

ก้าวสู่ความเป็นเลิศด้วย SEPA: เกณฑ์ SEPA

14 มิถุนายน 2553

กำหนดการ

ค่านิยมและแนวคิดของ SEPA

9:00-10:00 น.

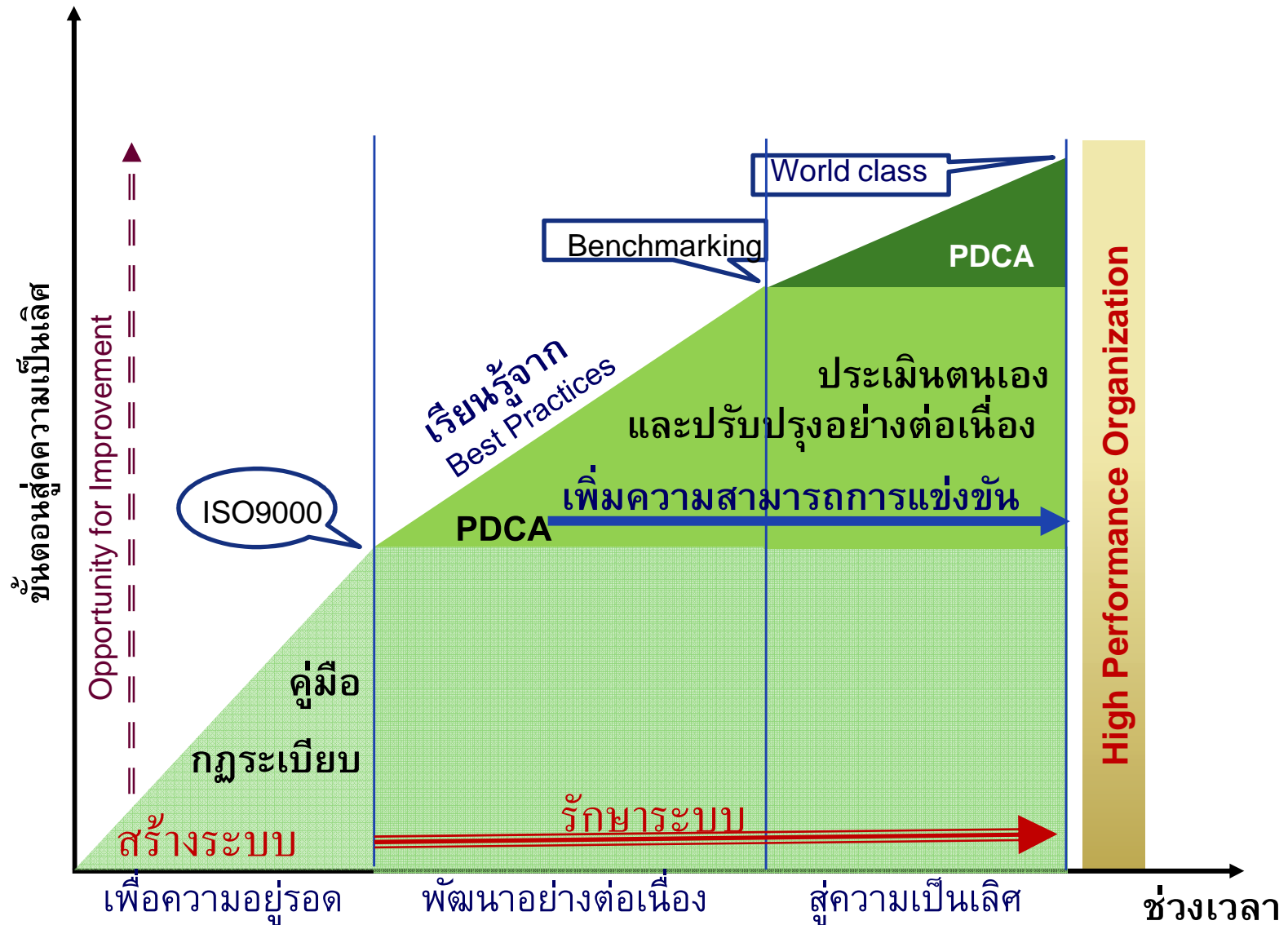
การพัฒนาองค์กรด้วย SEPA

10:00-10:15 น.

สรุปเกณฑ์ SEPA สำหรับผู้บริหาร

10:15-12:00 น.

การพัฒนาการองค์กร



เป้าประสงค์ของ SEPA

- ❖ ช่วยให้รัฐวิสาหกิจใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ
- ❖ ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
- ❖ ปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจโดยรวม
- ❖ ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

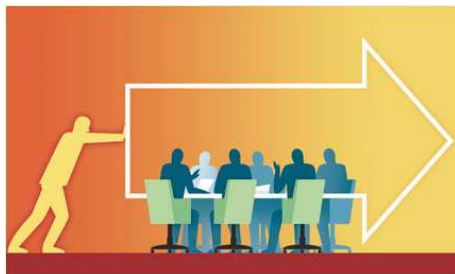
ค่านิยมหลักและแนวคิดของ SEPA

- การมุ่งเน้นความสมดุล
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
- การเห็นคุณค่าของบุคลากรและคู่ค้า
- ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การมีมุมมองเชิงระบบ



❖ การมุ่งเน้นความสมดุล

- ภารกิจตามกฎหมายและนโยบาย
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย
- สร้างคุณค่าและจัดสรร
- สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์



❖ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- กำหนดทิศทาง ค่านิยม และตั้งความคาดหวังสูง
- กำหนดยุทธศาสตร์ ระบบ และวิธีการเพื่อบรรลุความเป็นเลิศ และยั่งยืน
- พัฒนาบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นและสร้างสรรค์
- เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม



- ❖ **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า**
 - เข้าใจความต้องการและความคาดหวัง
 - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
 - สร้างความแตกต่างอย่างเหนือชั้น
 - ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและแนวโน้มตลาด



- ❖ **การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล**
 - ประเมินและปรับปรุงนำไปสู่การเรียนรู้
 - บูรณาการการเรียนรู้
 - บุคลากรพึงพอใจ และผูกพันกับองค์กร
 - ความได้เปรียบในการแข่งขัน



- ❖ **การเห็นคุณค่าของบุคลากรและลูกค้า**
 - การพัฒนาบุคลากร การสร้างความ
ผาสุกและความพึงพอใจ
 - การสร้างความผูกพันและสร้างความเป็น
หุ้นส่วนให้กับบุคลากร



- ❖ **ความคล่องตัว**
 - ความไวในการตอบสนองต่อการ
เปลี่ยนแปลง
 - การบูรณาการเพื่อการเปลี่ยนแปลง



❖ การมุ่งเน้นอนาคต

- ความเข้าใจในตัวขับเคลื่อนธุรกิจ
- การวางแผนเพื่ออนาคต



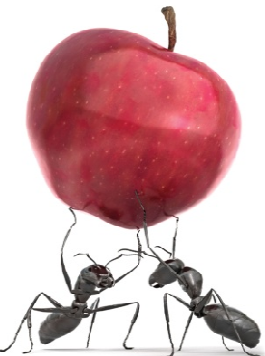
❖ การจัดการเพื่อนวัตกรรม

- นวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ
- นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



❖ การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

- ประเภทของข้อมูลที่ครอบคลุม กระบวนการและผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปสู่การปรับปรุง



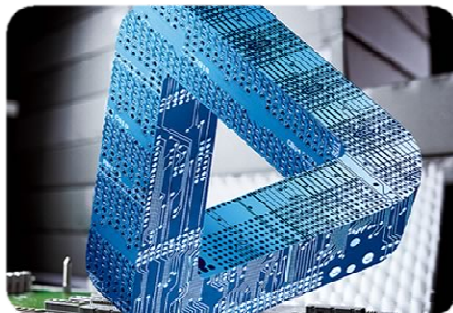
❖ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

- การมุ่งเน้นผลลัพธ์
- การสร้างความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



❖ การแสดงความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

- การวางแผนป้องกันผลกระทบ
- การดำรงรักษาทรัพยากรและลดมลภาวะ
- การทำดีกว่ากฎหมายและกฎระเบียบ
- การเป็นผู้นำและการสนับสนุนสังคม



❖ การมีมุมมองเชิงระบบ

- คิดอย่างเป็นระบบ
- ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด กับเกณฑ์

12 ค่านิยมหลักขององค์กรที่เป็นเลิศ

6 กระบวนการที่เป็นระบบ

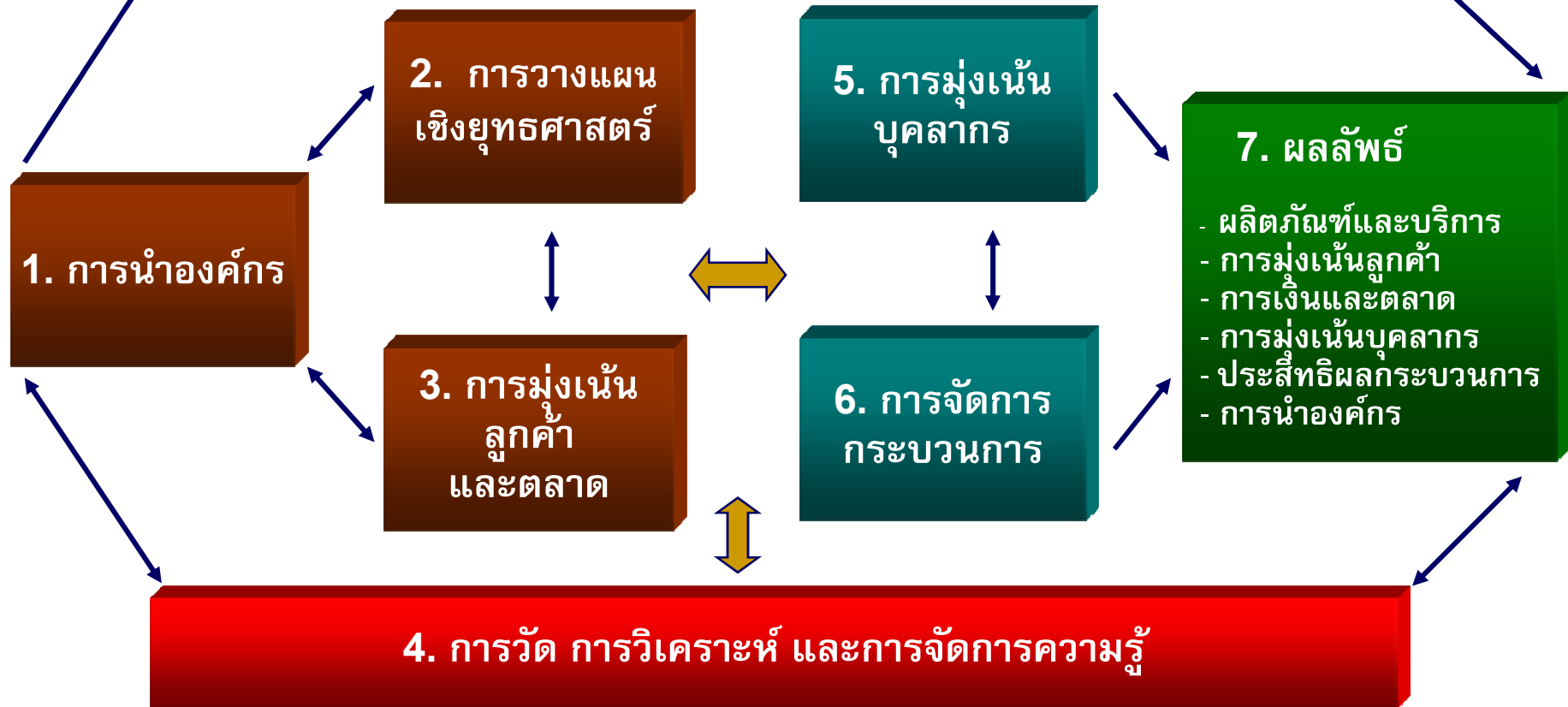
6 ผลลัพธ์ที่สมดุล



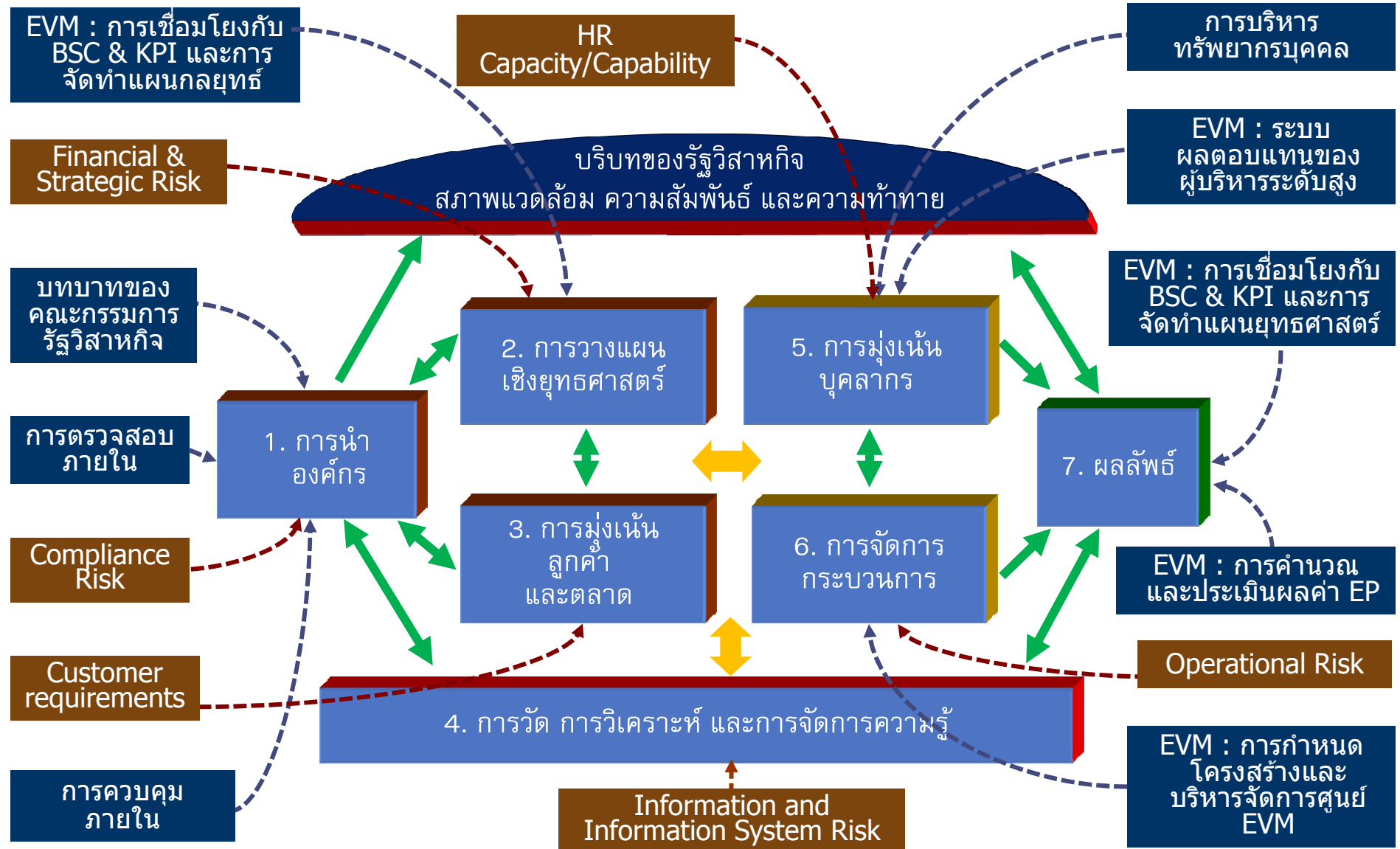
ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

บริบทของรัฐวิสาหกิจ

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร
- บรรยากาศด้านการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ ระบบปรับปรุงผลดำเนินการ



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทาง SEPA กับการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ



ระบบประเมินผลงานปัจจุบัน และ ระบบ SEPA

PA

การดำเนินงานตามนโยบาย

- แผนปฏิบัติการประจำปี
- ผลของการปรับแผน

KPI

ผลการดำเนินงาน

การบริหารจัดการองค์กร

- บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- การบริหารความเสี่ยง
- การตรวจสอบภายใน
- การควบคุมภายใน
- การจัดการสารสนเทศ
- การบริหารทรัพยากรบุคคล

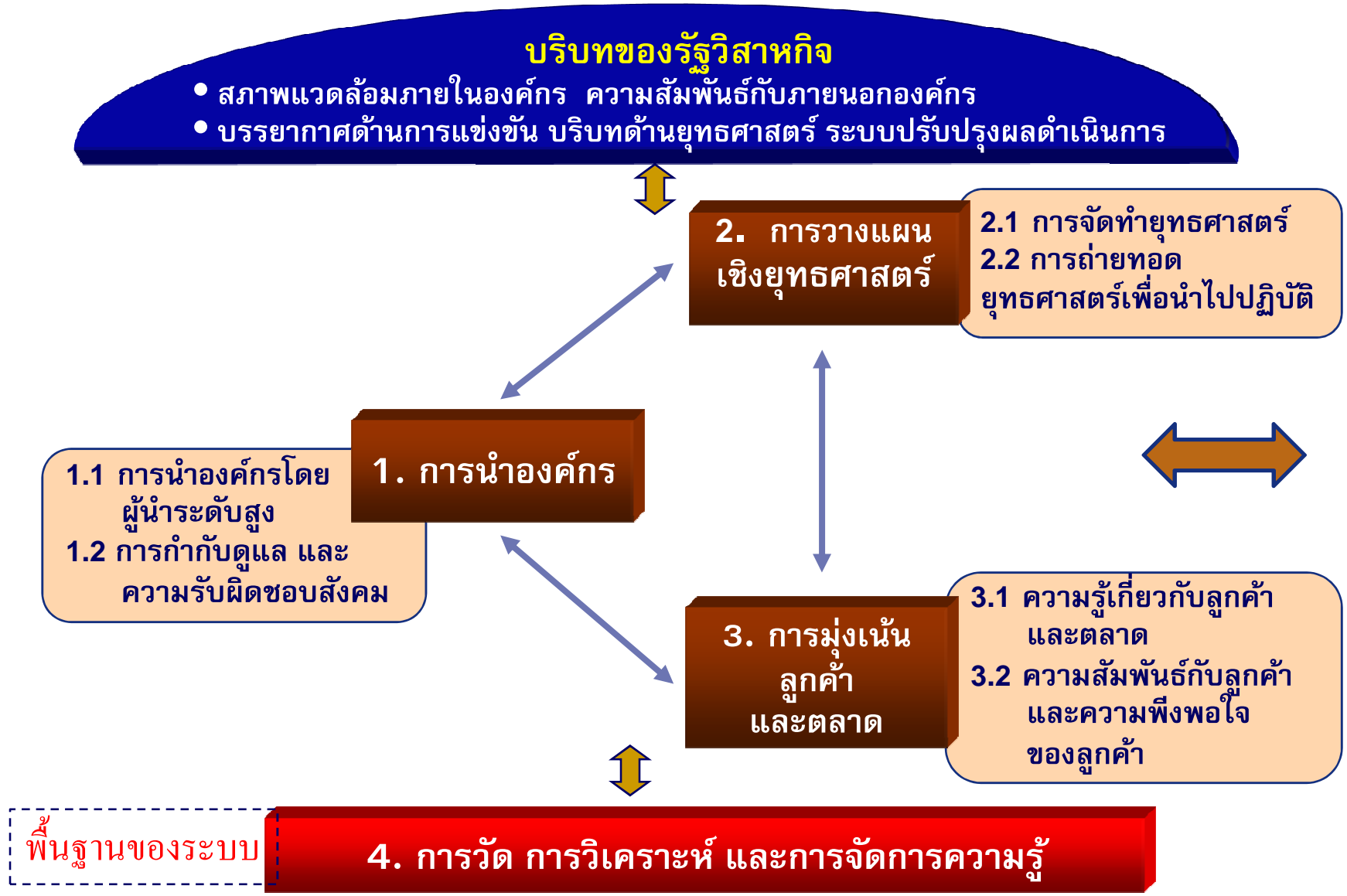
ผลลัพธ์ตาม SEPA

- ด้านการเงิน ตลาด
- ด้านลูกค้า
- ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ
- ด้านบุคลากร
- ด้านการนำองค์กร
 - ผู้บริหารระดับสูง
 - คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กระบวนการ

- การนำองค์กร
- การจัดทำยุทธศาสตร์
- การมุ่งเน้นลูกค้า
- การวัด วิเคราะห์ การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้
- การมุ่งเน้นบุคลากร
- การจัดการกระบวนการ

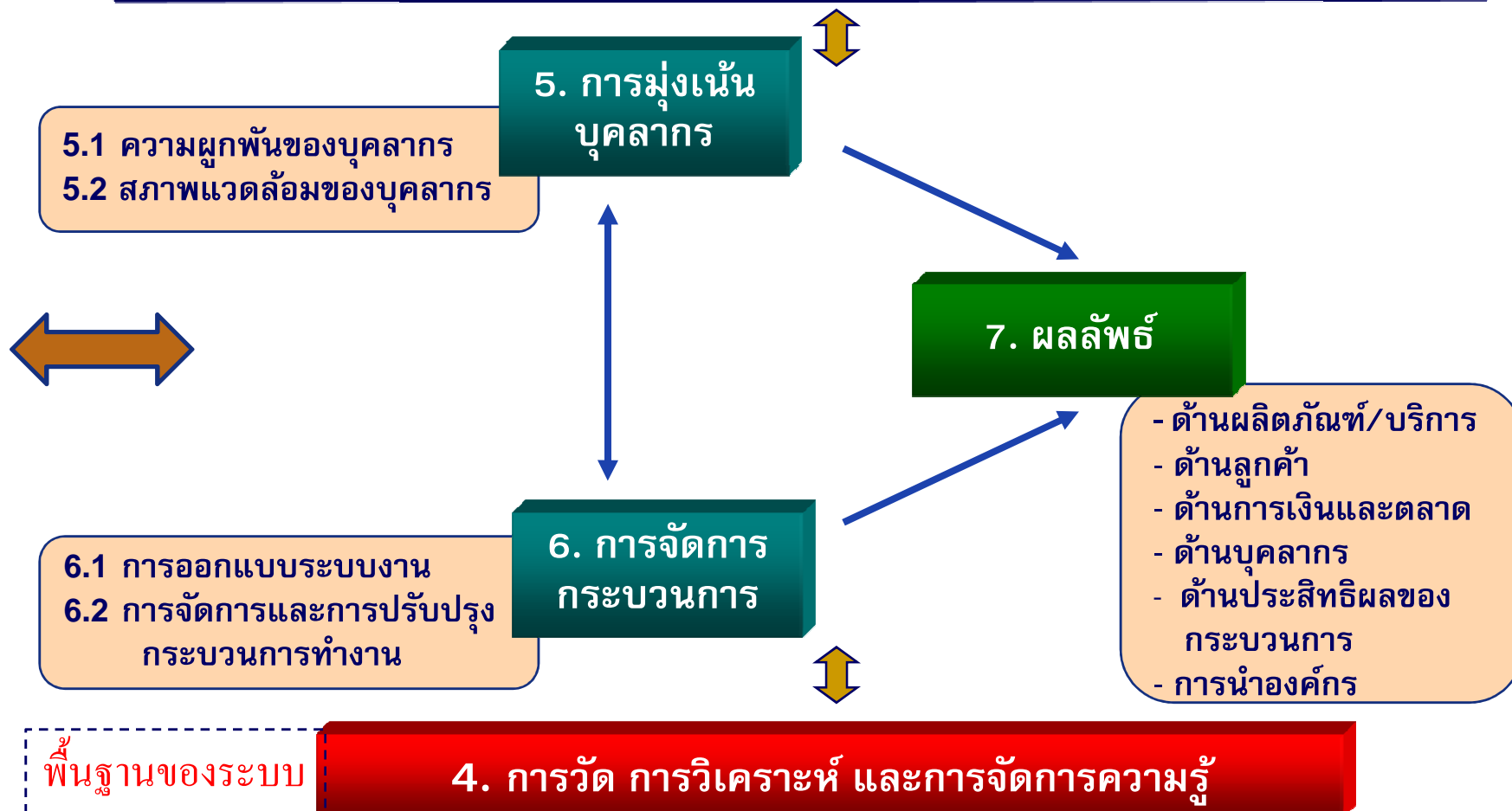
เกณฑ์ SEPA : กลุ่มการนำองค์กร (Leadership Triad)



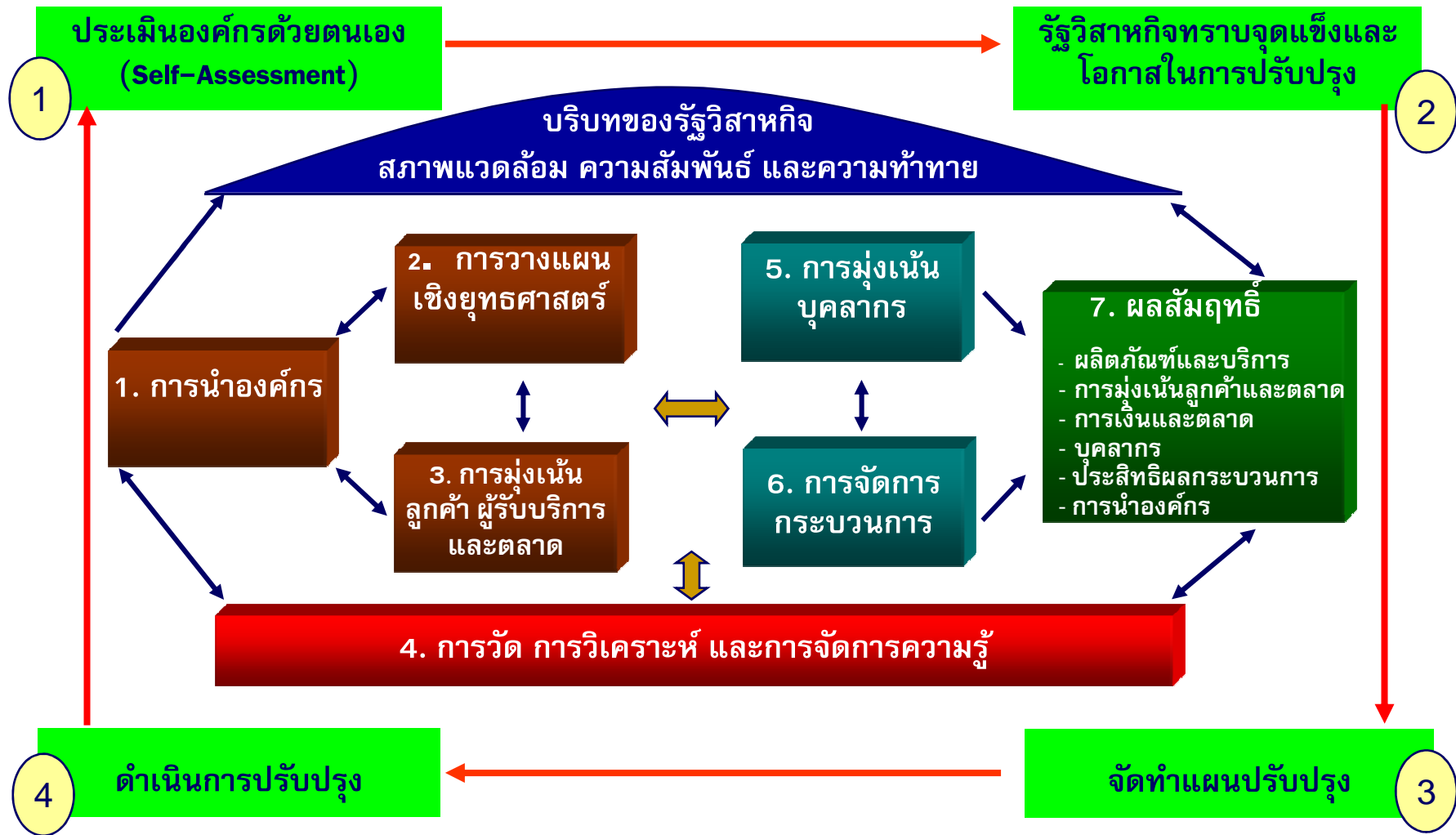
เกณฑ์ SEPA : กลุ่มผลลัพธ์ (Results)

บริบทของรัฐวิสาหกิจ

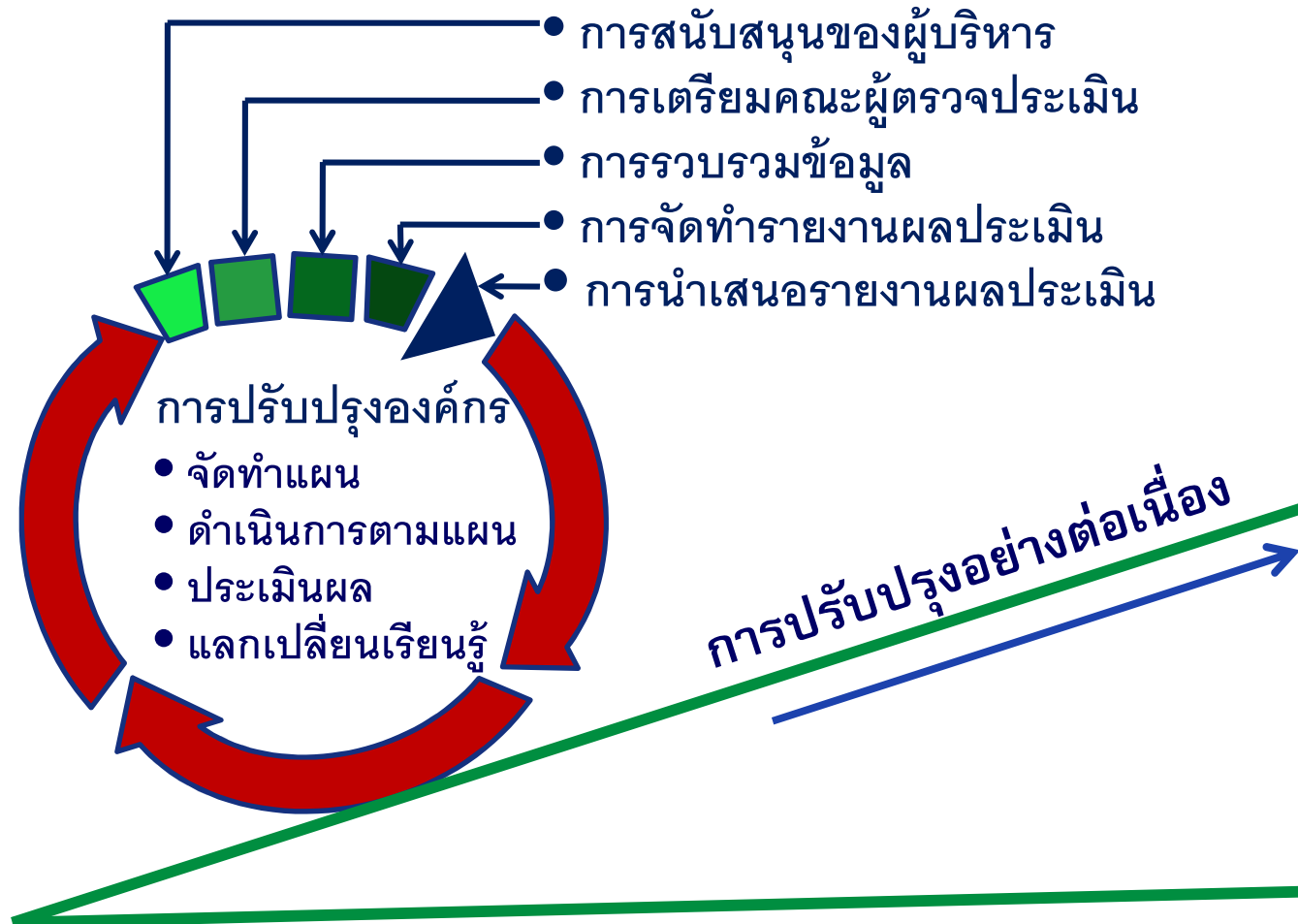
- สภาพแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน บริบทเชิงยุทธศาสตร์ ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ



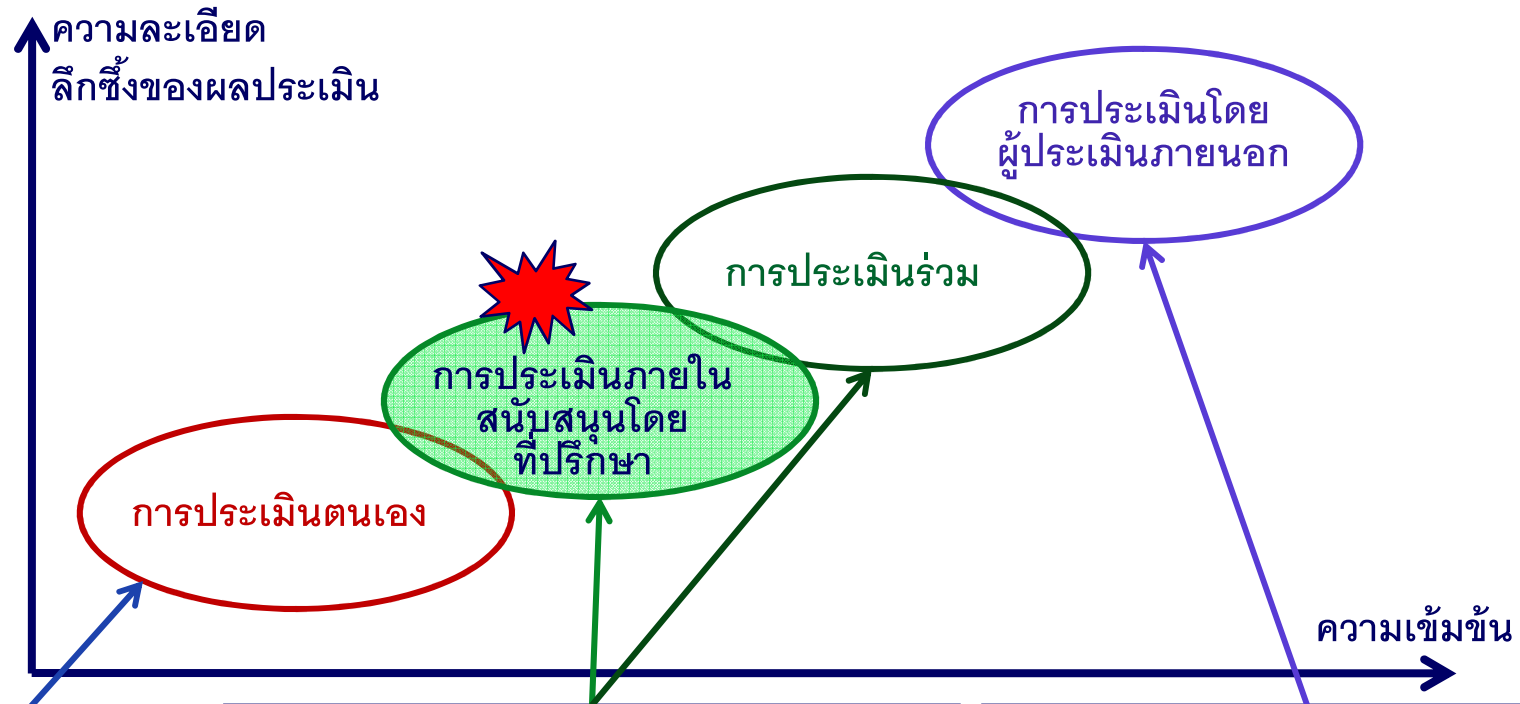
แนวทางการพัฒนาองค์กร



วงจรการเรียนรู้ : การประเมินและการปรับปรุง



รูปแบบการประเมินองค์กร



- จัด Workshop
- ใช้เกณฑ์ที่ปรับให้ง่าย
- มีข้อมูลบ้าง
- สรุปผล

- จัดทำเป็นโครงการ
- เลือกใช้เกณฑ์ตามความเหมาะสม
- รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และเอกสาร
- ประเมินโดยผู้ตรวจประเมินภายใน และการสนับสนุนจากที่ปรึกษา
- จัดทำเอกสารรายงานผล

- จัดทำรายงานเต็มรูปแบบ
- ใช้เกณฑ์ฉบับสมบูรณ์
- รวบรวมข้อมูลอย่างจริงจังเป็นระบบ
- ตรวจประเมินโดยผู้ตรวจประเมินภายนอก
- จัดทำเอกสารรายงานผล

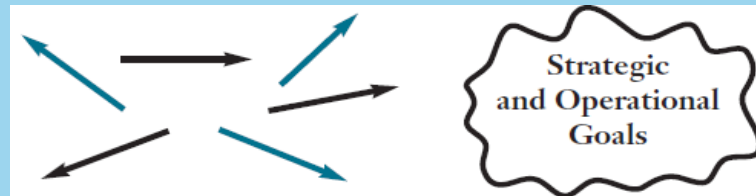
การประเมินกระบวนการจัดการรัฐวิสาหกิจ (หมวด 1-6)

ADLI (แอดลี)

- **Approach** (แนวทาง) :
 - เป็นระบบ : มีขั้นตอน ผู้รับผิดชอบชัดเจน ทำซ้ำได้ และมีตัวชี้วัด
 - มีประสิทธิภาพ : ผลลัพธ์ได้ตามคาด
- **Deployment** (การนำไปปฏิบัติ) :
 - การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและจริงจัง
- **Learning** (การเรียนรู้) :
 - การประเมินกระบวนการและผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ
 - การปรับปรุง และนวัตกรรมกระบวนการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- **Integration** (การบูรณาการ) :
 - ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
 - ความสอดคล้องและกลมกลืนกันแผนงาน กระบวนการ
 - ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้

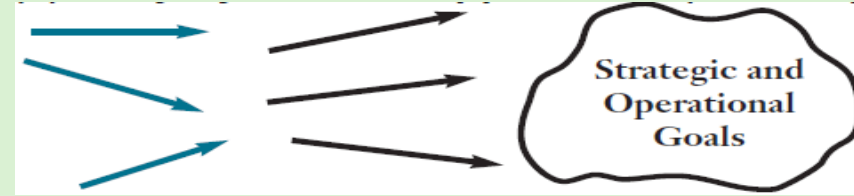
ระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง

1. แนวทางยังไม่เป็นระบบ (0-25%)



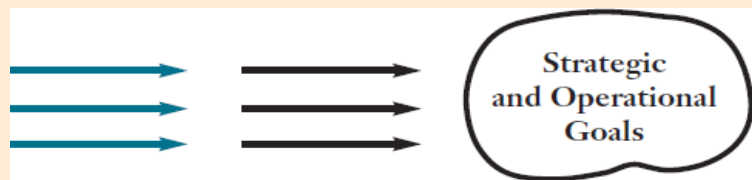
- มีเพียงกิจกรรมตอบสนองความจำเป็น
- เป้าประสงค์ไม่ชัดเจน

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (30-45%)



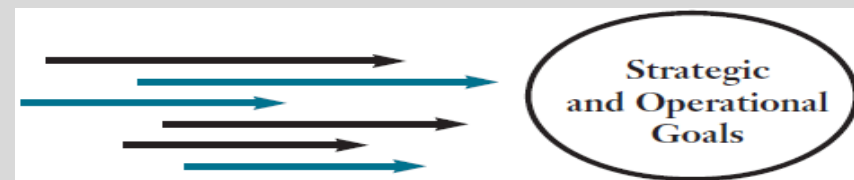
- เริ่มมีกระบวนการ ที่ทำซ้ำได้ มีการประเมินผล และปรับปรุง มีการประสานงานภายในองค์กรบ้าง
- เริ่มกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่วัดได้

3. มีแนวทางที่สอดคล้อง (50-65%)



- มีกระบวนการที่ทำซ้ำได้ มีการประเมินผล อย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุง มีการแบ่งปัน และประสานงานภายในองค์กร
- กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ขององค์กรที่สำคัญ

4. มีแนวทางที่บูรณาการ (70-100%)



- มีกระบวนการที่ทำซ้ำได้ มีการประเมินผล อย่างเป็นระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง ร่วมกับหน่วยงานอื่น เพิ่มประสิทธิภาพด้วยการวิเคราะห์ นวัตกรรม แบ่งปันข้อมูลและความรู้
- มีกระบวนการและตัววัดเพื่อติดตามความก้าวหน้า เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

การประเมินผลลัพธ์ (หมวด 7)

LeTCI (Let See)

Level (ระดับ) :

ระดับผลดำเนินการในปัจจุบัน

Trend (แนวโน้ม) :

การเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์

Comparison (การเปรียบเทียบ) :

เปรียบเทียบผลกับตัวเปรียบเทียบหรือตัวเทียบเคียงที่เหมาะสม

Integration (การบูรณาการ) :

มีผลลัพธ์แสดงครบถ้วน ตามกลุ่มลูกค้า กลุ่มบุคลากร

ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและแผนปฏิบัติการ

Figure 7.1a1-2 - Value-Added Product Development (Cumulative) (Technical Innovation & Product Dev.)

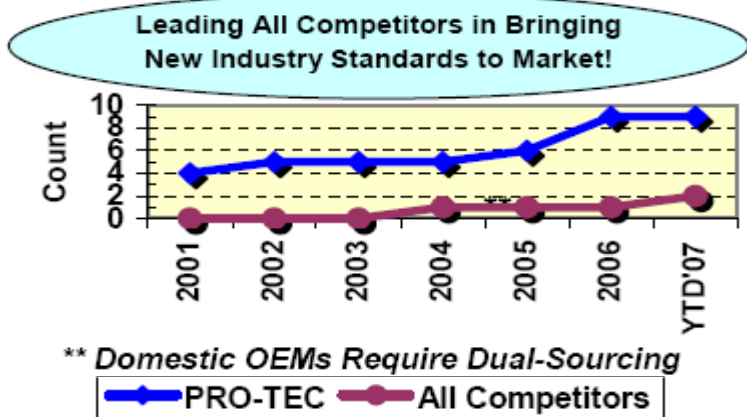
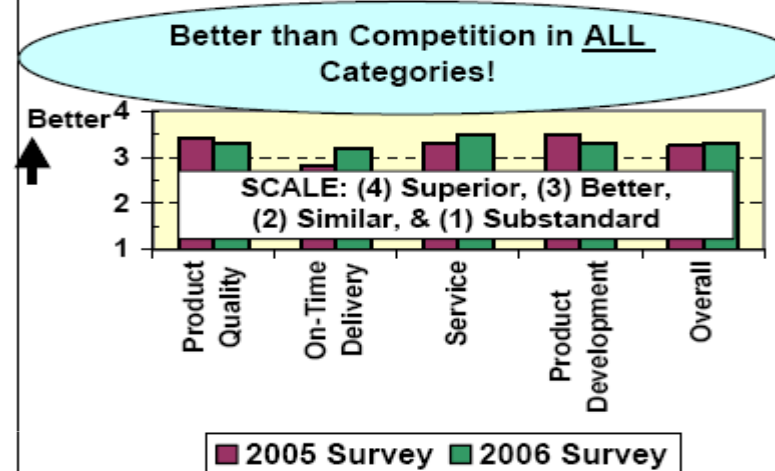


Figure 7.2a1-2 - Auto Competitor Comparison Survey (Cust. Service)

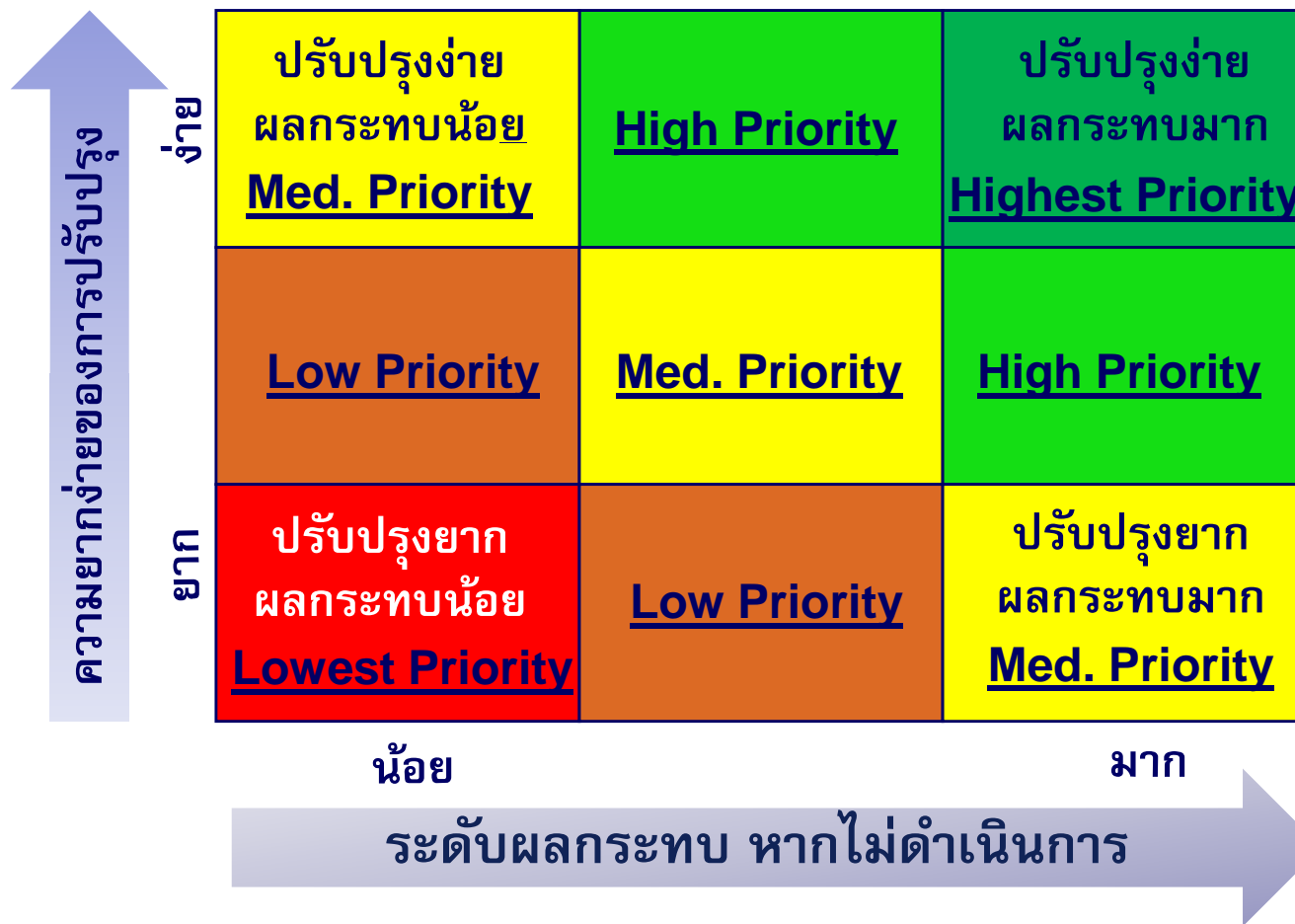


Performance Attribute	1999 Survey	2002 Survey	2003 Avg of Qtr Surveys	2004 Avg of Qtr Surveys	2005 Avg of Qtr Surveys	2006 1 st Quarter
Order Turnaround	+1.76	+0.89	+1.29	+1.87	+1.95	+1.23
Error-Free Delivery	+1.34	+1.16	+1.17	+1.10	+1.32	+1.11
Proactive, Regular Communication	+1.39	+1.33	+1.62	+2.53	+1.64	+2.04
Question/Problem Resolution	+1.56	+1.04	+1.52	+1.52	+1.43	+2.28
Voicemail, E-mail Response	+1.77	+0.95	+1.52	+2.00	+1.76	+1.68
Fair, Competitive Pricing	+0.90	+0.26	+0.40	+1.15	+0.74	+0.70
Competitive Credit Terms	+0.75	+0.27	+0.40	+0.60	+0.50	+1.90
Competitive Shipping	+0.89	+0.74	+0.08	+0.70	+0.55	+0.95

Figure 7.2-2 Eight value-creating attributes from third-party Customer Satisfaction Survey.

(Positive values indicate relative advantage over best competitor)

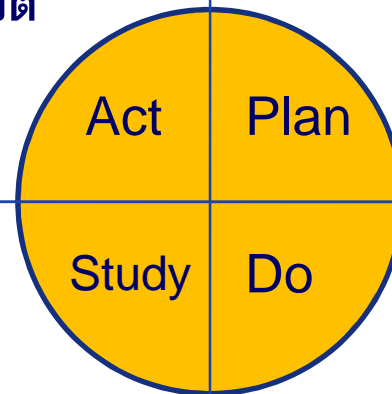
การจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุง



นโยบาย

- ขยายผลแนวทางที่มีประสิทธิผล
- ปรับแนวทางที่ไม่มีประสิทธิผล
- แก้ไขปัญหาการนำไปปฏิบัติ

- วิเคราะห์ข้อมูล ▲
- กำหนดกิจกรรม ▲
- กำหนดผู้รับผิดชอบ
- กำหนดทรัพยากรที่จำเป็น
- คาดการณ์ผลลัพธ์



- ▼
- ประเมินผล
- วิเคราะห์ผลลัพธ์
- สรุปบทเรียน

- ดำเนินการตามแผน
- ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติ

องค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพระบบการจัดการ

1

บริบทของรัฐวิสาหกิจ Who are we?

- **ลักษณะองค์กร**
 - สภาพแวดล้อมขององค์กร
 - ความสัมพันธ์ระดับองค์กร
- **ความท้าทายขององค์กร**
 - สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน
 - บริบทเชิงยุทธศาสตร์
 - การปรับปรุงผลการดำเนินการ

2

ค่านิยมและแนวคิด What do we believe?

- การมุ่งเน้นความสมดุล
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเห็นคุณค่าบุคลากร คู่ค้า
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- ความคล่องตัว
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การมีมุมมองเชิงระบบ
- การแสดงความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และสร้างมูลค่า

การจัดการ
ที่เป็นเลิศ

การตรวจประเมิน How good we are?

- **กระบวนการ**
 - แนวทาง (A)
 - การเรียนรู้ (L)
 - การปฏิบัติ (D)
 - การบูรณาการ (I)
- **ผลลัพธ์**
 - ระดับ (Le)
 - การเปรียบเทียบ (C)
 - แนวโน้ม (T)
 - การบูรณาการ (I)

4

ระบบการจัดการ (เกณฑ์ SEPA) What we do and how we do it?

- การนำองค์กร
- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- การมุ่งเน้นบุคลากร
- การจัดการกระบวนการ
- ผลลัพธ์

3

บริบทองค์กร: Who are we ?

- **รู้จักตนเองและสภาพแวดล้อม (Organizational Environment)**
 - เราทำอะไร (ผลิตภัณฑ์และบริการ)
 - ทำไม่ถึงทำ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ)
 - ทำอย่างไร (วัฒนธรรม ค่านิยม)
 - ใครทำ (กลุ่มพนักงาน)
 - ใช้อะไรทำ (เทคโนโลยี อุปกรณ์ สถานที่)
 - มีกฎระเบียบ ข้อบังคับอะไรบ้าง
- **รู้จักมิตร (Organizational Relationship)**
 - กรรมการธรรมาภิบาล องค์กรแม่
 - ความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด
 - ความต้องการและบทบาทผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
 - การสื่อสารระหว่างกัน

บริบทองค์กร: Who are we ?

- **รู้จักคู่แข่ง (Competitive Environment)**

ลำดับในการแข่งขัน

จำนวนและประเภทของคู่แข่ง ปัจจัยความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อการแข่งขัน นวัตกรรม การร่วมมือ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน ข้อจำกัดในการหาข้อมูล

- **ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)**

ด้านธุรกิจ

ด้านปฏิบัติการ

ด้านทรัพยากรบุคคล

ความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญซึ่งกระทบต่อความยั่งยืน

- **รู้จักการปรับปรุง (Performance Improvement System)**

การปรับปรุง การประเมินผล การเรียนรู้ นวัตกรรม

หมวด 1. การนำองค์กร

บริบทองค์กร

- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้อกำหนด
- บริบทด้านยุทธศาสตร์ ความท้าทาย ความสำเร็จ ความเสี่ยง

IA, IC

REM



EVM, REM

IA, IC

Compliance Risk

EVM, IA, IC

Compliance Risk

- กำหนด วิสัยทัศน์และค่านิยม
- ถ่ายทอด วิสัยทัศน์และค่านิยม
- เป็นตัวอย่างที่ดี
- สร้างองค์กรให้ยั่งยืน
- ติดตาม ทบทวนผลดำเนินการ
- สร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

- กระตุ้นและกำกับให้ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม
- สื่อสาร ยกย่องชมเชย ให้รางวัลบุคลากร
- ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร
- มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้นำในอนาคต

- ความรับผิดชอบของผู้บริหาร และคณะกรรมการ
- ประเมินผู้นำ และ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- กำจัดและป้องกันผลกระทบเชิงลบต่อสังคม
- ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่ประเทศและสังคม

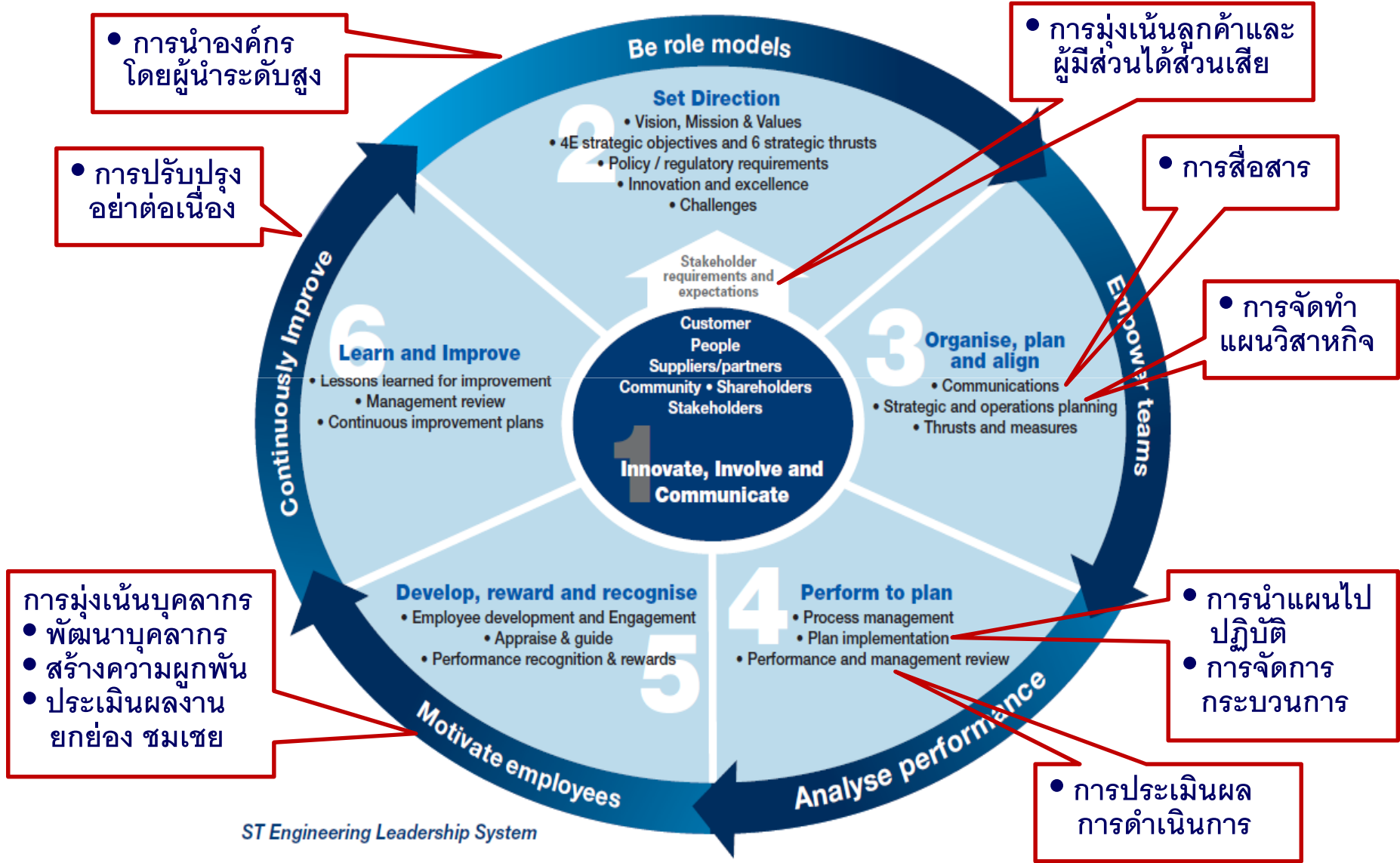
ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล

การนำองค์กร

- ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและนโยบาย
- การละเมิดด้านจริยธรรม
- การปฏิบัติตามกฎหมาย
- การตรวจสอบด้านการเงิน
- CSR
- ภาพลักษณ์

CSR

ตัวอย่างระบบการนำองค์กร



การนำองค์กร

Values	Policies (Direction/Guidelines)	Bahaviours	Practices
<i>Integrity</i>			
Is the way we do business – with honesty, trustworthiness, dedication and responsibility	Compliance to: <ul style="list-style-type: none"> • Policies, regulatory requirements and meeting customer requirements • Accreditation and certification bodies • Code of ethics and conduct Equal employment opportunities	Being honest and responsible both as professionals and co-workers. Keep promises, commitments and maintain confidentiality. Speak up when you feel something is not right.	<ul style="list-style-type: none"> • Periodic Audits • AVA Audit • Internal Audits • QC Checks • ISO Internal Checks • Regular reviews
<i>Value Creation</i>			
Bringing value to what we do consistently - each time more and better than the last.	All businesses to adopt SQC activities and Innovation. All efforts to be directed towards teamwork and synergy creation. to meet organizational objectives and goals	Proactively listen to and understand the needs of our customers and partners. Seek consensus through teamwork. Look for ways to contribute, learn and support. Seek and adapt best practices creatively	<ul style="list-style-type: none"> • Customer feedback • Supplier Involvement • Short & long term plans and targets • Continuous Training

หมวด 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

บริบทองค์กร

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร
- บรรยากาศด้านการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ ระบบปรับปรุงผลดำเนินการ



- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- SWOT ปัจจัยประกอบการการจัดทำแผน
Core Competencies ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่อาจมีกระทบองค์กร
ความเสี่ยงด้านต่างๆ Value Drivers (EVM)
การป้องกันและดำเนินการในภาวะฉุกเฉิน
ความสามารถในการปฏิบัติตามแผน
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทาย ความเสี่ยง
- ความสมดุลทั้งในระยะสั้นระยะยาว และคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

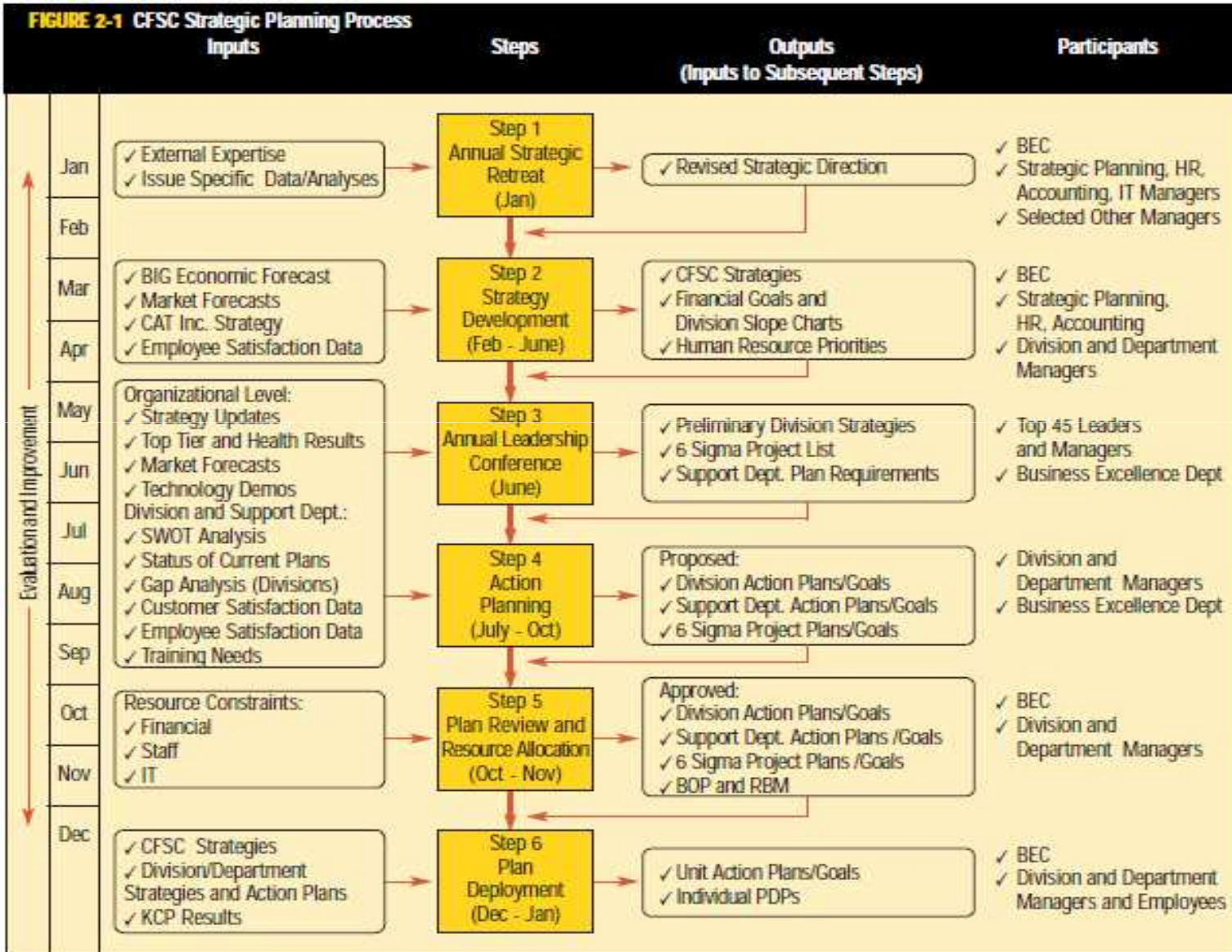
- การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- การจัดสรรทรัพยากร และประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับแผน
- การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติ
- การกำหนดตัววัด ตัวชี้วัดให้สอดคล้องทั้งองค์กร
- การคาดการณ์ผลดำเนินการ และปรับปรุงให้เป็นไปตามแผน หรือดีกว่า คู่แข่ง และคู่เปรียบเทียบ



ผลลัพธ์

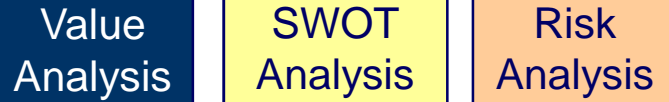
- ด้านการเงิน และตลาด
- ผลดำเนินการตามตัวชี้วัดที่คาดการณ์ไว้

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

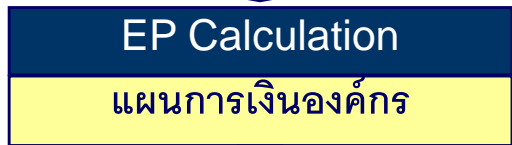


Caterpillar
2003 MBNQA

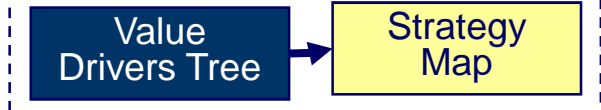
SEPA Assessment



ยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักองค์กร



นโยบายเชิงกลยุทธ์



Corporate KPIs

Cost Allocation & Transferred Price



Financial Risk

Strategic Risk

VaR

แผนโครงการ

Functional KPIs

COSO

Operational & Compliance Risk

TQA/SEPA Implementation (ADLI) & Self Assessment

ติดตามผลการดำเนินงานองค์กร
KPI / Key Drivers

ระบบติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

ระบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

หมวด 3. การมุ่งเห็นลูกค้าและตลาด

บริบทองค์กร

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร
- บรรยากาศด้านการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ ระบบปรับปรุงผลดำเนินการ



- กำหนดและกำหนด กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด
- เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า
- ติดตามและใช้ข้อมูลป้อนกลับและข้อร้องเรียนในการวางแผน ปรับปรุงและหาโอกาสนวัตกรรม

- สร้างความสัมพันธ์เพื่อดึงดูดและรักษาลูกค้า
- กลไกหลัก ๆ ที่ใช้ในการติดต่อ การหาข้อกำหนดและนำไปปฏิบัติทั้งกระบวนการ
- จัดการข้อร้องเรียน และแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ
- รวบรวม วิเคราะห์ข้อร้องเรียน และนำไปแก้ไข

- วัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจและความภักดี
- ติดตามข้อมูลด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
- เปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่คล้ายกันหรือที่ดี

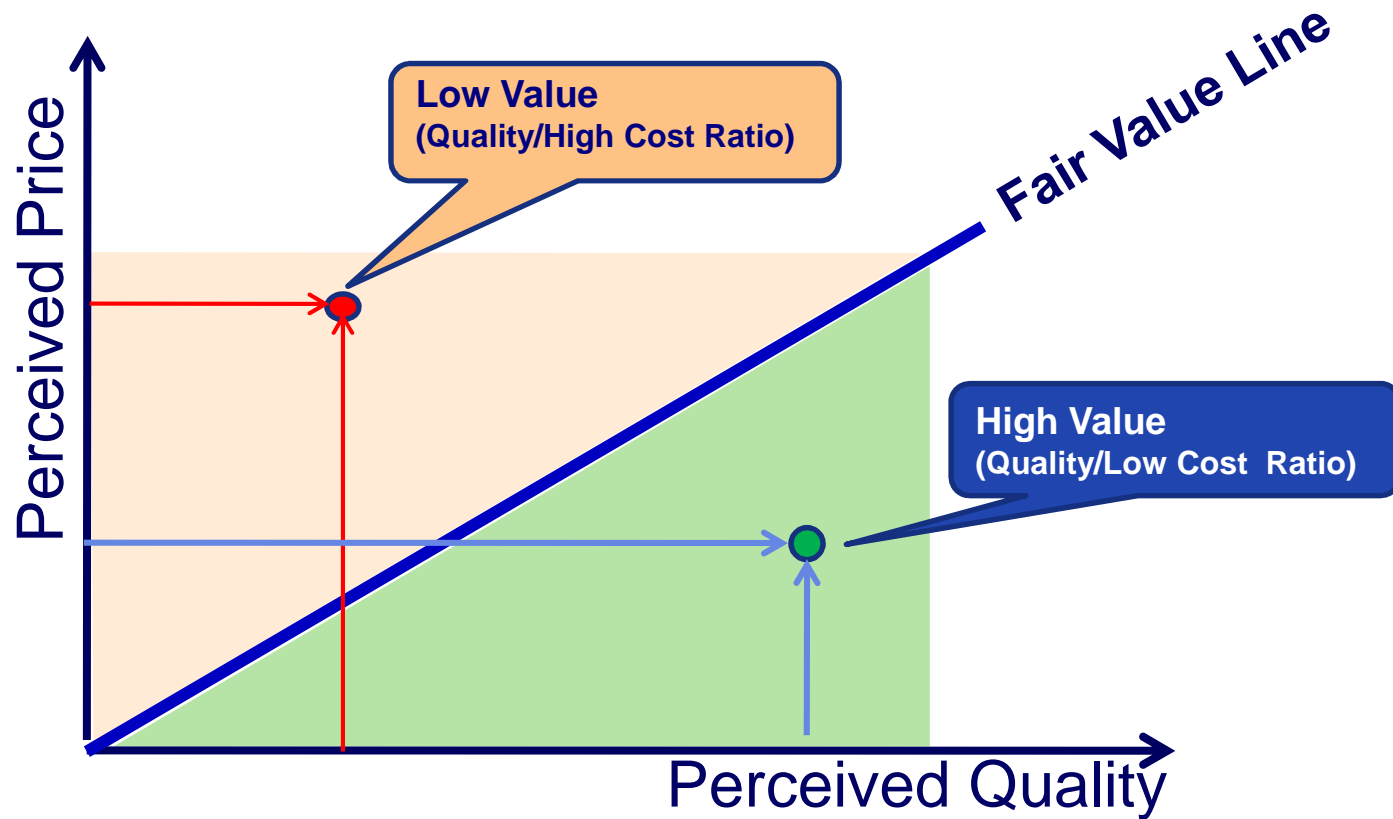
- ทำให้การรับฟัง การสร้างความสัมพันธ์ การวัดความพึงพอใจทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ



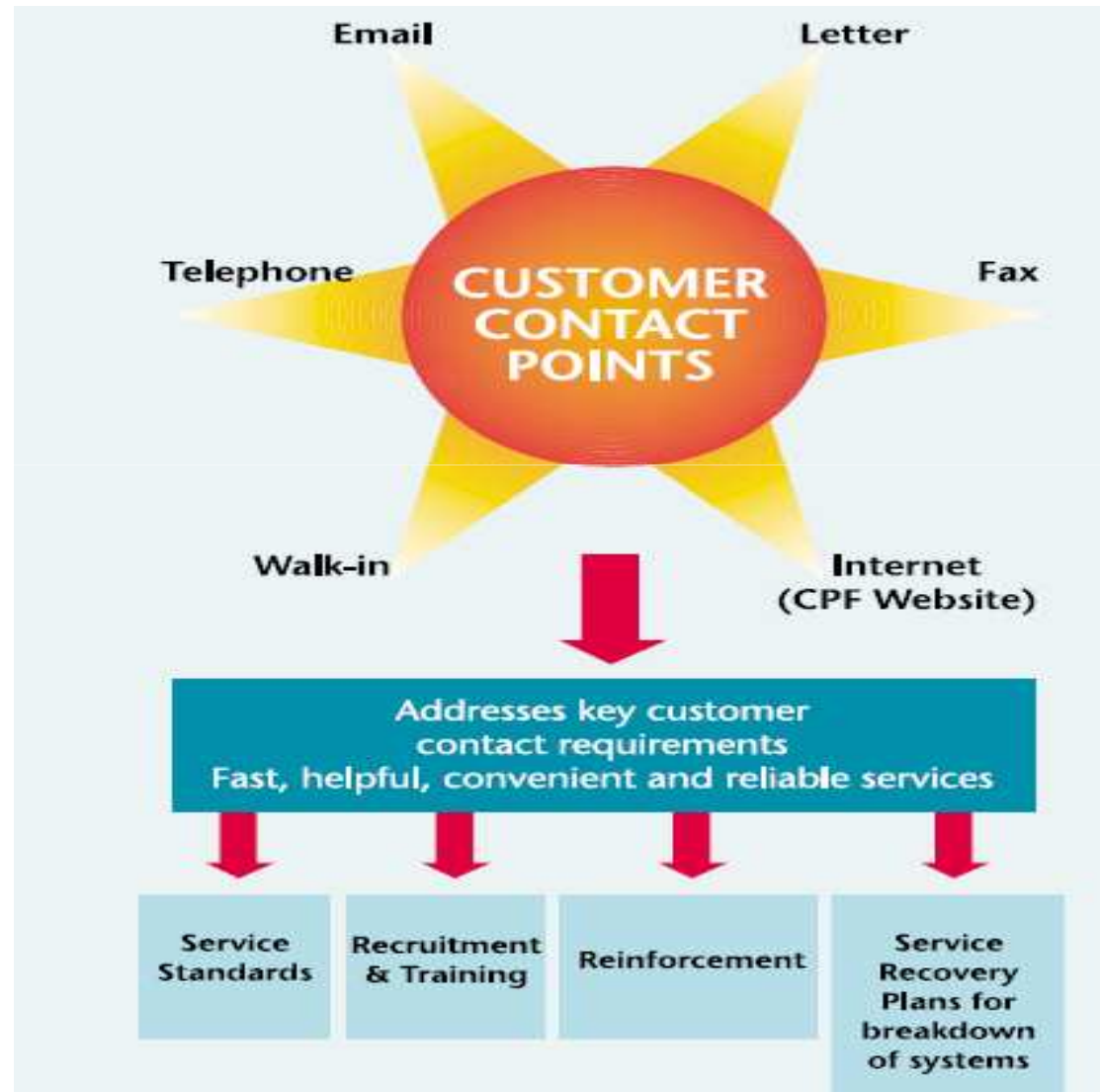
ผลลัพธ์

- ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- ด้านลูกค้า

Customer's Perceived Value



ตัวอย่าง: ช่องทางการติดต่อและการปฏิบัติ



หมวด 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

บริบทองค์กร

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร
- บรรยากาศด้านการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ ระบบปรับปรุงผลดำเนินการ



- เลือก รวบรวม ข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญ รวมทั้งตัววัดด้านการเงินและเชิงเศรษฐศาสตร์ที่บูรณาการกัน
- ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและนวัตกรรม
- เลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- ทบทวนผลดำเนินการและความสามารถ เปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- จัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมนำไปปฏิบัติทั้งองค์กร และผู้เกี่ยวข้อง

- ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย
- เตรียมพร้อมให้สามารถใช้งานอย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน

- ข้อมูลและสารสนเทศและความรู้มีคุณภาพ
- มีการจัดการความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งนำ Best practices ไปปฏิบัติ
- ใช้ความรู้ในกระบวนการ วางแผนเชิงกลยุทธ์

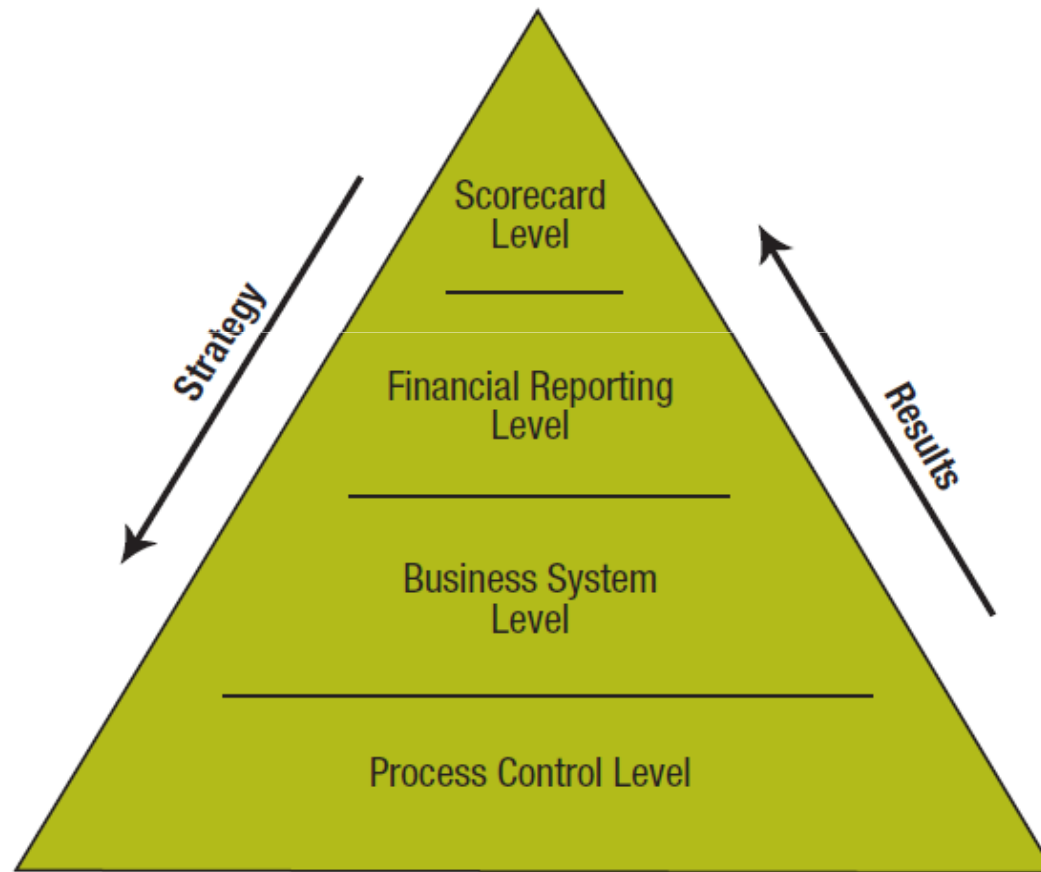


ผลลัพธ์

- รวบรวมเพื่อรายงานผลลัพธ์ หัวข้อ 7.1-7.6

การเลือก รวบรวมข้อมูล และสารสนเทศเพื่อติดตาม การปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการ

FIGURE 4.1-1 DATA AND INFORMATION PYRAMID



หมวด 5. การมุ่งเห็นทรัพยากรบุคคล

โครงสร้างองค์กร: บริบทองค์กร

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร
- บรรยากาศด้านการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ ระบบปรับปรุงผลดำเนินการ



- กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้มีผลดำเนินการดี
- สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีผลดำเนินงานดี และเสริมสร้างความผูกพันองค์กร
- พัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ด้านต่างๆ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง
- ประเมินความพึงพอใจ ความผูกพัน

- การจัดอัตรากำลัง และโครงสร้างให้บรรลุผล รวมทั้งให้การดำเนินการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์
- การเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- การปรับปรุง SHE
- การดูแลความผาสุก



ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- ความผูกพัน
- ความพึงพอใจ
- การพัฒนา
- ทักษะ
- การลาออก
- สิทธิประโยชน์
- ความผาสุก
- ความปลอดภัย

Drivers of Employee Engagement

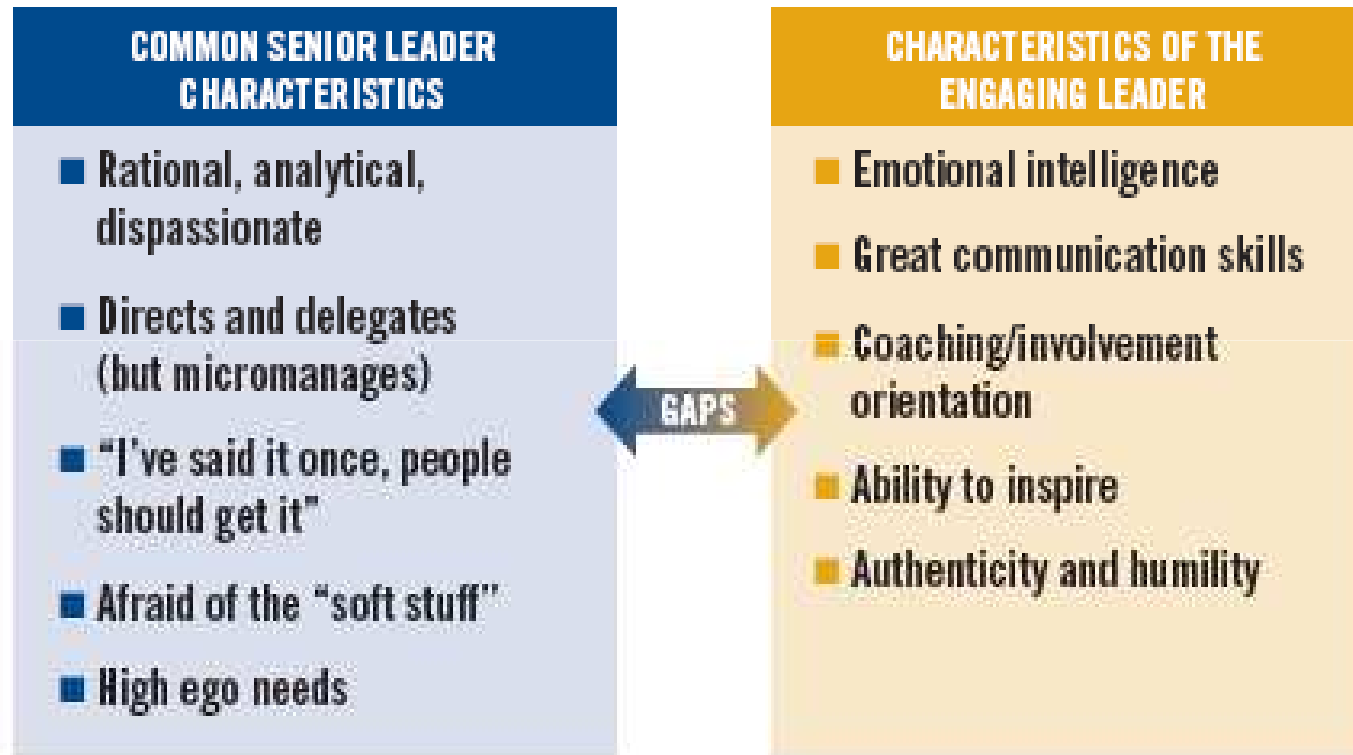
Top 10 Drivers of Employee Engagement Globally

1. **Senior management sincerely interested in employee well-being**
2. Improved my skills and capabilities over the last year
3. **Organization's reputation for social responsibility**
4. Input into decision making in my department
5. **Organization quickly resolves customer concerns**
6. Set high personal standards
7. **Have excellent career advancement opportunities**
8. Enjoy challenging work assignments that broaden skills
9. Good relationship with supervisor
10. **Organization encourages innovative thinking**

**2008 Global Survey of 88,000 Employees in 16 countries by
Towers Perrin Consulting**

Engaging Leader

The “Ambidextrous” Leader



2008 Global Survey of 88,000 Employees in 16 countries by Towers Perrin Consulting

หมวด 6. การจัดการกระบวนการ

บริบทองค์กร

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร
- บรรยากาศด้านการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ ระบบปรับปรุงผลดำเนินการ



- กำหนด Core Competencies
- ออกแบบและนวัตกรรมระบบงาน รวมทั้งแบ่งหน่วยธุรกิจตาม EVM
- กำหนดกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (รวมทั้ง Risk Management) และการจัดการโครงการ

- กระบวนการหลักเชื่อมโยงกับ Core Competencies และการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า
- หาข้อกำหนดกระบวนการจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
- ออกแบบและนวัตกรรมกระบวนการ

- นำกระบวนการไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
- นำข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องมาจัดการกระบวนการ
- กำหนดตัววัด ตัวชี้วัดกระบวนการผลดำเนินการ
- ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ลดค่าใช้จ่ายการตรวจสอบโดยรวม และป้องกันความผิดพลาด

- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- การแบ่งปันประสบการณ์การปรับปรุง

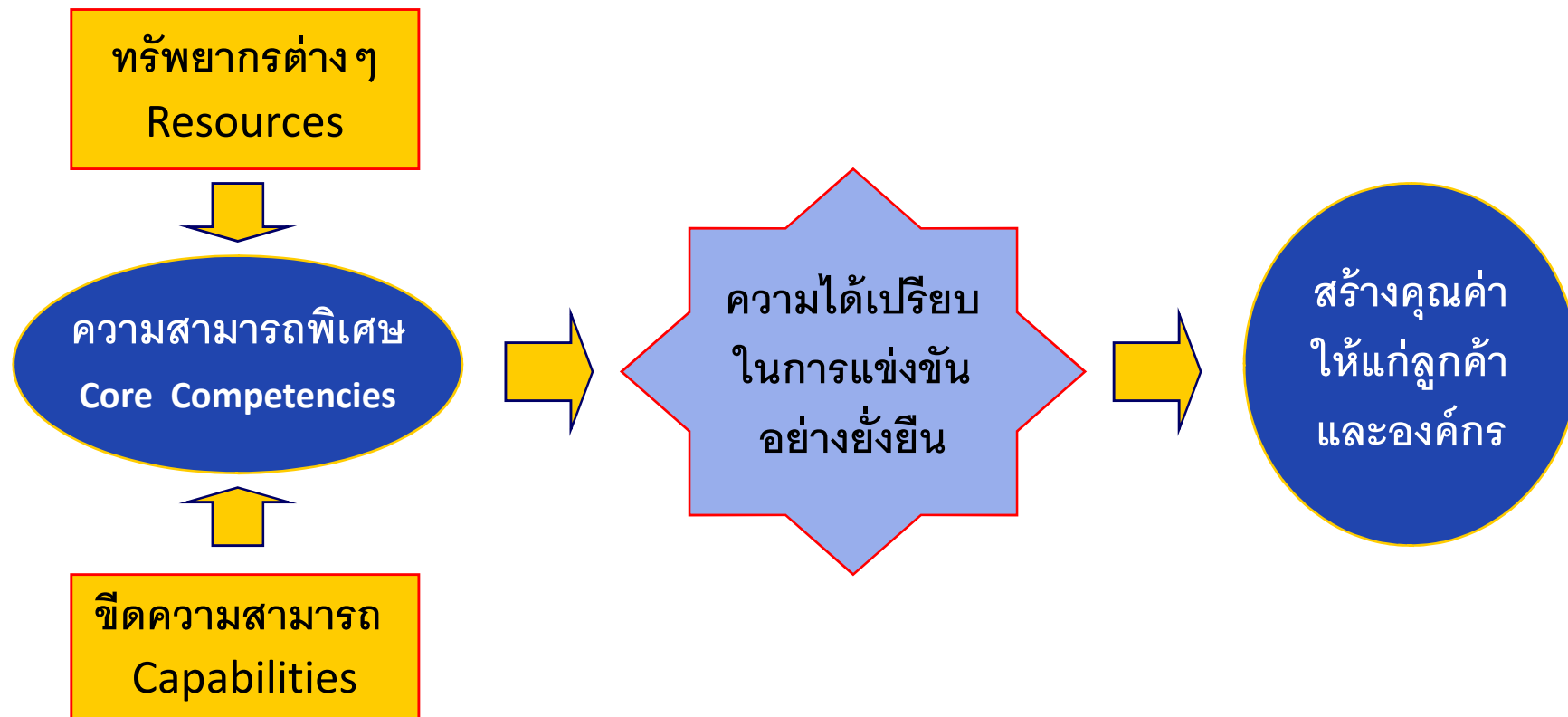


ผลลัพธ์

- ด้านประสิทธิผลกระบวนการ
- ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

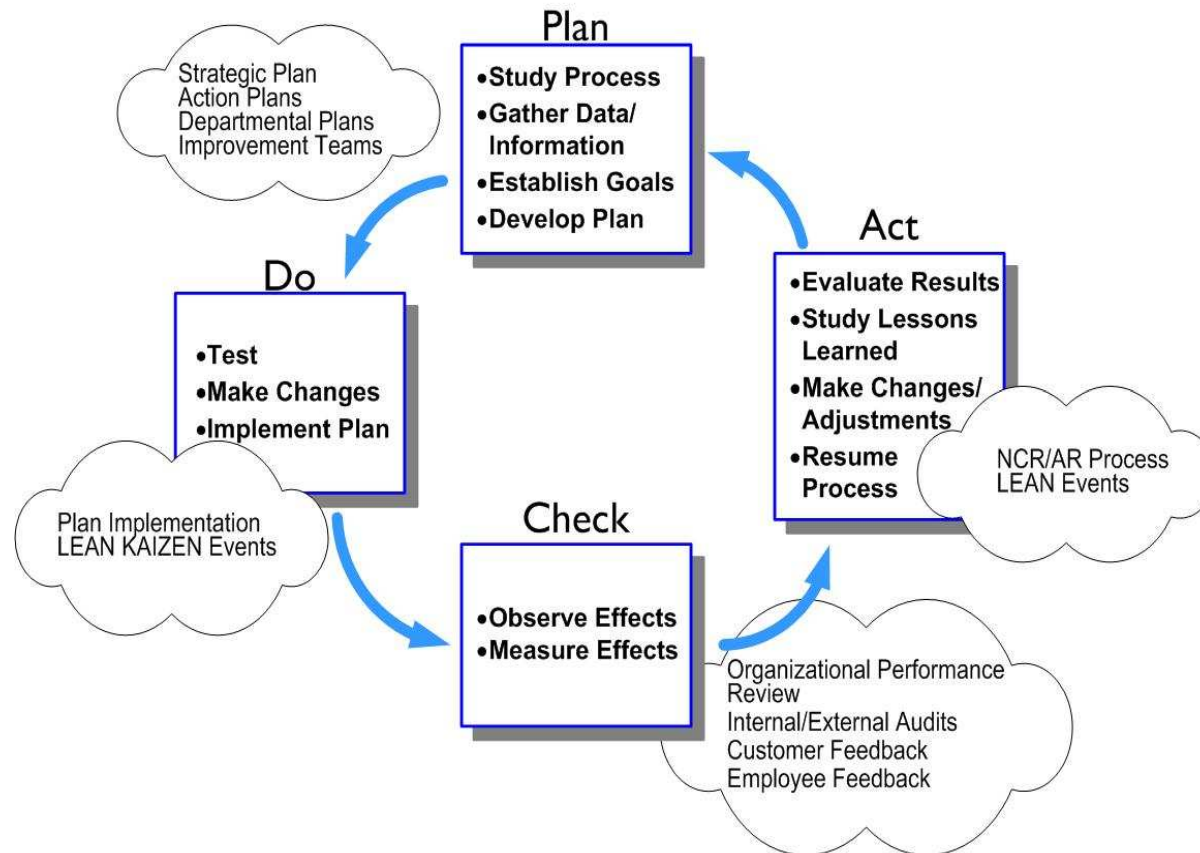
ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Core Competencies



ความสามารถพิเศษ (Core Competencies) หมายถึงเรื่อง ที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เป็นสมรรถนะที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งทำให้ได้เปรียบในตลาดหรือในการให้บริการ มักจะเป็นสิ่งที่ คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และลูกค้าจะลอกเลียนได้ยาก ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

MESA Products, Inc.: Process Management



Process Improvement Process

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

- ผลิตภัณฑ์และบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า

7.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- ความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ของลูกค้า ความภักดี การถูกกล่าวถึงที่ดี และความสัมพันธ์กับลูกค้า

7.3 ด้านการเงินและตลาด

- ผลด้านการเงิน ผลตอบแทน
- ความเข้มแข็งด้านการเงิน
- ผลด้านงบประมาณ
- ผลด้านตลาด ส่วนแบ่งตลาด และการขยายตลาด

7.4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

- ความผูกพัน ความพึงพอใจ
- ขีดความสามารถ
- การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
- การรักษาบุคลากร
- บริการและสวัสดิการพนักงาน

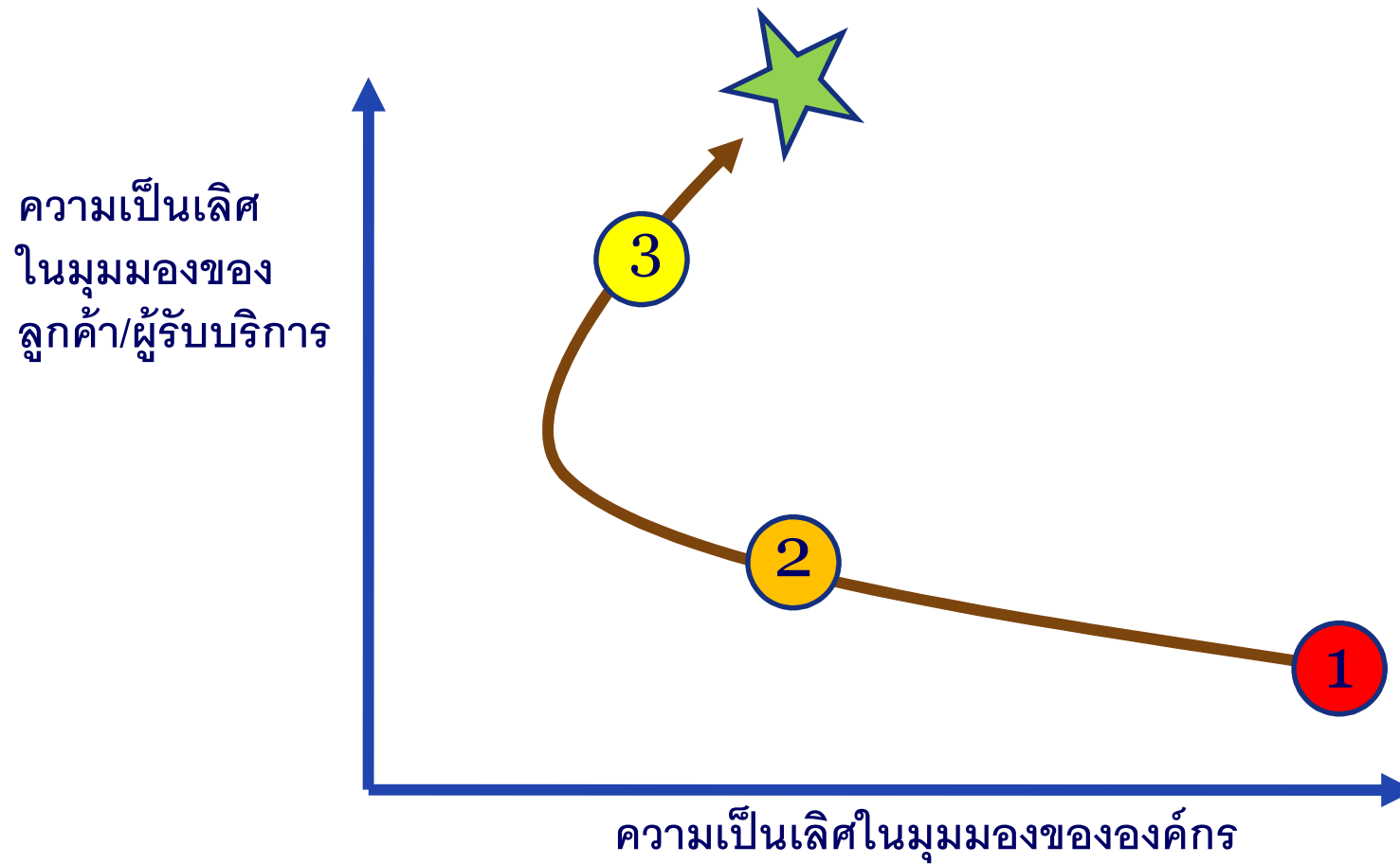
7.5 ด้านประสิทธิผลกระบวนการ

- ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ และระบบงาน
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

7.6 ด้านการนำองค์กร

- การบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- การกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย และจริยธรรม
- ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลด้านCSR

หน่วยงานท่านอยู่ที่จุดใด



ปัจจัยของความสำเ็จ

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้การส่งเสริมและผลักดันโครงการอย่างต่อเนื่อง
2. การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในทุกหน่วยธุรกิจ
3. การดำเนินโครงการอย่างบูรณาการ (Integrated Approach)
4. การติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารโครงการ
5. การทบทวนปรับปรุงแนวทางและวิธีการดำเนินการ

A knowledge of the path cannot be substituted
for putting one foot in front of the other.

M.C.Richards

**Consider how hard it is to change yourself and
you'll understand what little chance you have
of trying to change others.**

Jacob M. Braude

คำถาม ?

ขอบคุณครับ