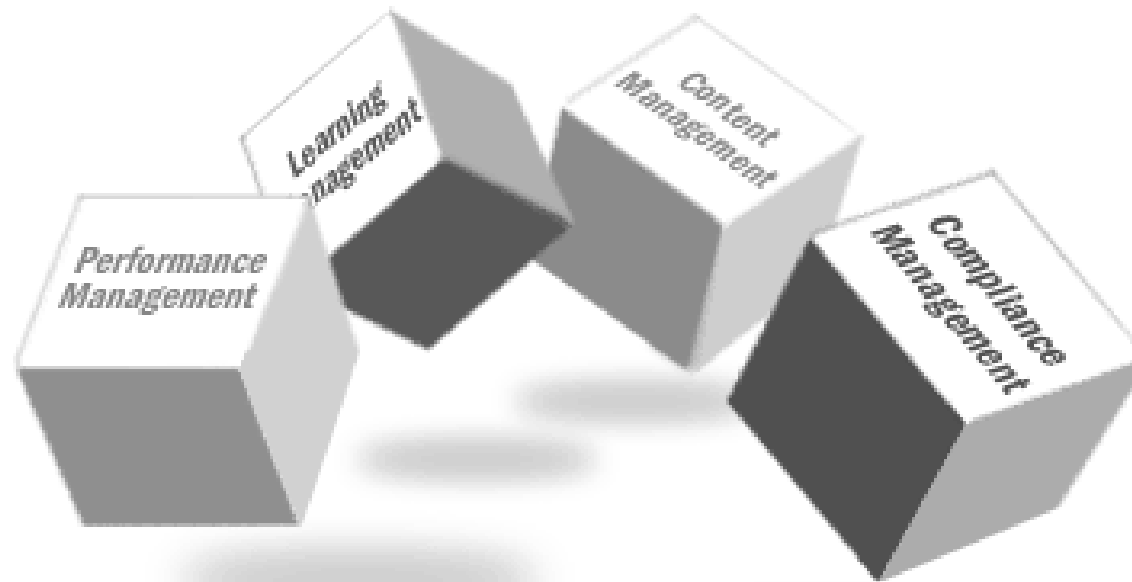
Employee and Labor Relations

- Union negotiation costing
- Auditing records
- Attitude survey results
- Exit interview analysis
- Employee work history





6



Category 6





หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 การออกแบบระบบงาน

6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ

ก. ความสามารถพิเศษ

(61)1 การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร

(62)2 การออกแบบระบบงานและนวัตกรรมด้านระบบงาน

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(63)3 การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยกระบวนการสำคัญ

(64)4 การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

(65)5 การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินของระบบงาน

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(66)6 การนำกระบวนการไปปฏิบัติให้บรรลุตามข้อกำหนด

(67)7 การลดต้นทุนการตรวจสอบ และการป้องกันสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดสูญเสีย

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

(68)8 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการแบ่งปันข้อมูลบทเรียนระหว่างหน่วยงาน





Service
Quality





Step 1

Identify the process to be blue-printed.

กำหนดกระบวนการที่ต้องการทำ
ผังกระบวนการ

Step 2

Identify the customer or customer segment.

กำหนดลูกค้า/กลุ่มลูกค้า

Step 3

Map the process from the customer's point of view.

นำความต้องการของลูกค้ามาจัดทำกระบวนการให้บริการ

Step 4

Map contact employee actions, onstage and back-stage.

กำหนดแนวทางการปฏิบัติของกลุ่ม Front line & Back office

Step 5

Link customer and contact person activities to needed support functions.

เชื่อมโยงกิจกรรมที่เกี่ยวกับลูกค้ากับกลุ่มงานสนับสนุน

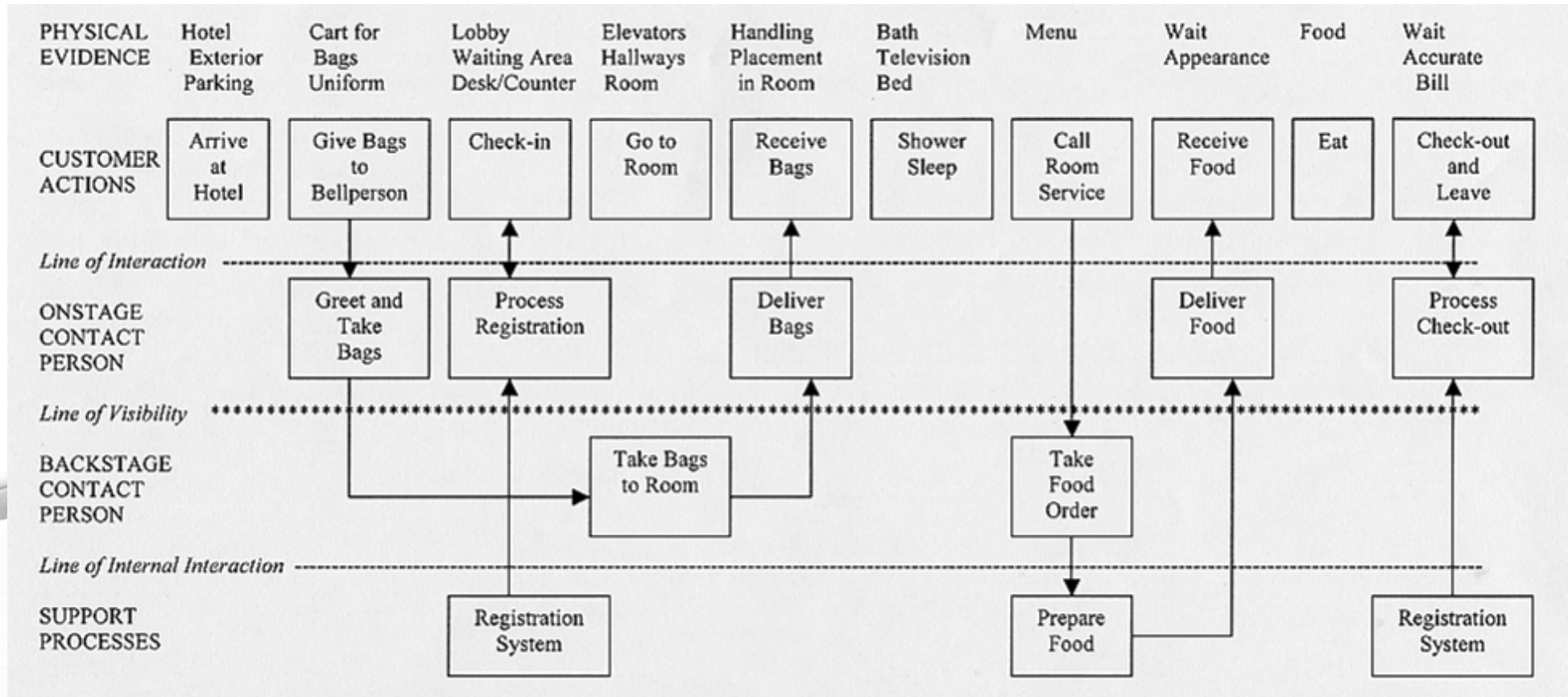
Step 6

Add evidence of service at each customer action step.

ระบบข้อมูลเพื่อเสริมการให้บริการในแต่ละขั้นตอน

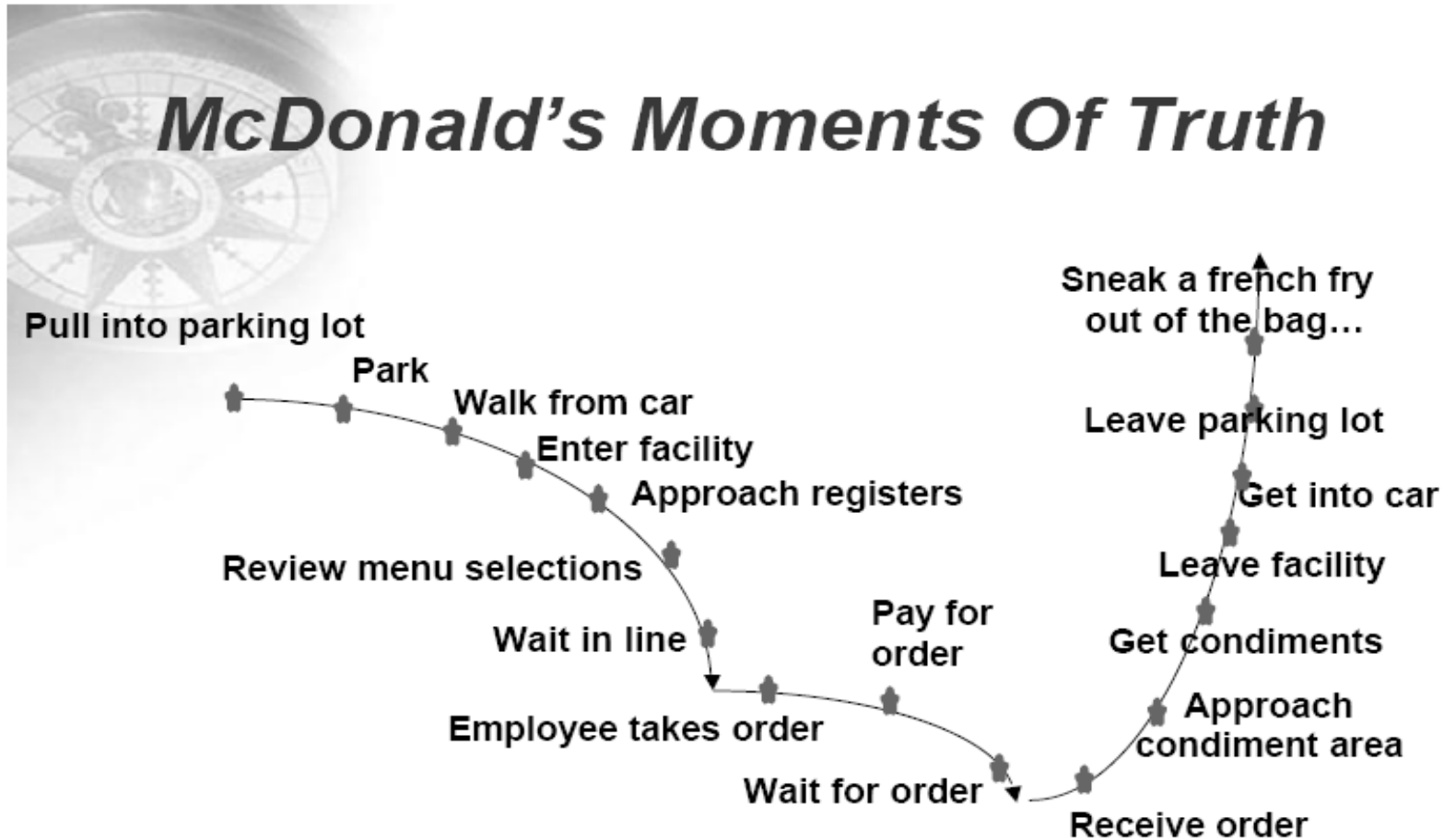
06

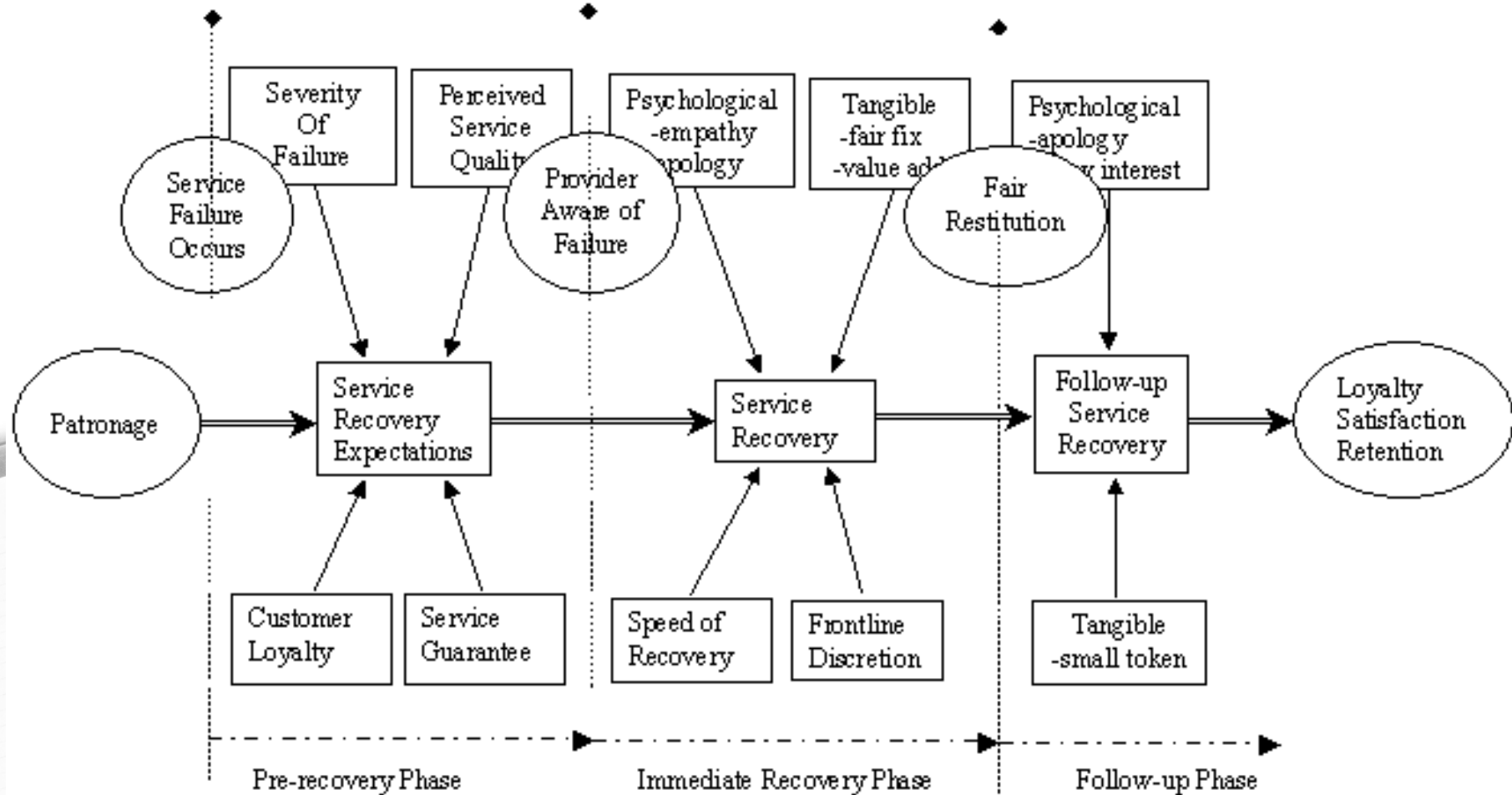
Service Blueprint of Luxury Hotel





McDonald's Moments Of Truth








Service Recovery Best Practice Model

SIX STEPS TO SUCCESS

1. Awareness of expectations
2. Acknowledge mistakes
3. Apologize
4. Actively listen
5. Act to amend
6. Avoid future service failures



1. ตระหนักในความคาดหวังลูกค้า

2. น้อมรับข้อผิดพลาด

3. ขอโทษลูกค้า

4. รับฟังลูกค้าด้วยความตั้งใจ

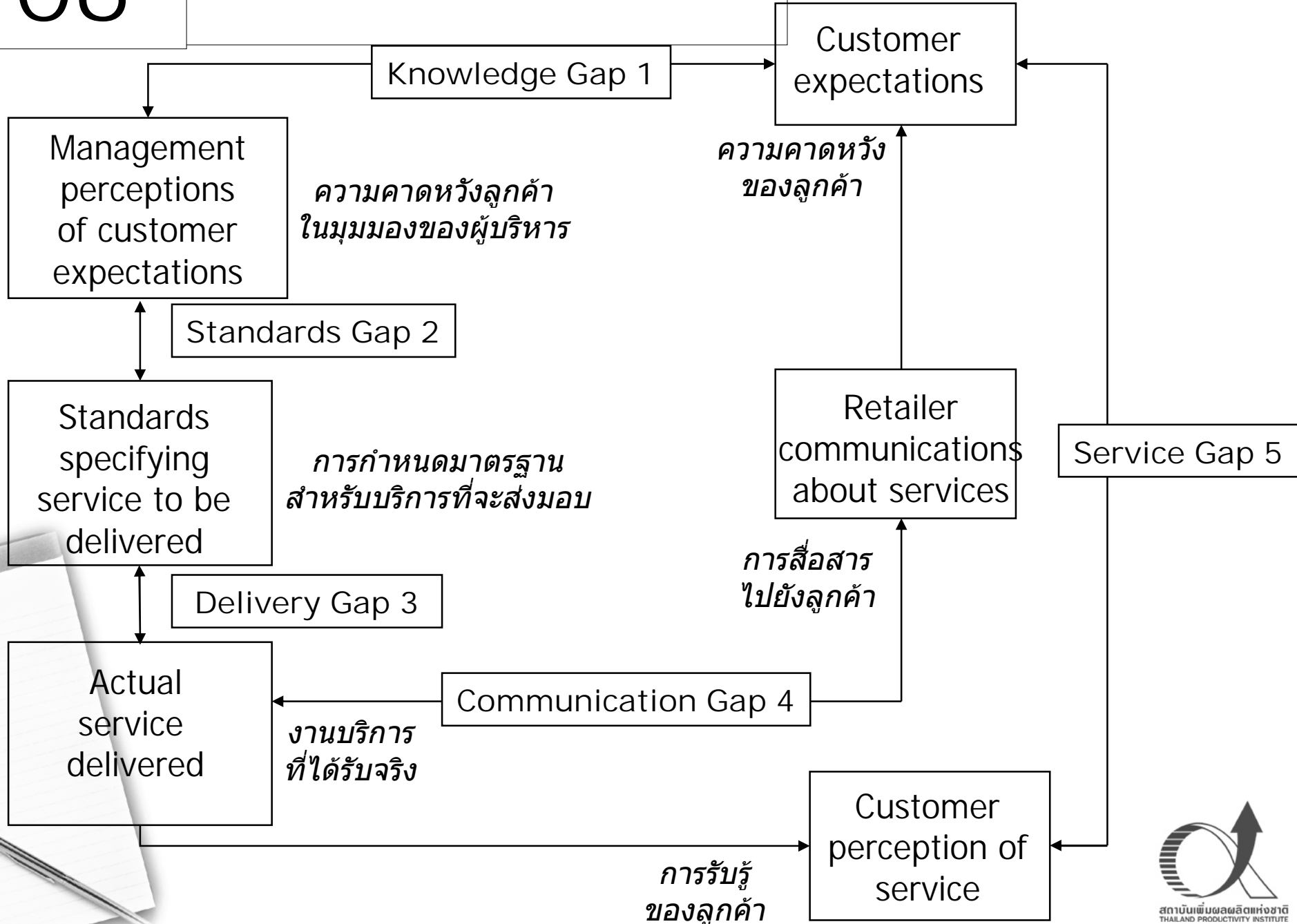
5. ปรับปรุงแก้ไข

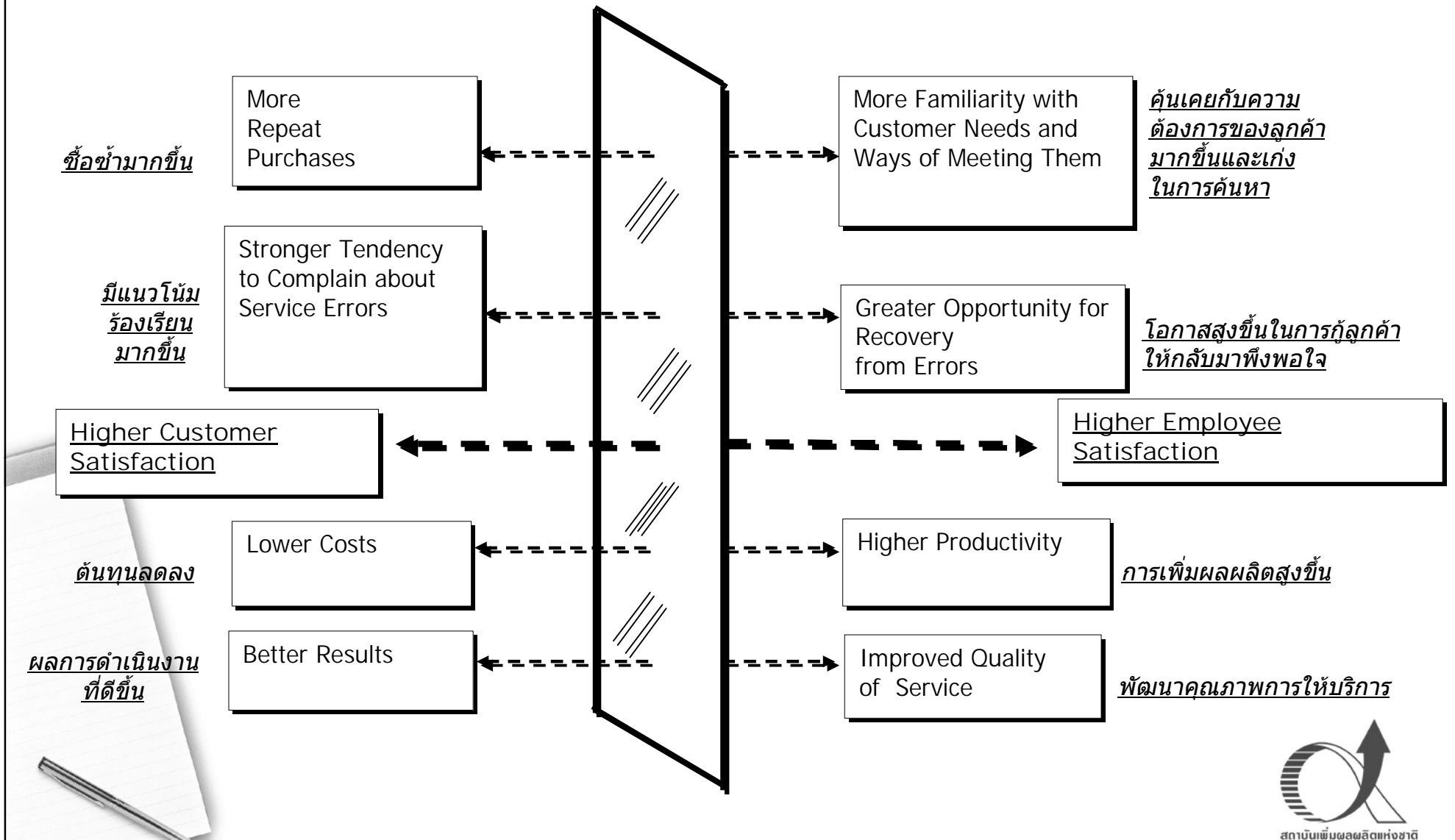
6. ป้องกันการเกิดปัญหาในอนาคต



06

Gaps in Service Quality





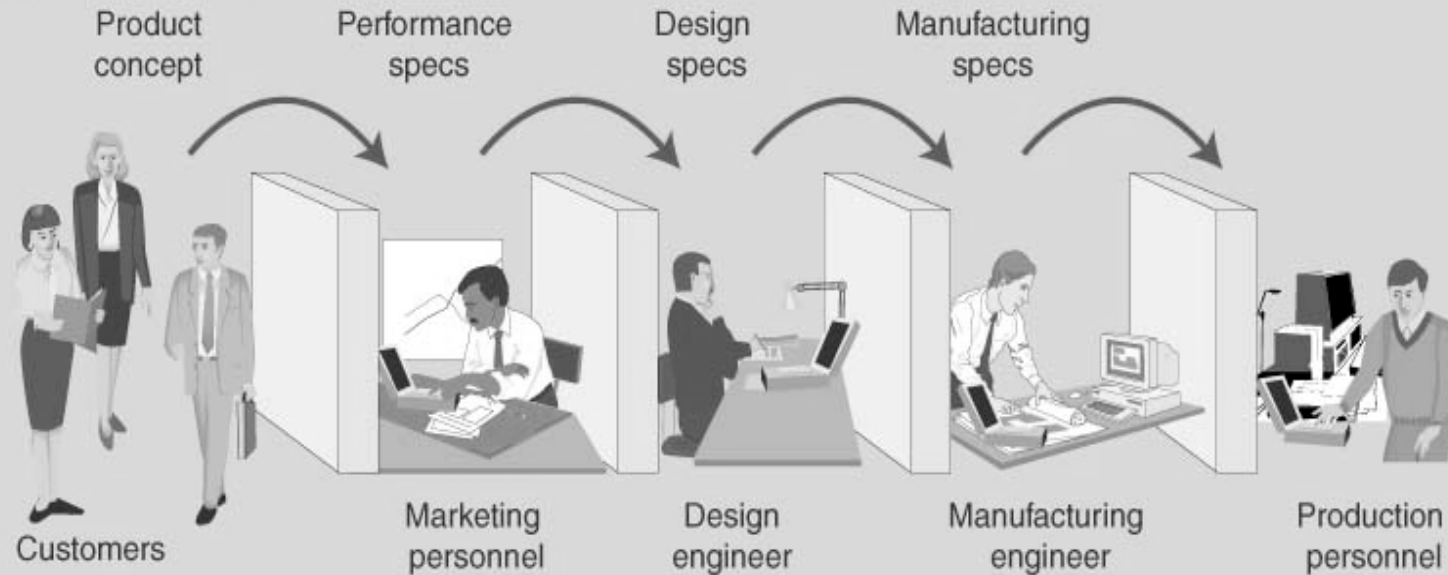


New
Process Design



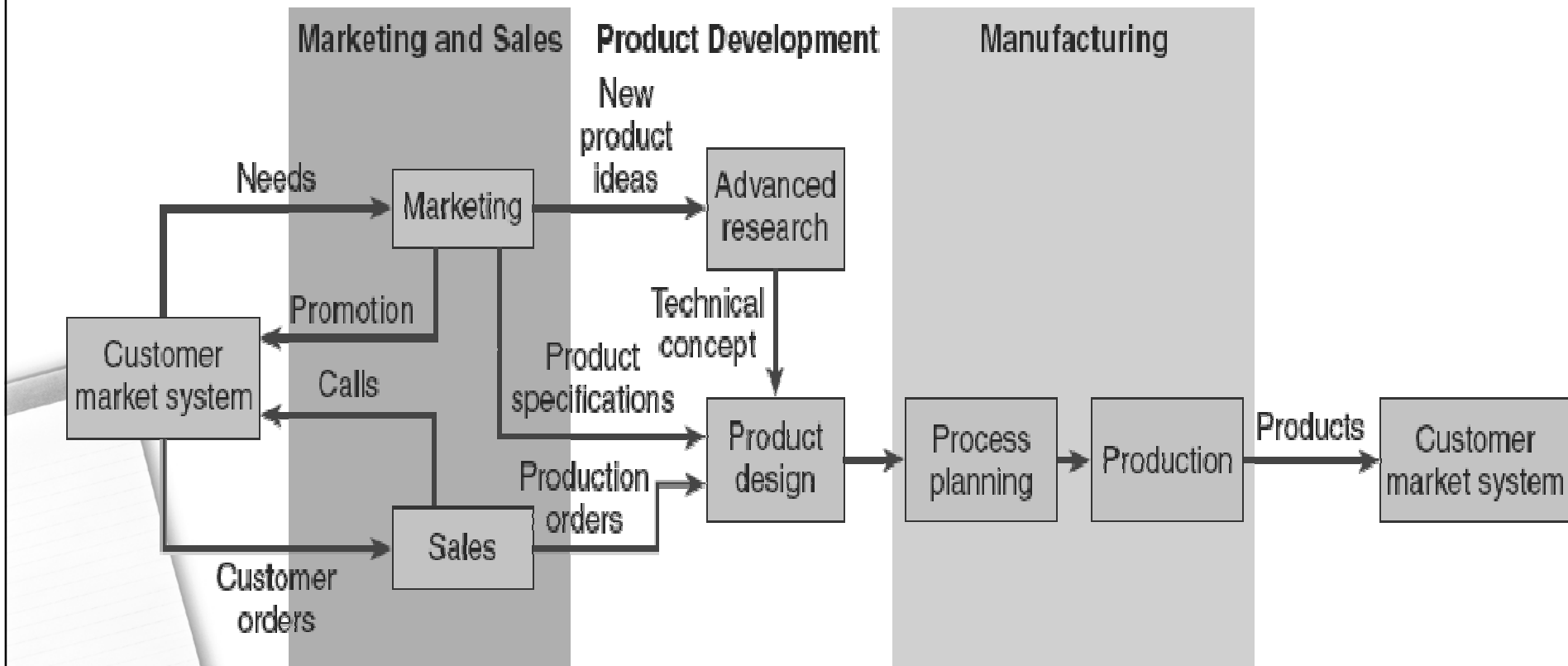


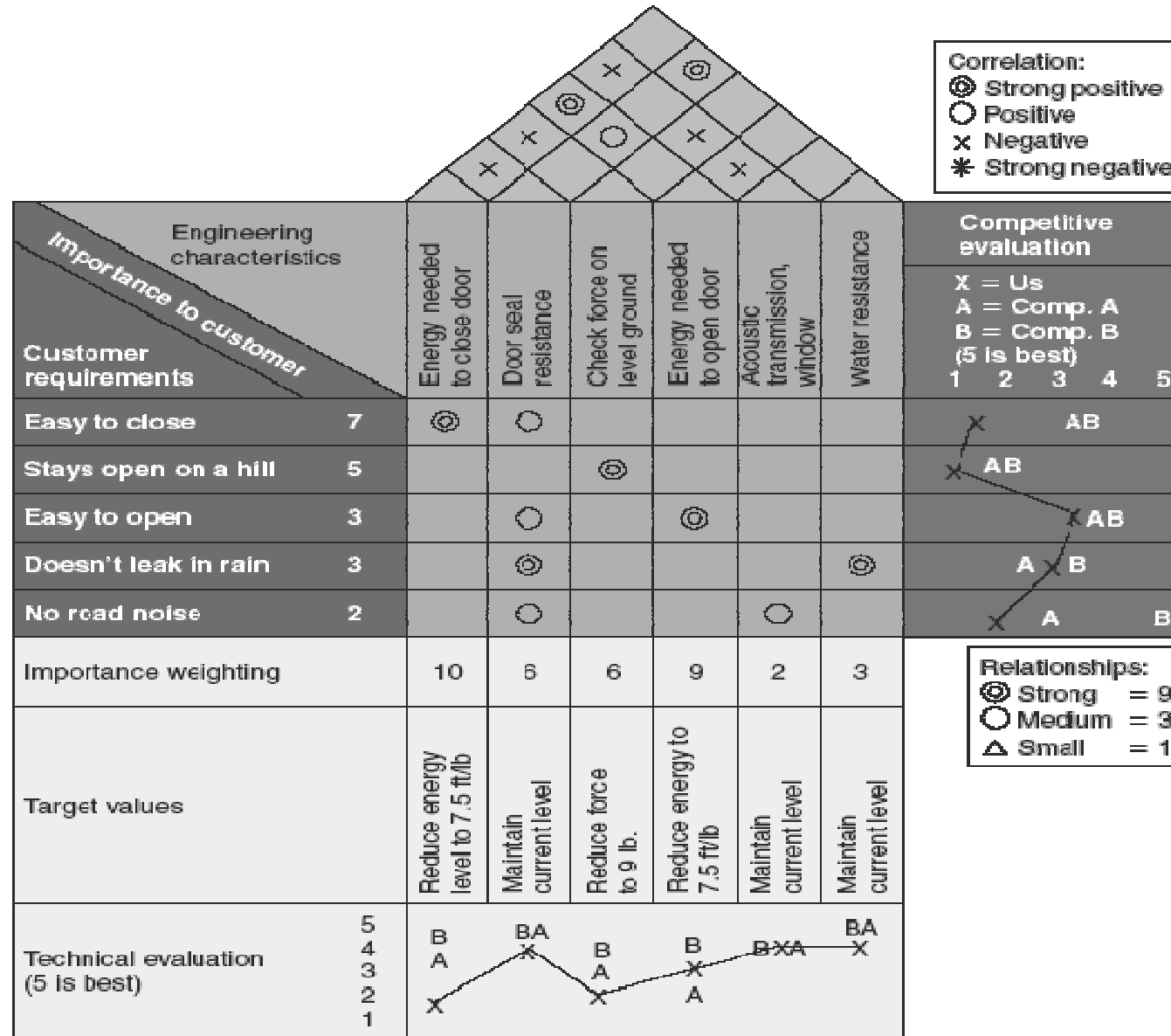
(a) Sequential design: Walls between functional areas

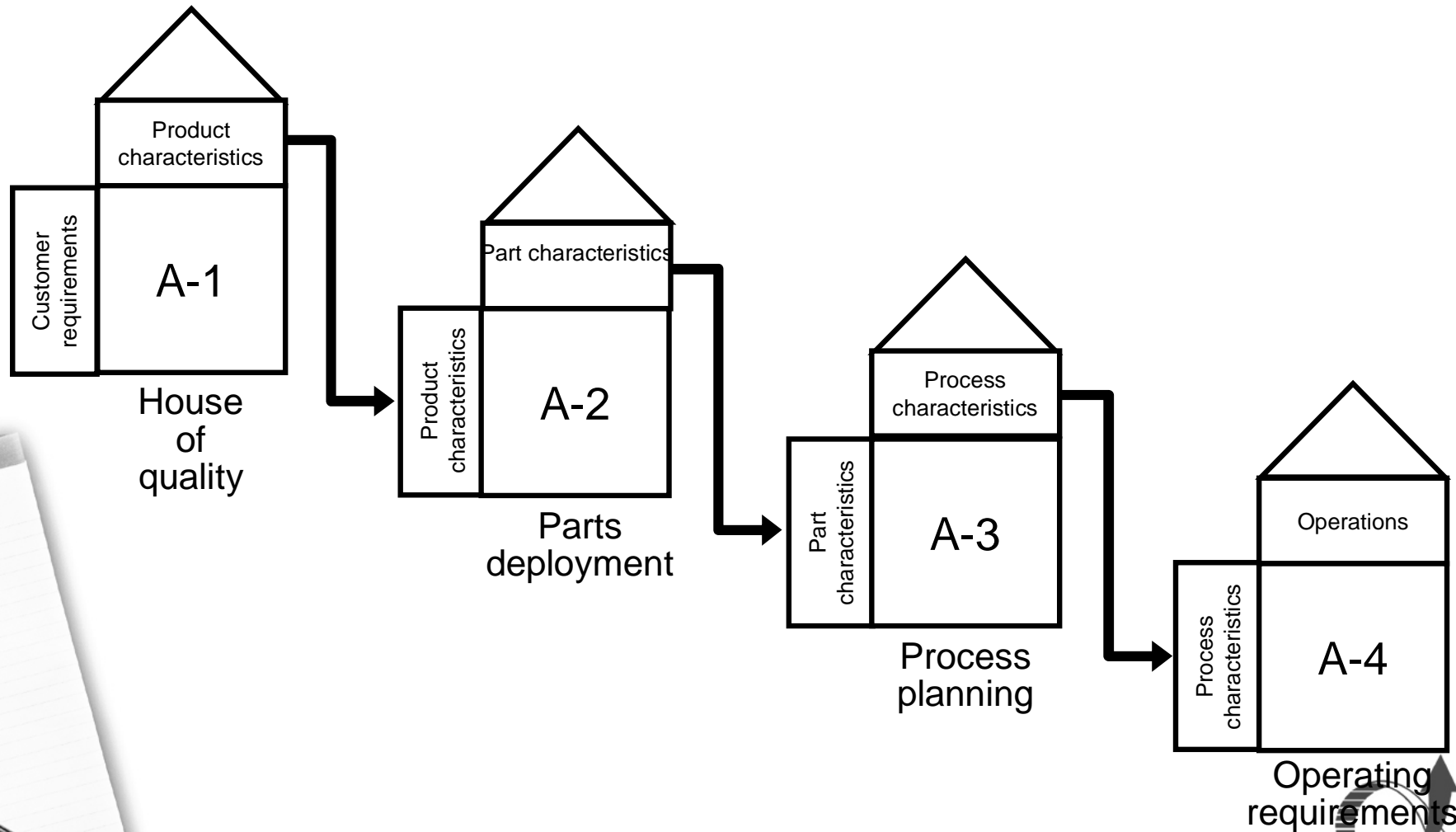


(b) Concurrent design: Walls broken down









The Service Design Process

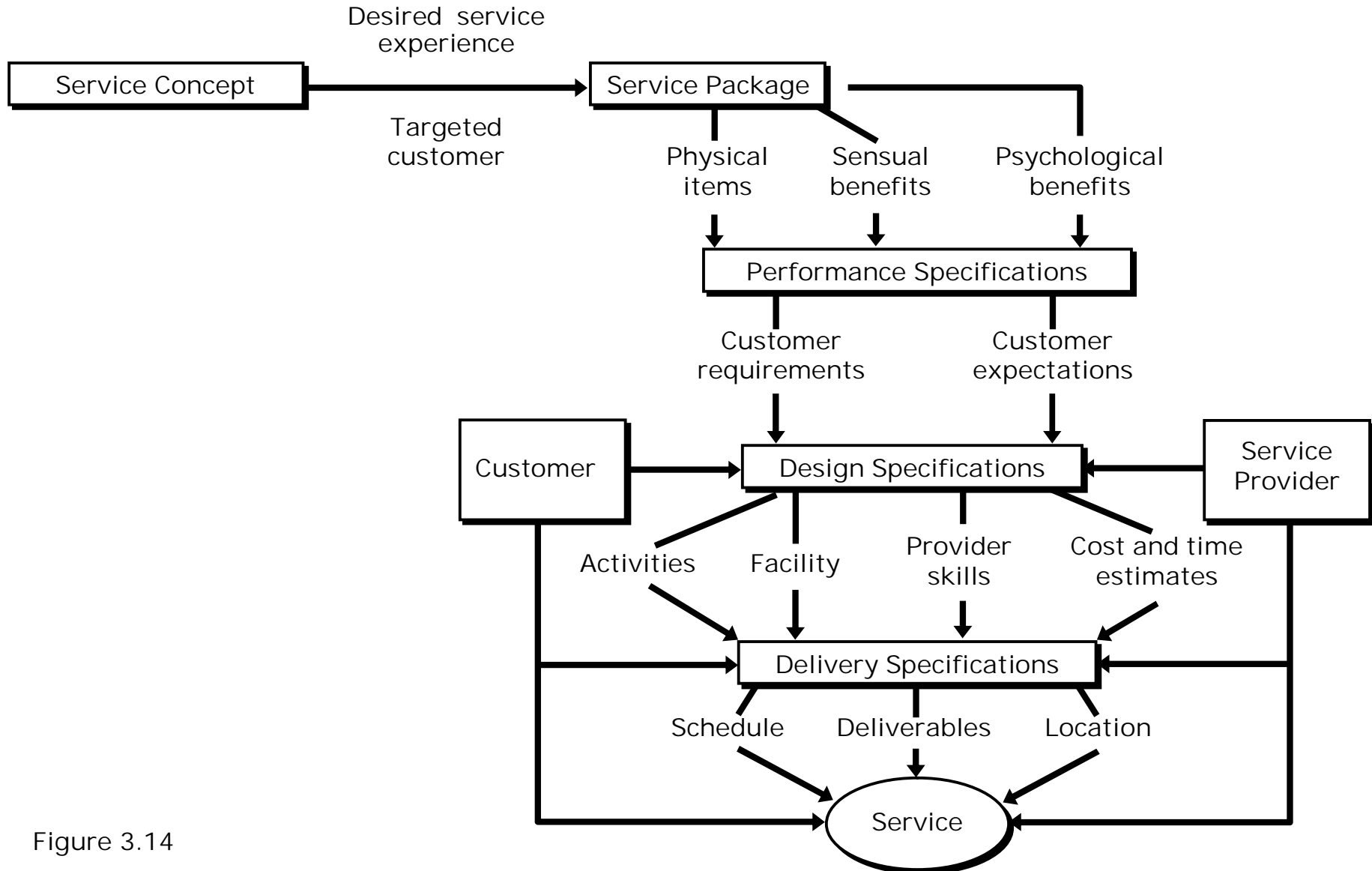
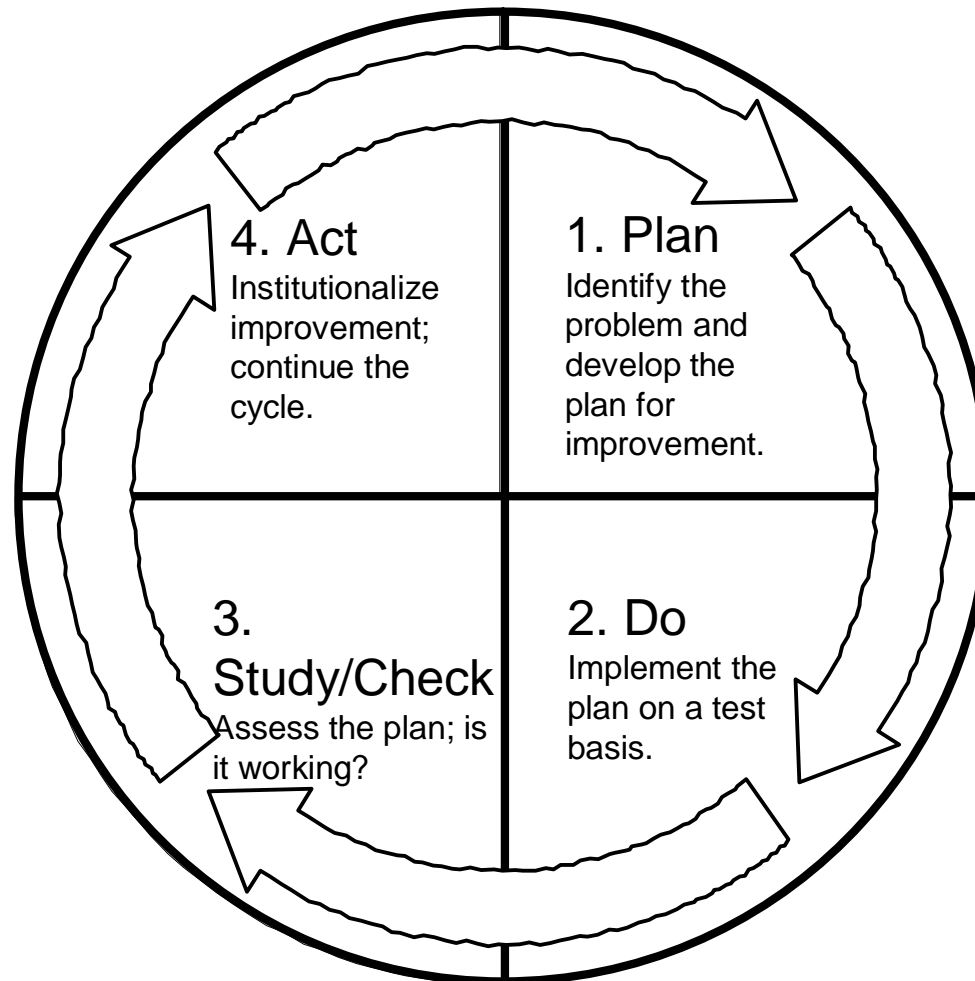


Figure 3.14



PDCA
Cycle





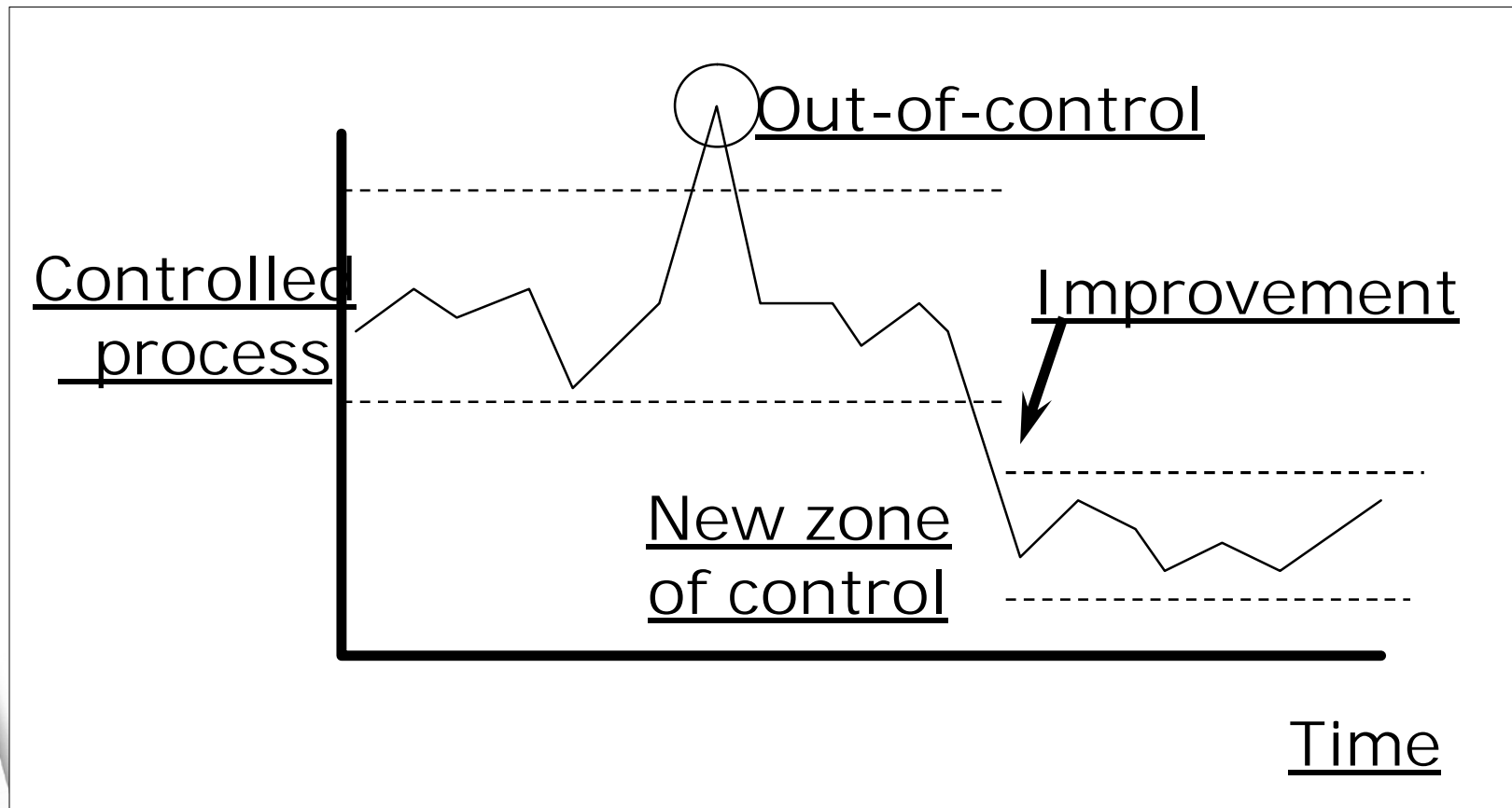


มิติการประเมิน	มิตีย่อย
A การมีแนวทาง	1 การตั้งวัตถุประสงค์
	2 การวางแผนดำเนินงาน
	3 การวางแผนประเมินและตัวชี้วัด
D การปฏิบัติ	1 การปฏิบัติตามแผนดำเนินงาน
	2 ความรับผิดชอบของบุคลากร
	3 ความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคลากร
L การเรียนรู้	1 การติดตามประเมินผลและสรุปแนวการปรับปรุง
	2 การสรุปบทเรียน สุนวัตกรรมและนำไปปรับปรุง
	3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลจากการปรับปรุง
I การบูรณาการ	1 ความสอดคล้องของระบบจัดการ (เป้า แผน ปฏิบัติ วัด ปรับ)
	2 การใช้ระบบตัววัด การประเมิน การปรับปรุง
	3 การมีแนวทางที่มุ่งสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร



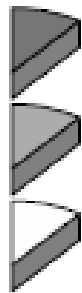
QC. Story
(Process
Improvement)





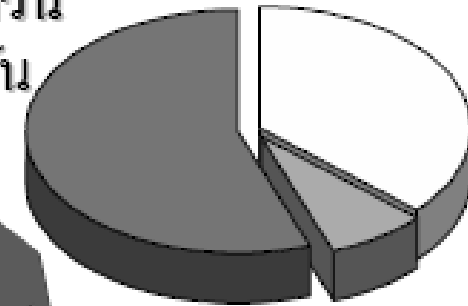


สัดส่วนของการทำงานประจำวัน



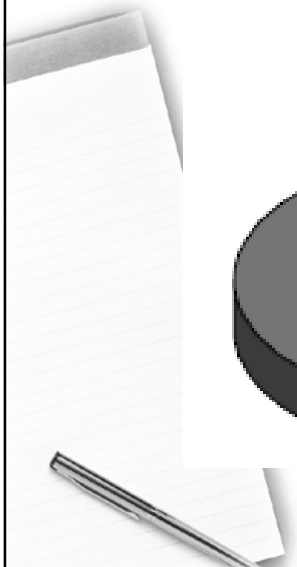
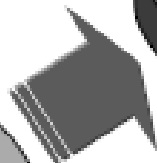
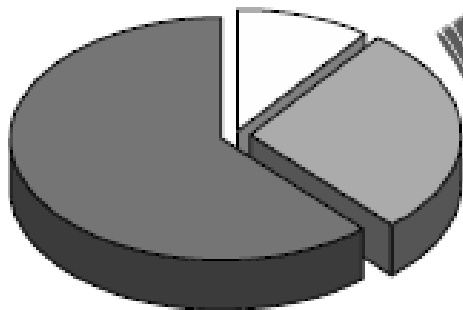
- งานประจำวัน
- งานแก้ปัญหา
- งานปรับปรุง

การปรับปรุงงานเป็นส่วน
หนึ่งของงานประจำวัน



ลดการแก้ไขปัญหา /
ความสูญเสีย

สภาวะ
ปัจจุบัน



06

QC. Story Process Improvement



Right Problem	Step 1	Identify Opportunities	<i>Pick a Good Target</i>
Right People	Step 2	Form Team and Scope Project	<i>Organize and Focus</i>
Right Process	Step 3	Analyze Current Process	<i>Evaluate the “As-Is”</i>
Right Performance	Step 4	Define Desired Outcomes for Improved Process	<i>Envision the “To-Be”</i>
Do it Again	Step 5	Identify Root Causes and Proposed Solutions	<i>Figure Out What’s Stopping Us</i>
	Step 6	Prioritize, Plan and Test Proposed Solutions	<i>Try Out the Best Solution</i>
	Step 7	Refine and Implement Solutions	<i>Fine Tune and Standardize</i>
	Step 8	Measure, Progress and Hold Gains	<i>Check on Progress</i>
	Step 9	Acknowledge Team and Communicate Results	<i>Publicize and Celebrate</i>





Step 1: Identify Opportunities

Purpose: Pick a Good Target

Products: Team Champion or Sponsor

Problem Statement and Scope of Authority

Tools:

Data not Available

- Brainstorming
- Nominal Group Technique
- Pareto Analysis
- Cause and Effect Diagram

Data Available

- Run Chart
- Check Sheet
- Histogram
- Process Map



Step 2: Form Team and Scope Project

Purpose: Organize and Focus

Products: Validate or Revise Project Charter
Appropriate Team Membership

Tools:

- Customer Tree Diagram
- Customer Requirements
- Process Map
- Cause and Effect Diagram
- Run Chart
- Histogram
- Pareto Analysis





Step 3: Analyze Current Process

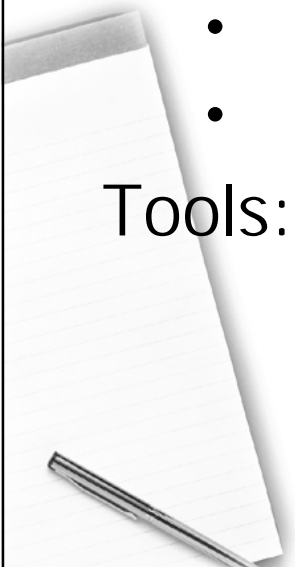
Purpose: Evaluate the "As-Is"

Products: Reduce Problem Scope based on:

- Customer Surveys
- Process Map
- Process Data

Tools:

- Run Chart
- Check Sheet
- Histogram
- Pareto Analysis
- Customer Requirements
- Customer Tree Diagram
- Process Map





Step 4: Define Desired Outcomes for Improved Process

Purpose: Envision the "To-Be"

Products: Project Goals

Alternative New Processes

Briefing for Sponsor or Champion

Tools:

- Process Mapping
- Entitlement
- Benchmarking
- Process Capability
- Brainstorming
- Nominal Group Technique
- Quality Function Deployment





Step 5: Identify Root Causes and Proposed Solutions

Purpose: Figure Out What's Stopping Us

Products: Root Causes and Barriers

Prioritized List of Process Changes

Tools:

- Brainstorming
- Nominal Group Technique
- Process Mapping
- Scatter Plots
- Cause and Effect Diagram
- Force Field Analysis
- Design of Experiments





Step 6: Prioritize, Plan and Test Proposed Solutions

Purpose: Try Out the Best Solutions

Products: Plan for Test with Agreement of Participants

Data Collected and Analyzed

Tools:

- Check Sheets
- Histograms
- Project Management
- Gantt Charts
- Milestone Plans
- Run Chart
- Control Chart
- Process Capability





Step 7: Refine and Implement Solution

Purpose: Fine Tune and Standardize

Products: Revised Process

Plan for Change with Agreement of Stakeholders

Tools:

- Check Sheets
- Histograms
- Project Management
- Gantt Charts
- Milestone Plans
- Run Chart
- Control Chart
- Process Capability





Step 8: Measure Progress and Hold Gains

Purpose: Check on Progress

Products: Comparison with Planned Improvement Goals

Revised Standard Procedures

Tools:

- Control Chart
- Process Capability
- Quality Audits





Step 9: Acknowledge Team and Communicate Results

Purpose: Publicize and Celebrate

Products: Recognition and Reward

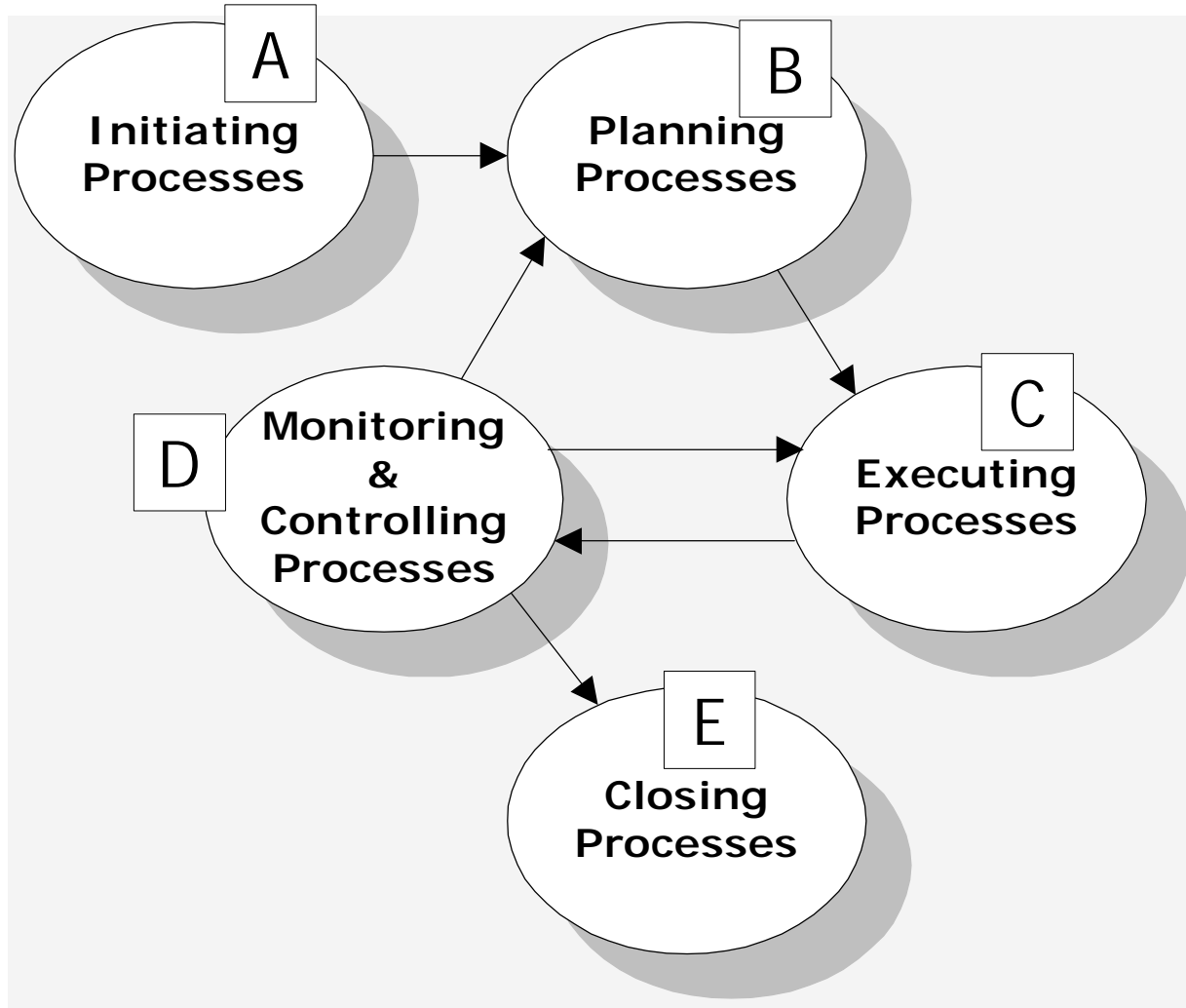
Tools:

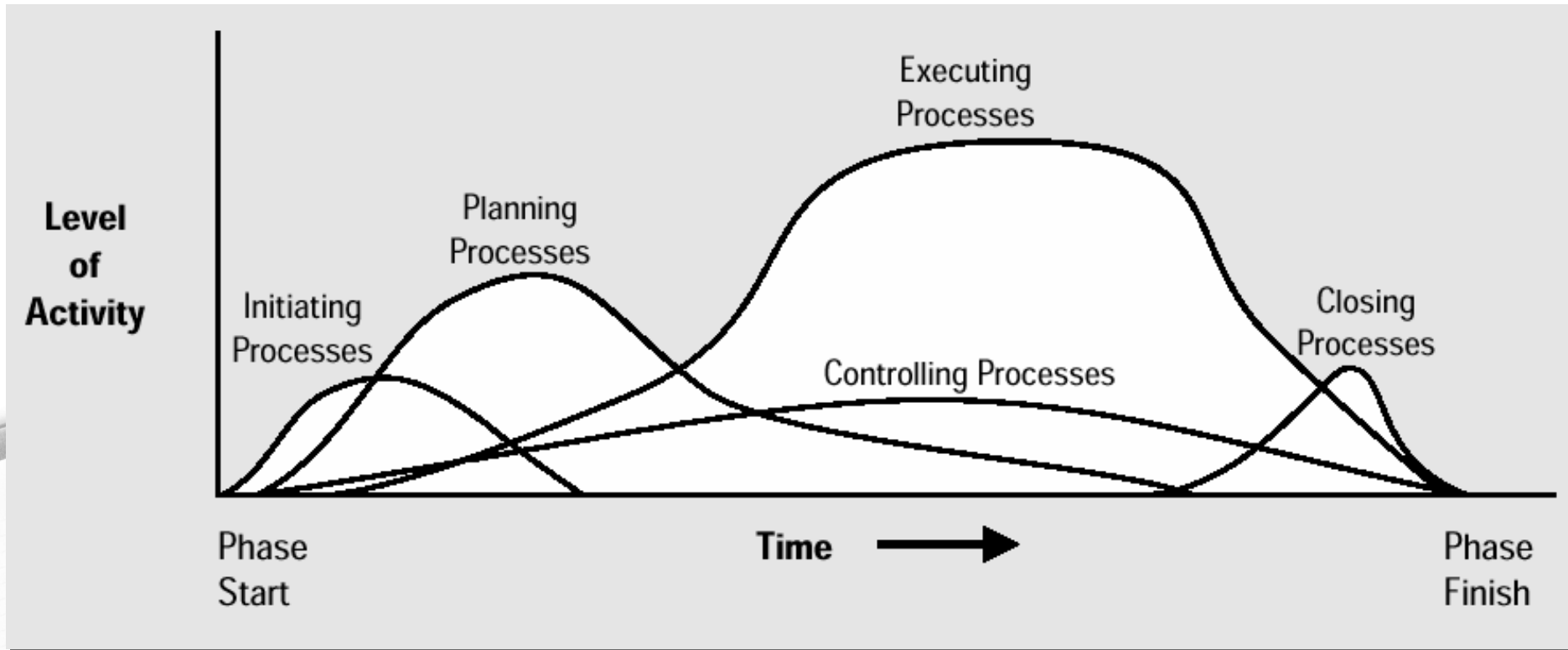
- Communication Plan
- Quality Networks and Newsletters
- Cause and Effect Diagram
- Force Field Analysis
- Brainstorming

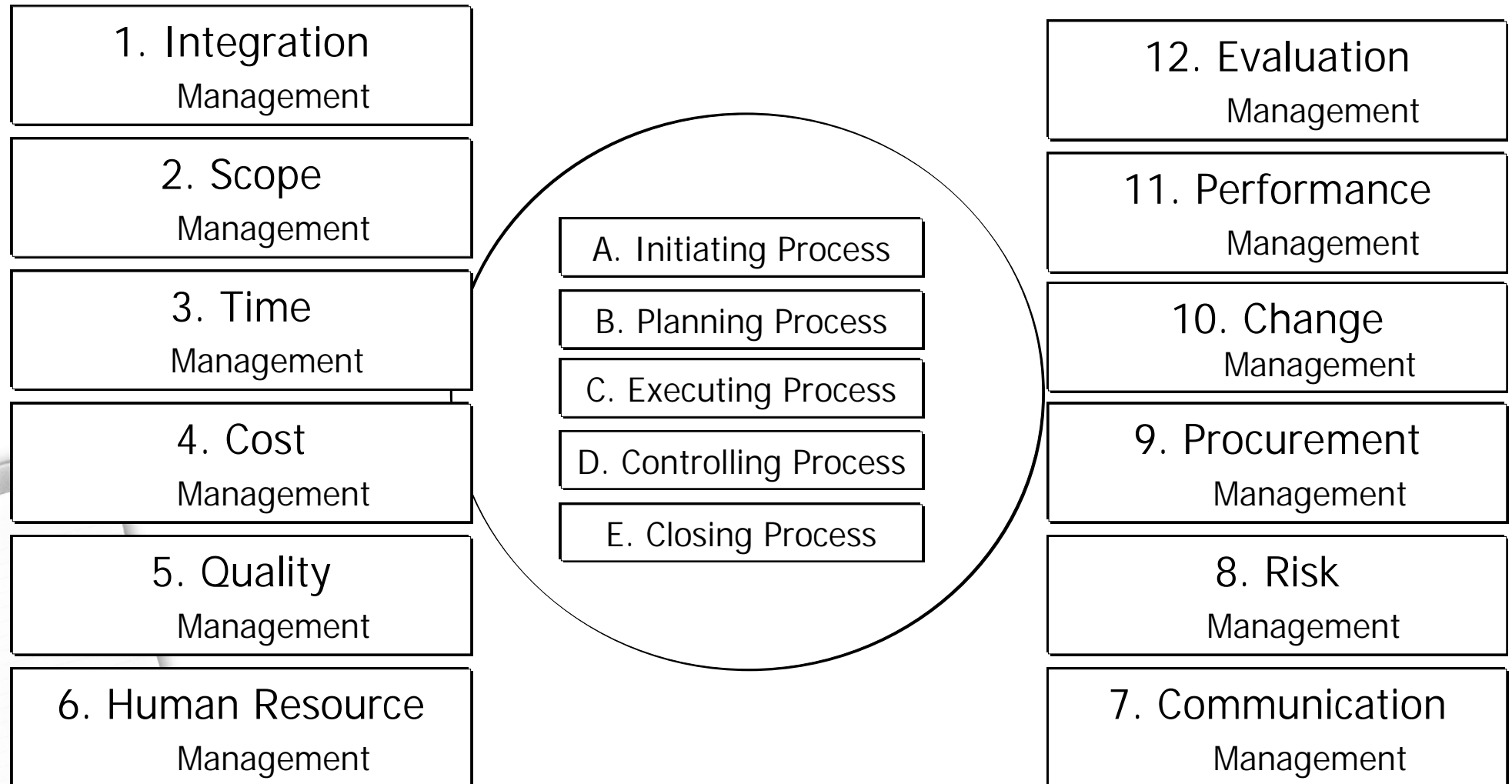


Project
Management





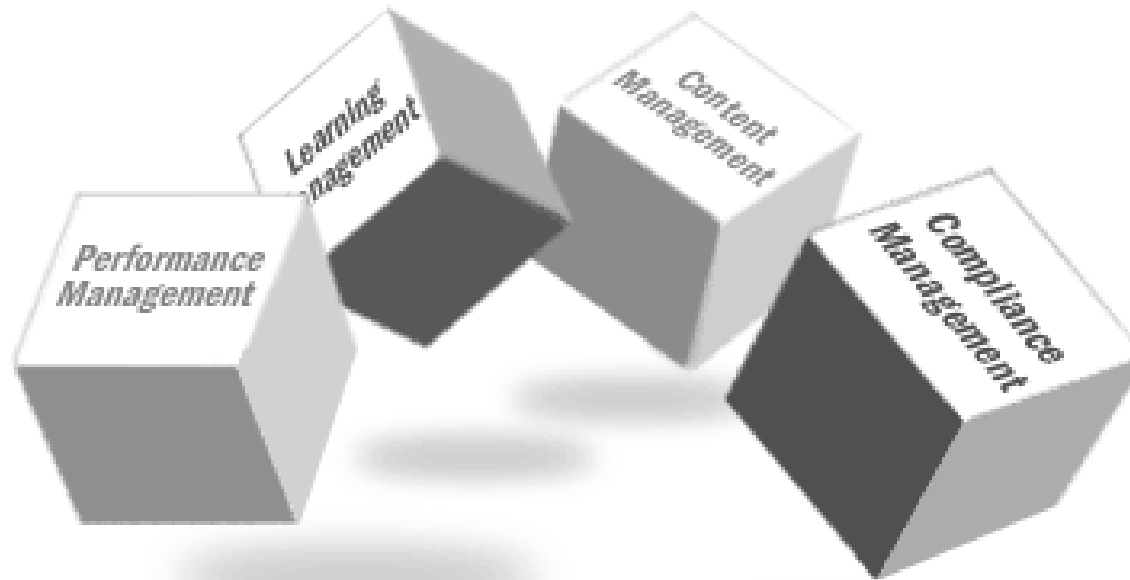




Management Tools



7



Category 7





หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ ด้านผลิตภัณฑ์และ บริการ

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และ บริการ

(69)1 ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดของผลลัพธ์ด้าน
ผลิตภัณฑ์และบริการ

7.2 ผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้น ลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ลูกค้า

(70)2 ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดของผลลัพธ์ด้านความ
พอใจและไม่พอใจของลูกค้า

(71)3 ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดของผลลัพธ์ด้านคุณค่า
จากมุมมองของลูกค้า

7.3 ผลลัพธ์ ด้านการเงินและ ตลาด

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและ ตลาด

(72)4 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านการเงิน

(73)5 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดของผลลัพธ์ด้านการตลาด

7.4 ผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้น บุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น บุคลากร

(74)6 ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดของผลลัพธ์ด้านการทำ
ให้บุคลากรมีความผูกพันองค์กร

(75)7 ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดของผลลัพธ์ด้านขีด
ความสามารถและอัตรากำลัง

(76)8 ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดของผลลัพธ์ด้าน
บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

7.5 ผลลัพธ์ ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล ของกระบวนการ

(77)9 ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดของผลลัพธ์ด้านการ
ปฏิบัติการของระบบงาน

(78)10 ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดของผลลัพธ์ด้าน
กระบวนการทำงาน

7.6 ผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

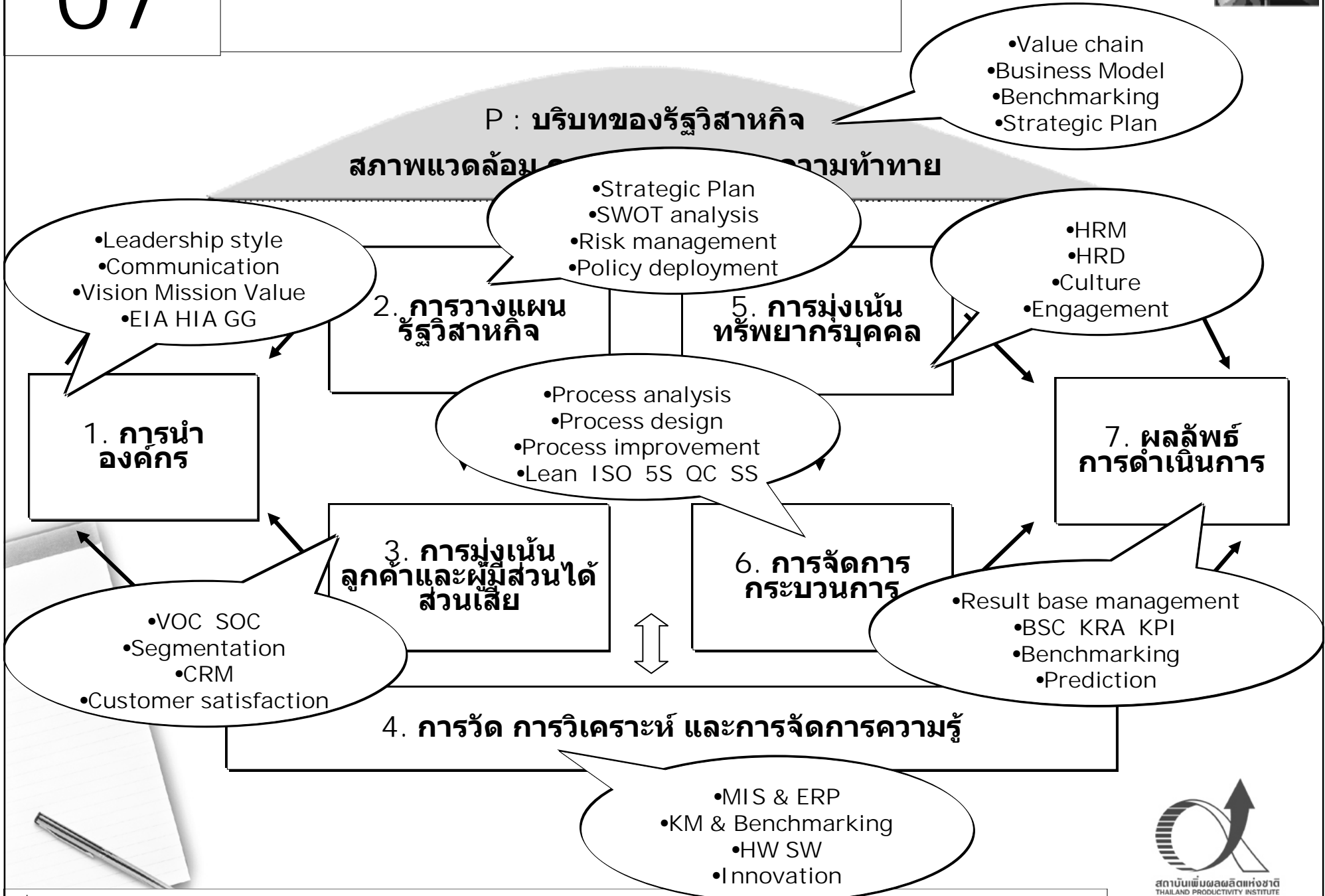
(79)11 ผลลัพธ์ของตัววัดของการ
บรรลุลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

(80)12 ผลลัพธ์ของตัววัดของ
พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ธรรมภิบาล

(81)13 ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ
ตัววัดด้านความรับผิดชอบต่อการเงิน

(82)14 ผลลัพธ์ของตัววัดของการ
ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

(83)15 ผลลัพธ์ของตัววัดด้านการ
สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



หลักเศรษฐกิจพอเพียง



Thank you

TQA 1
Management



ฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

WWW.FTPI.OR.TH

Tel. 0-2619-5500 Fax. 0-2619-8092

Supachai @ ftpi.or.th



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE