

Module 8

หลักการปรับปรุงองค์กรเบื้องต้น (Basic : Organizational Improvement)





Module 8

หลักการปรับปรุงองค์กรเบื้องต้น

(Basic :Organizational Improvement)

- 8.1 แนวคิดการปรับปรุงองค์กร
- 8.2 หลักการวางแผนกลยุทธ์
- 8.3 หลักการนำแผนสู่การปฏิบัติด้วย BSC
- 8.4 หลักการติดตามประเมินผล
- 8.5 เครื่องมือในการปรับปรุงองค์กร
- 8.6 มาตรฐานในการปรับปรุงองค์กร



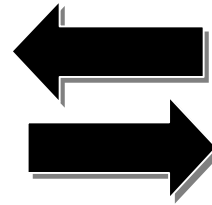
1

Organizational Development Concept



วิเคราะห์
คาดการณ์
การ
เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภายนอก

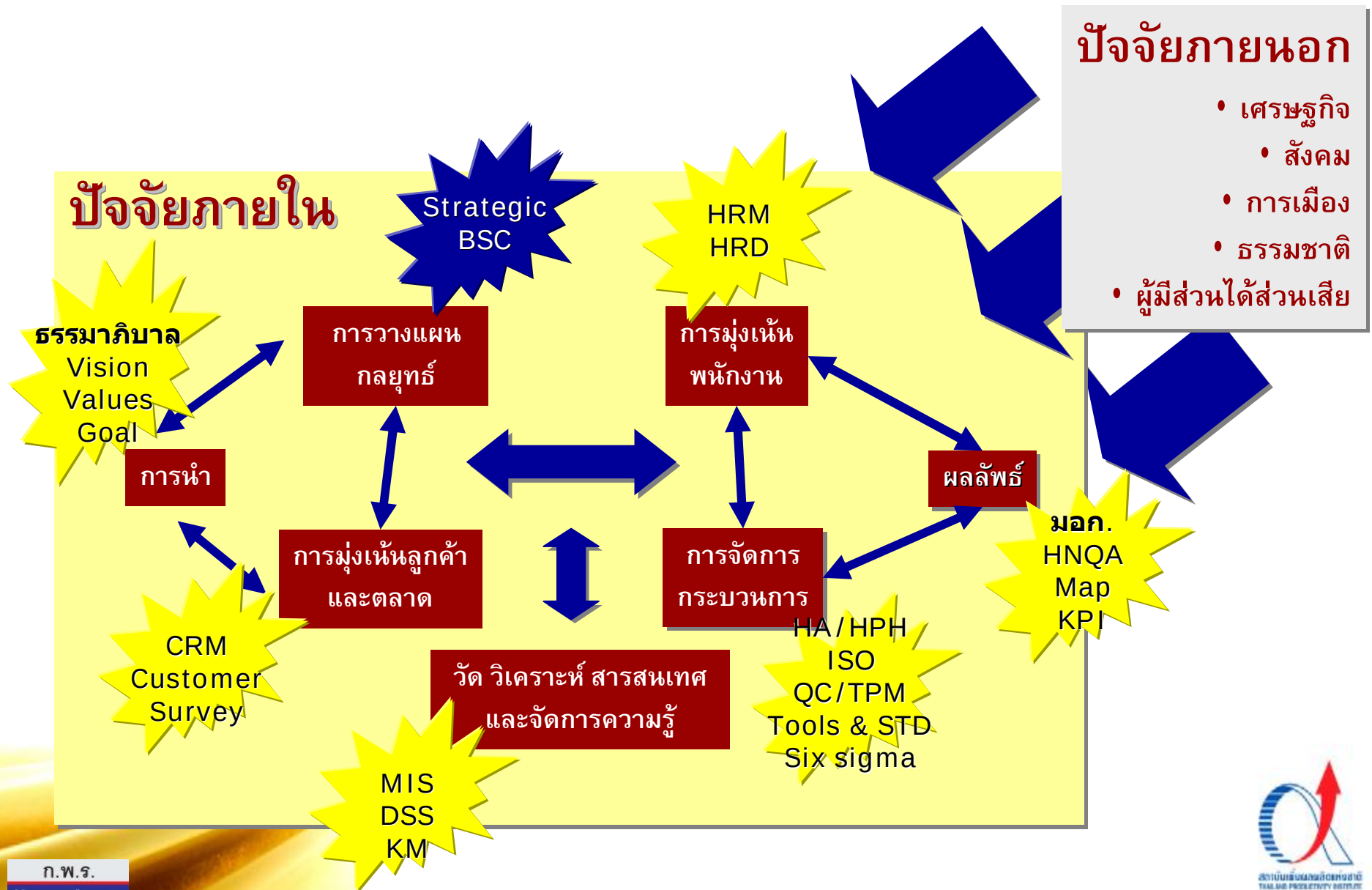


จัดระบบ
(ทั้ง 7 ระบบ)
สร้างความ
เป็นทีม

ปัจจัยภายใน

Strategic
Management
การจัดการ
เชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการ
ให้องค์กร
อยู่รอดยั่งยืน

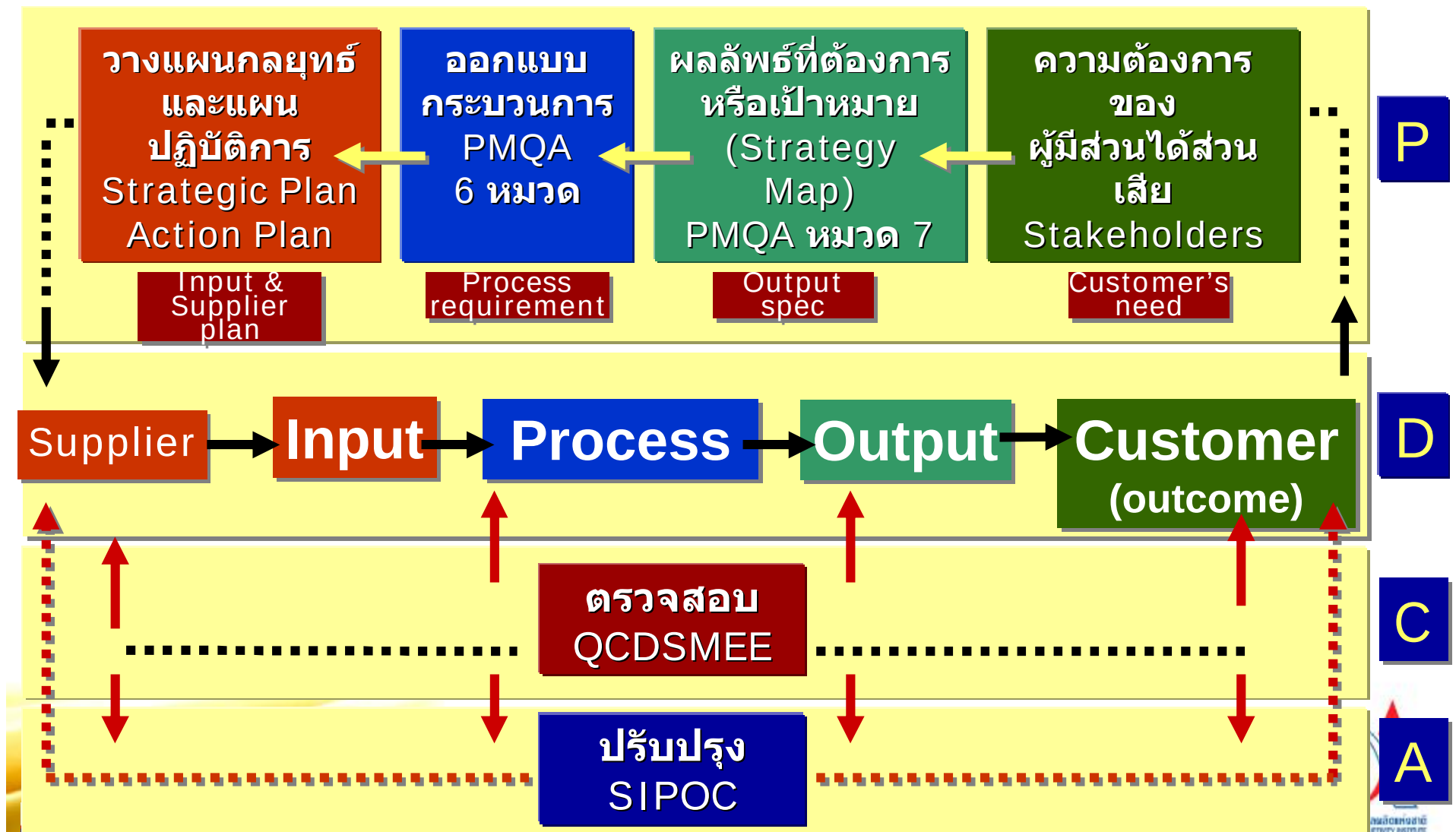


Systematic Thinking

PMQA
Organization



SIPOC + PDCA + TQA/PMQA





2

Organizational Development Road Map

Path to Competitiveness

1

PMQA
Organization



Competitiveness
แข็งแกร่ง
ยั่งยืน
แข่งขันได้

4
Improvement

Best Practices /
Management Tools
เครื่องมือปรับปรุงแก้ไข

3
Gap analysis

Benchmarking / Goal Setting
การเปรียบเทียบ การตั้งเป้าหมาย

2
Assessment

Self Assessment
การประเมินองค์กรด้วยตนเอง

1
Index

Productivity Index / Cockpit
มาตรวัด ตัวชี้วัด

ก.พ.ร.

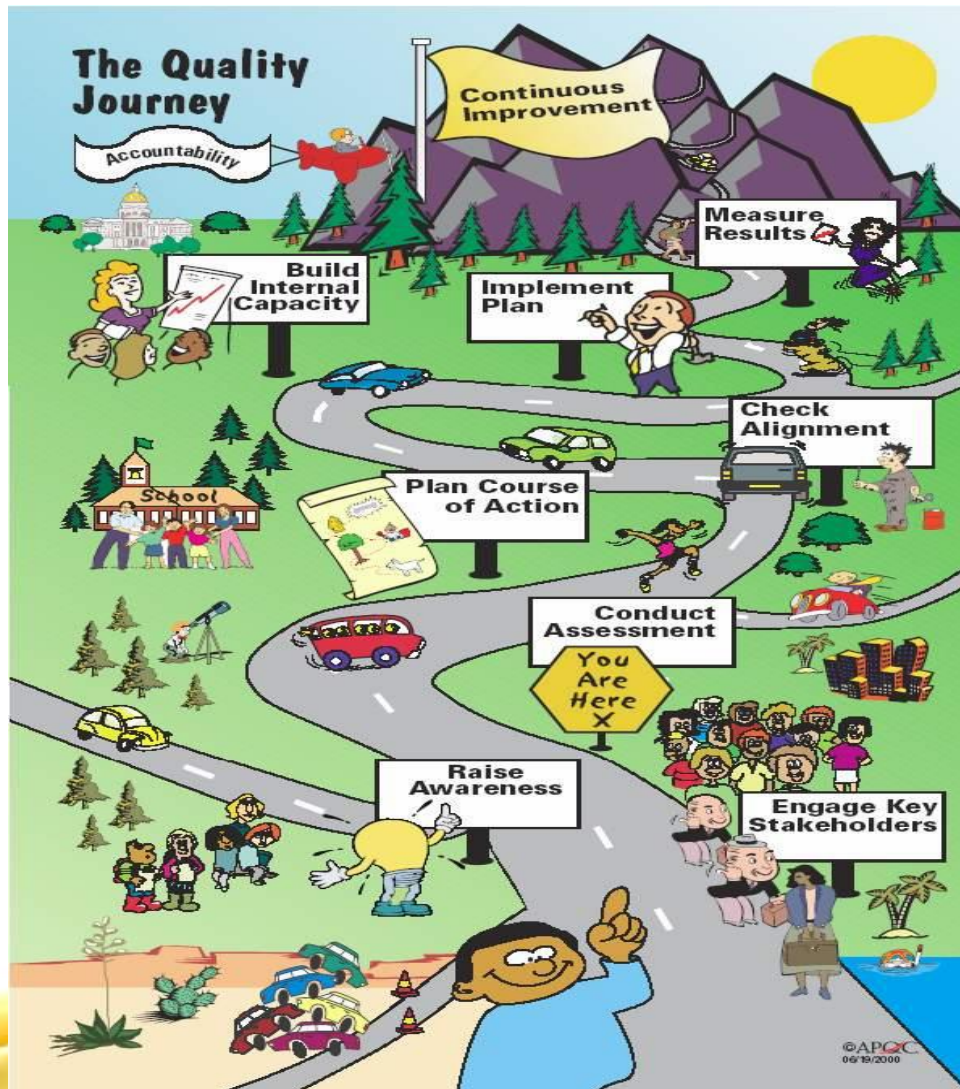
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



Path to Competitiveness

2

PMQA
Organization



9

ปรับปรุงงาน
อย่างต่อเนื่อง

8

วัดและประเมินผล
การดำเนินงาน

7

ปฏิบัติตามแผน
ปฏิบัติการ

6

เสริมศักยภาพ
ภายในองค์กร

5

วางแผนปฏิบัติการ
ประจำปี

4

วางแผนกลยุทธ์
ระยะสั้นและยาว

3

ประเมินสภาพ
องค์กรในปัจจุบัน

2

กระตุ้นให้เกิด
การปรับปรุง

1

หาความต้องการ
ผู้มีส่วนได้เสีย

Path to Competitiveness 3

PMQA
Organization



1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



2 การจัดวางทิศทางขององค์กร



3 การกำหนดแผนกลยุทธ์



4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์



5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหาร
เชิงกลยุทธ์

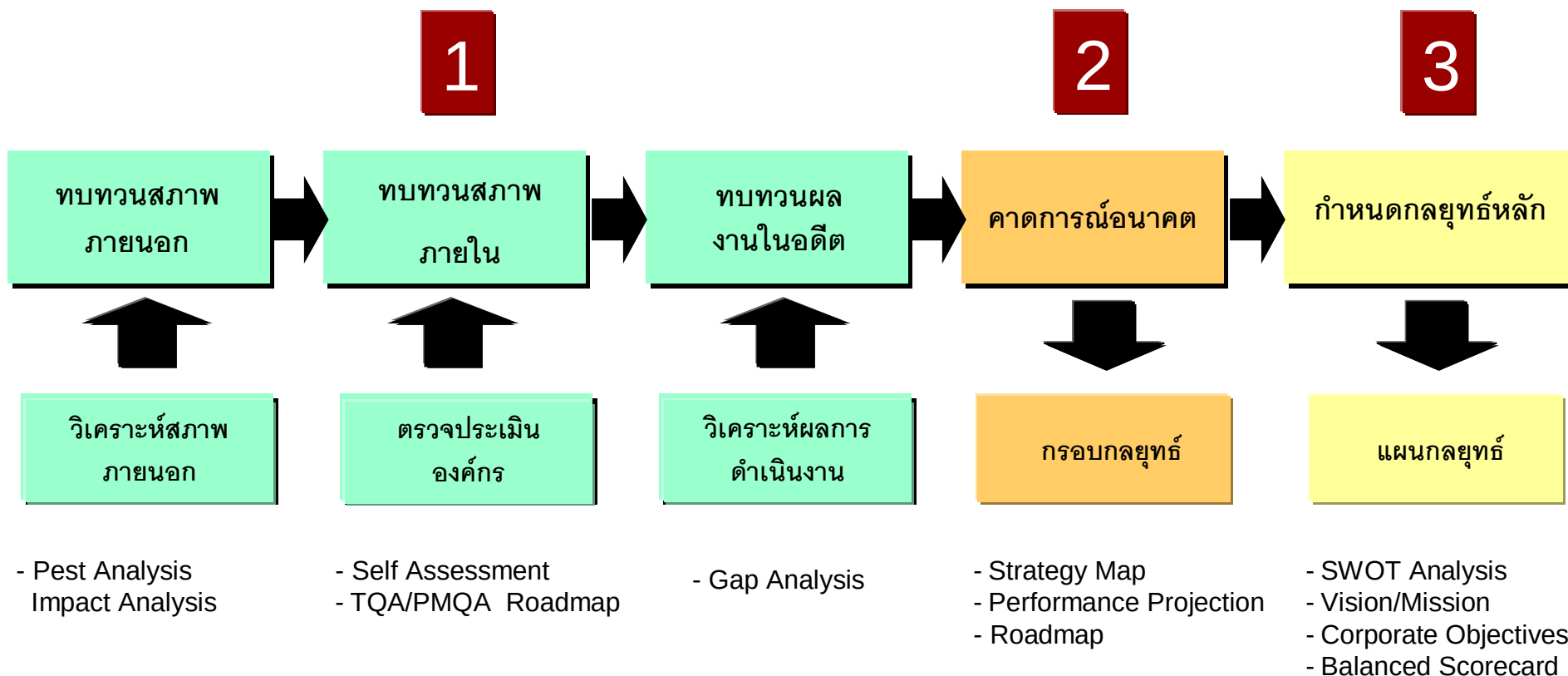


3

Road Map 3 Strategic Planning Concept / Process

Strategic Planning Process

PMQA
Organization



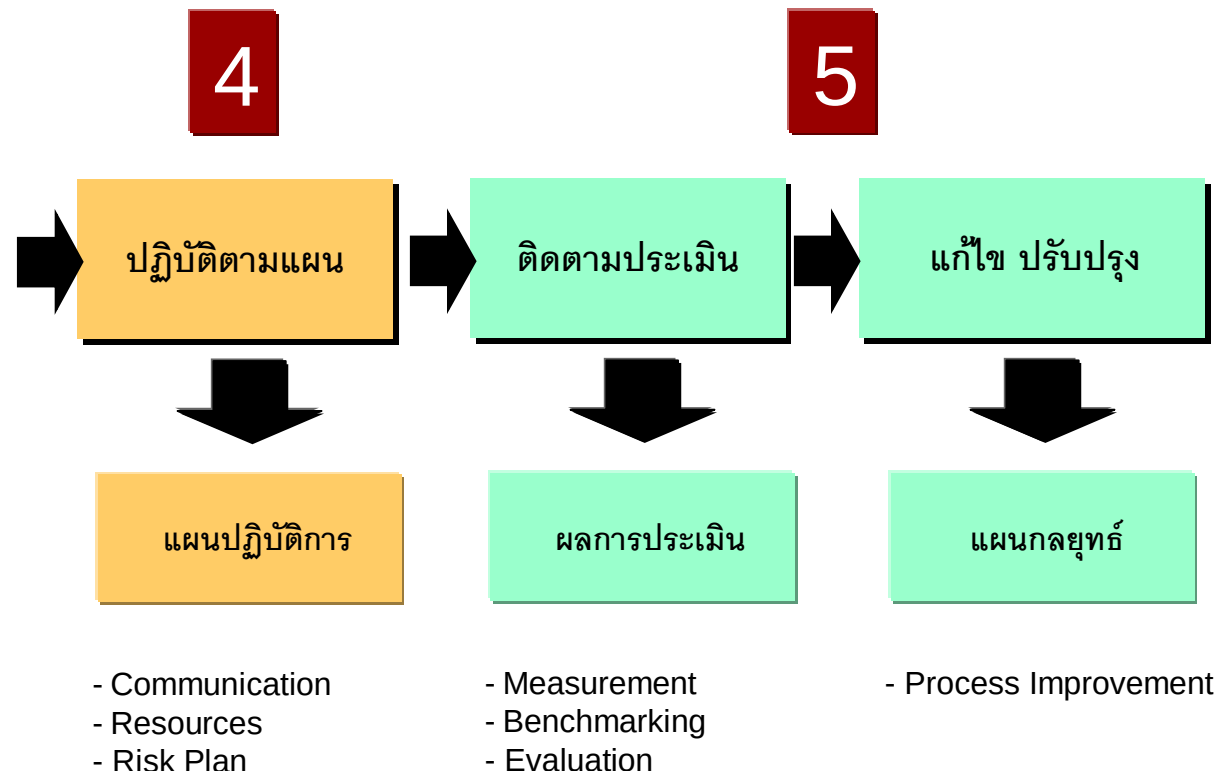
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ

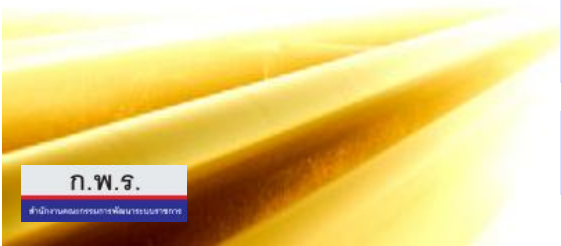
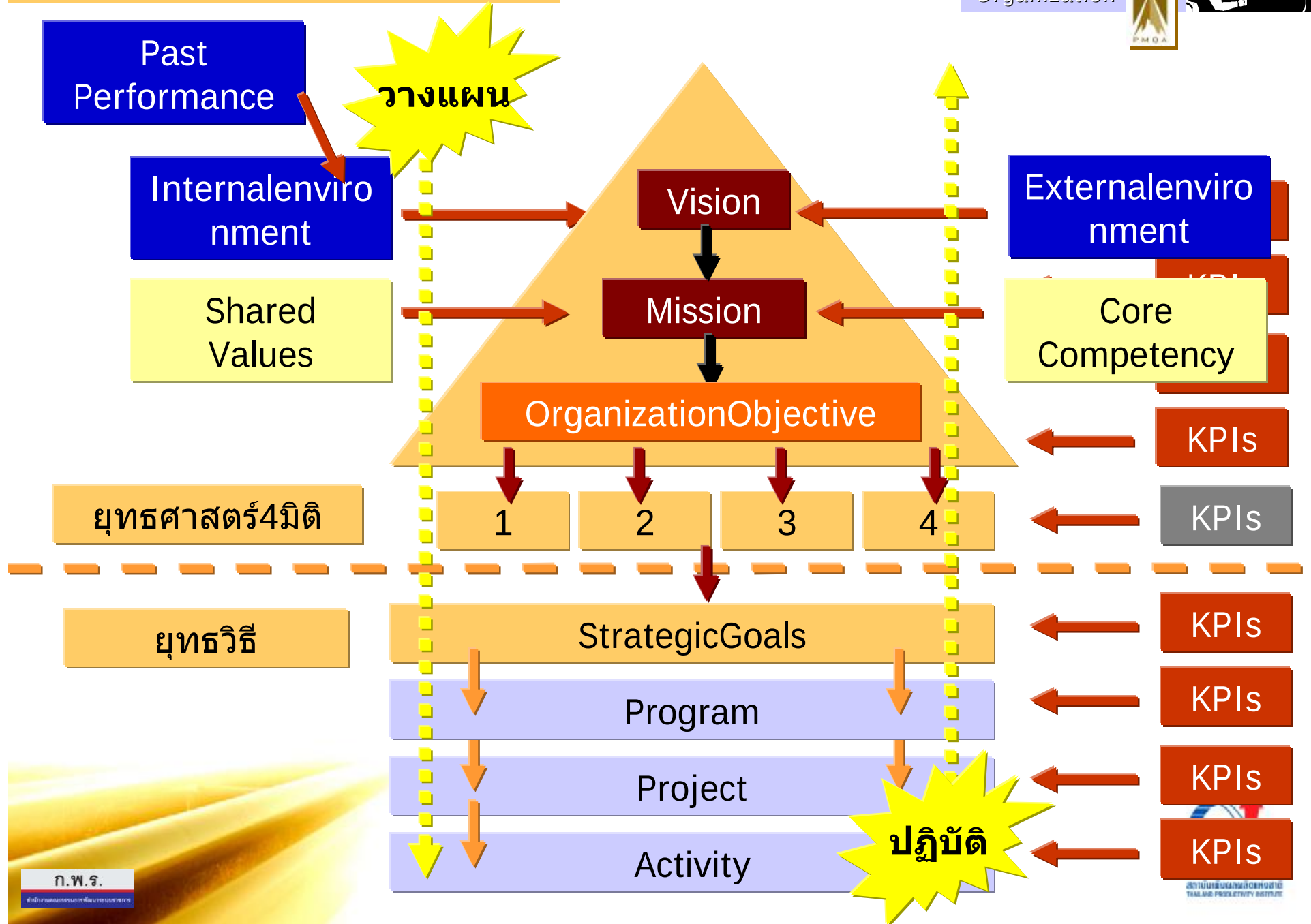


Strategic Planning Process

PMQA
Organization

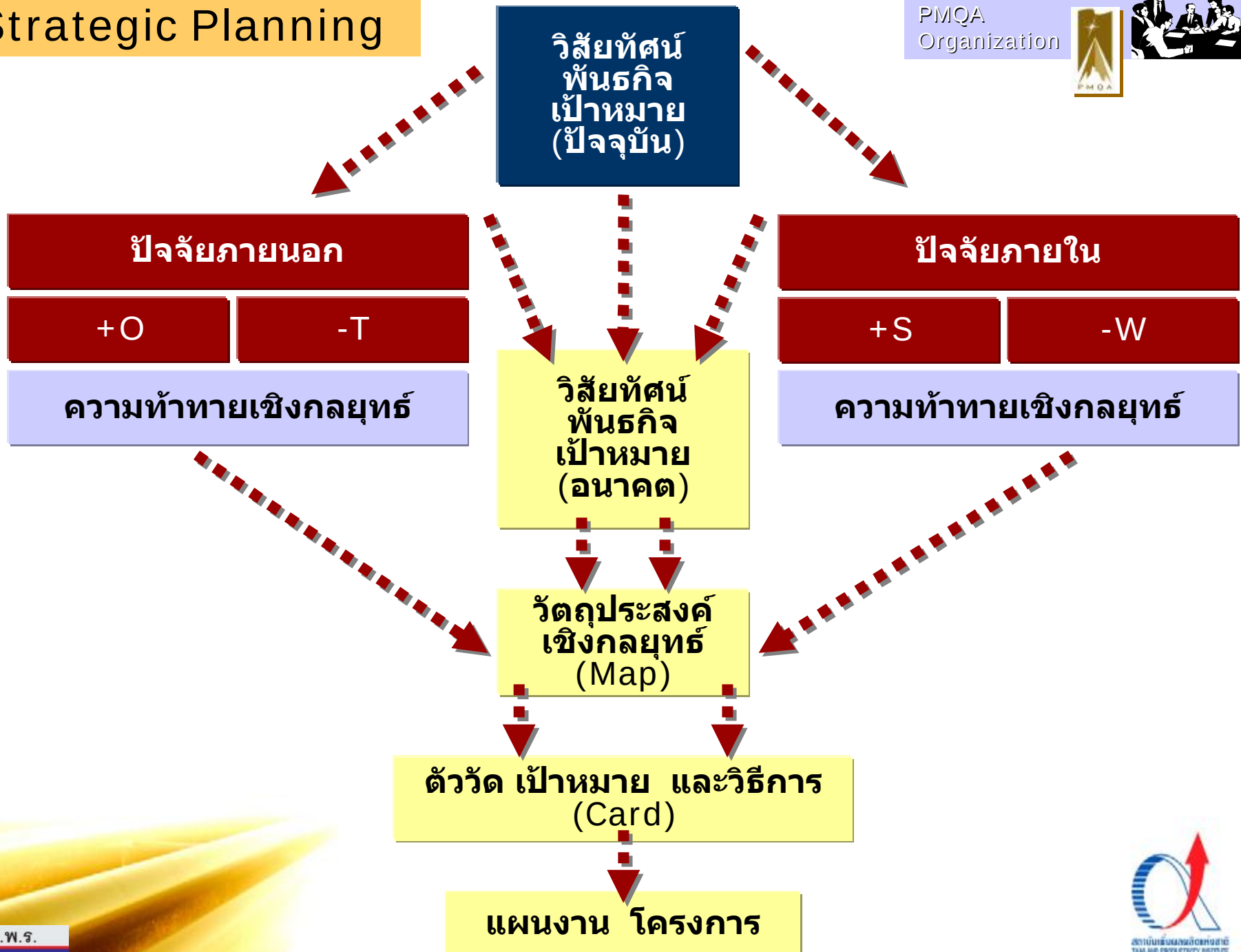


Strategic Planning Model



Strategic Planning

PMQA
Organization



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



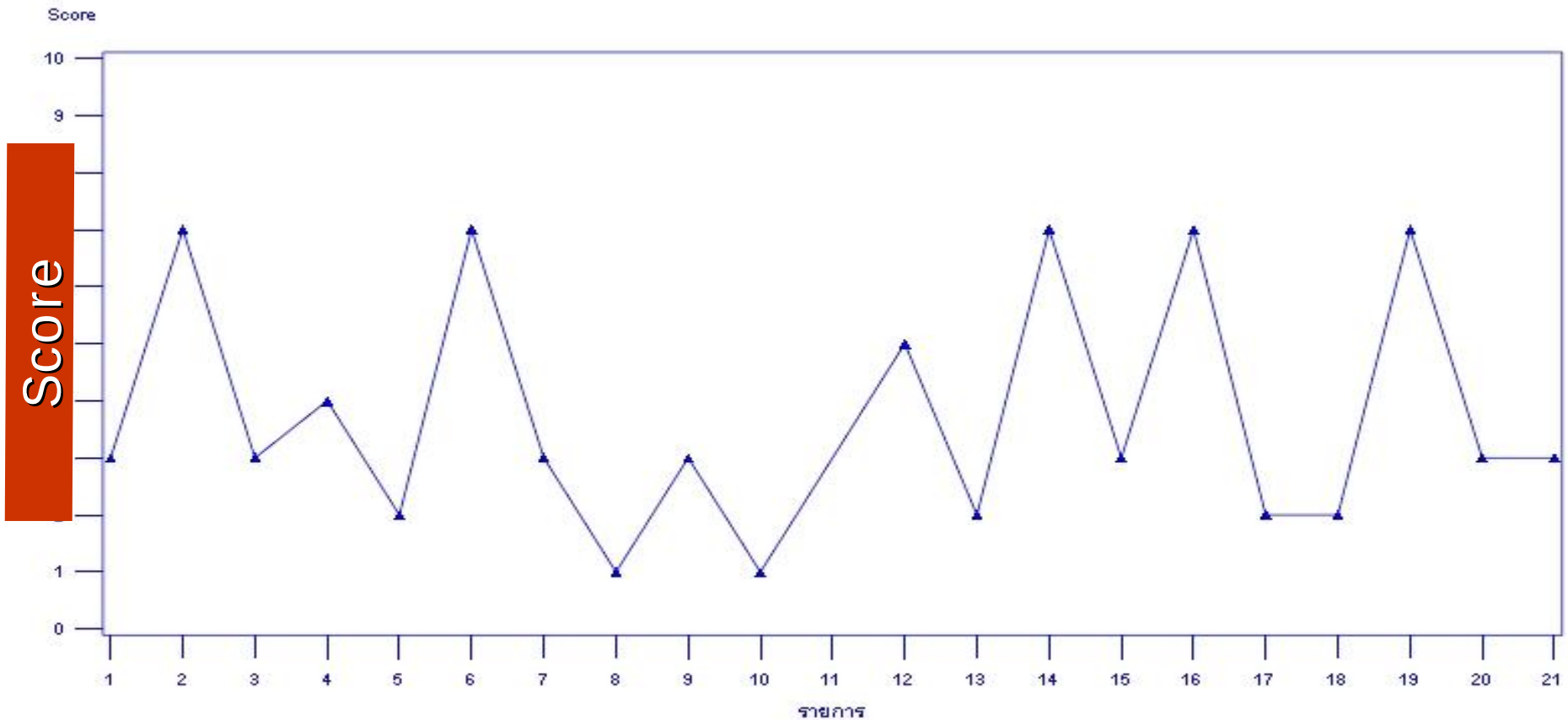


4

PMQA เพื่อการวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน

กราฟผลการประเมินองค์กร

PMQA
Organization



Area to address / Item

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



ตาราง 2: ทบทวนสภาพภายใน (ตามเกณฑ์ PMQA)

PMQA
Organization



		3
1	2	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
Category/Item	ผลประเมิน (ระดับ Item / Area)	
หมวด 1 / 1.1 / 1.2		- เราจะต้องทำอะไร - สิ่งที่ต้องทำ - สิ่งที่ต้องแก้ไข - สิ่งที่ต้องพัฒนา
หมวด 2 / 2.1 / 2.2		
หมวด 3 / 3.1 / 3.2		
หมวด 4 / 4.1 / 4.2		
หมวด 5 / 5.1 / 5.2 / 5.3		
หมวด 6 / 6.1 / 6.2		
หมวด 7 / 7.1 / 7.2 / 7.3 / 7.4		
		วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน จากค่าคะแนน หาสาเหตุด้วยผังก้างปลา
		ข้อมูลชุดที่ 2

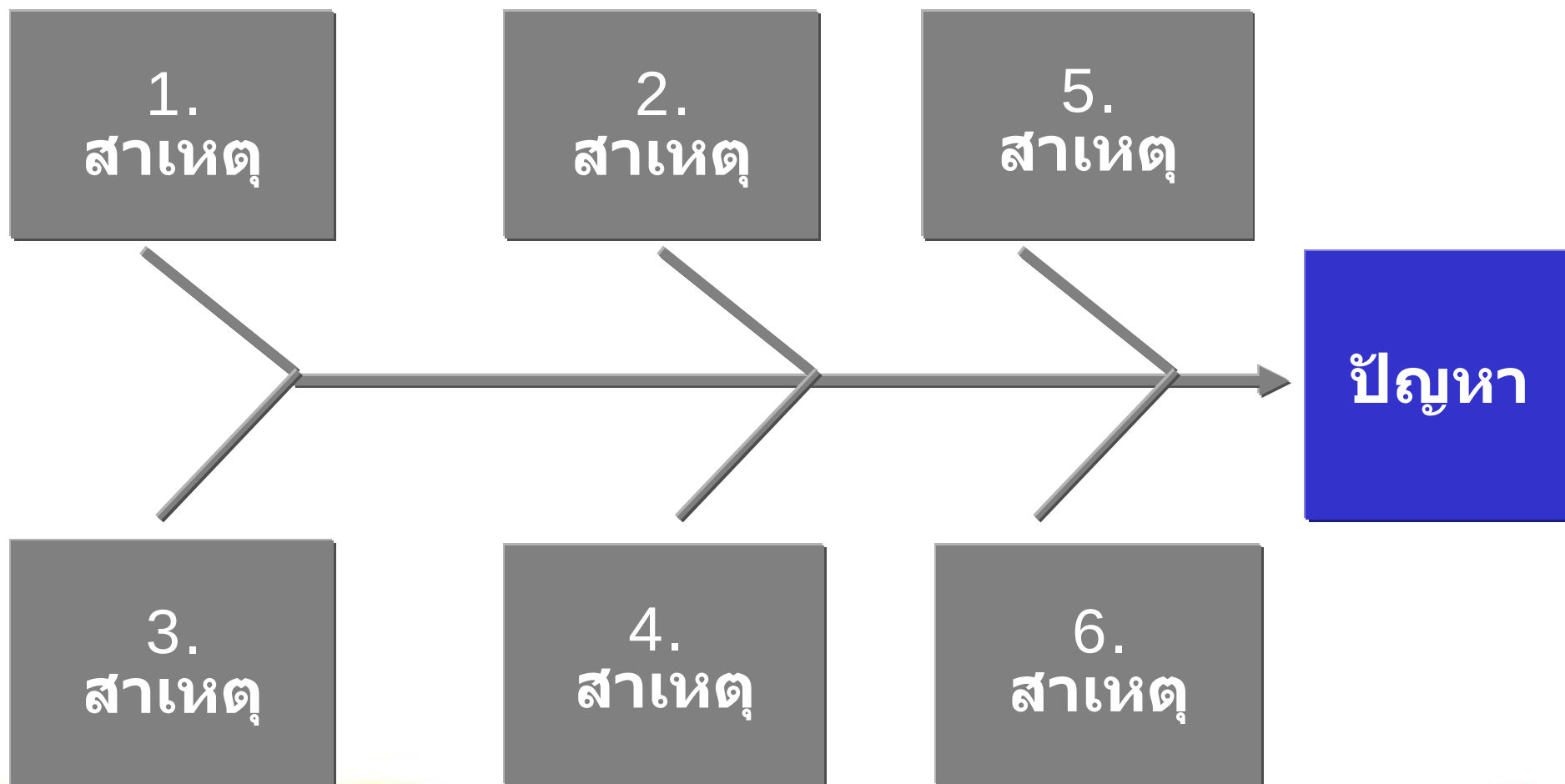


5

PMQA
เพื่อการวิเคราะห์
ปัจจัยภายใน
สัมพันธ์กับ
ปัจจัยภายนอก

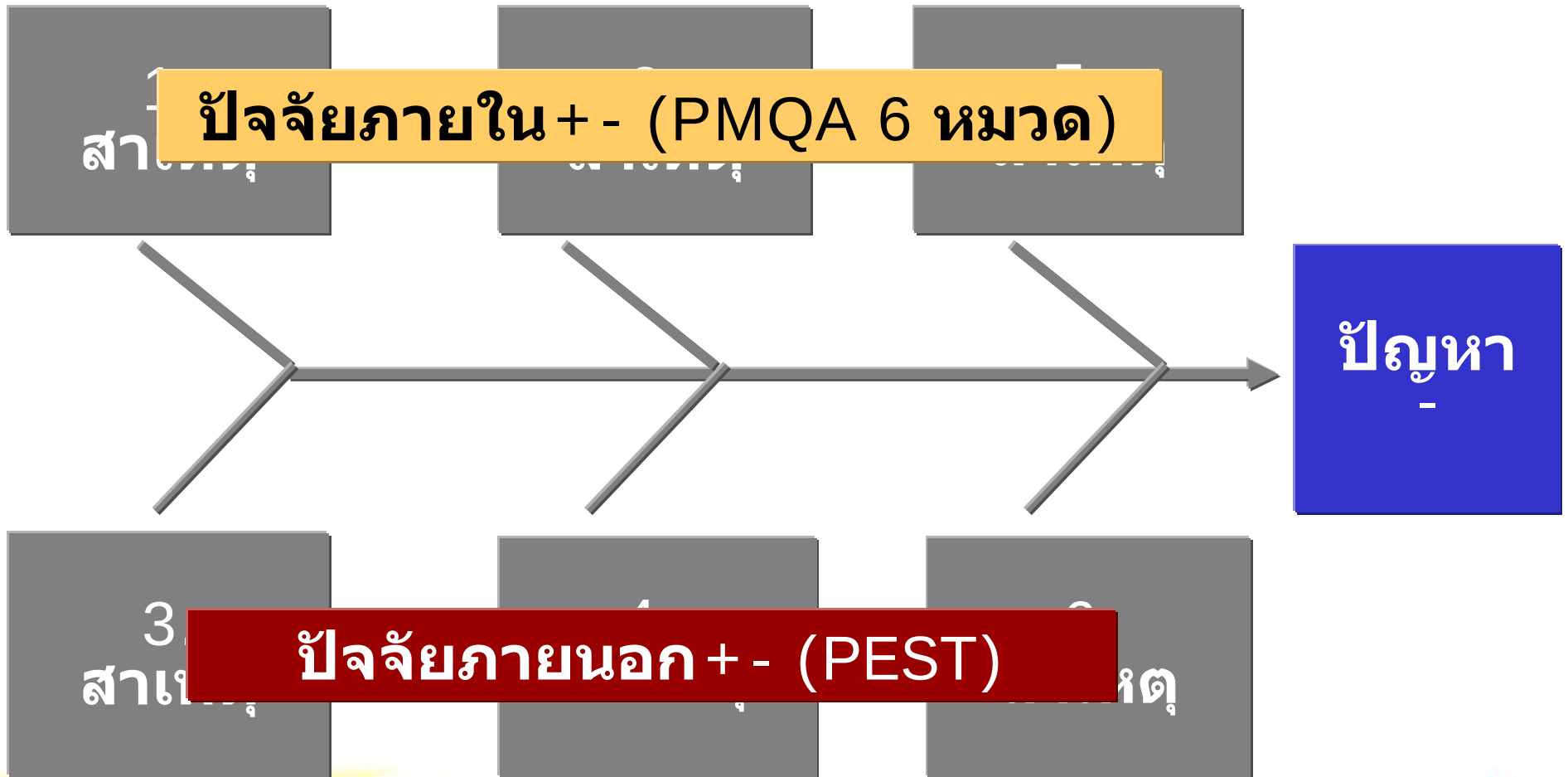
ผังก้างปลา

PMQA
Organization



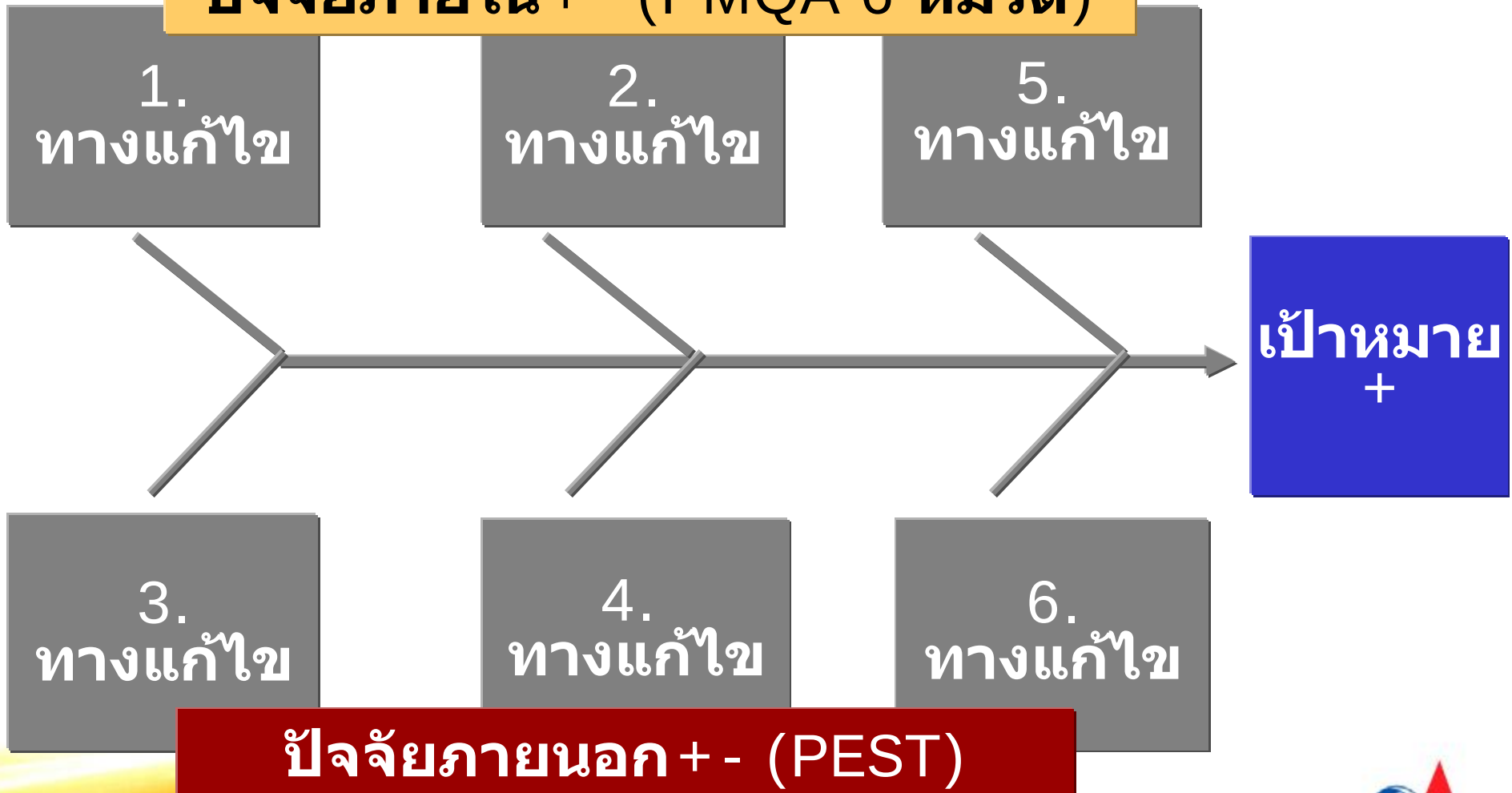
ฟังก์ชันปลากลยุทธ์ -

PMQA
Organization





ปัจจัยภายใน+ - (PMQA 6 หมวด)





6

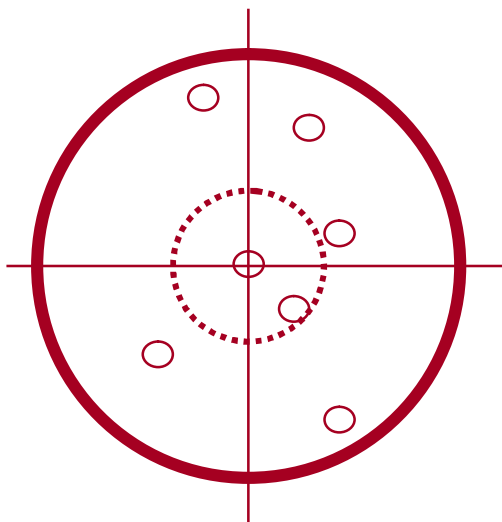
PMQA เพื่อการจัดทำ BSC : Strategy Map

BSC Concept :

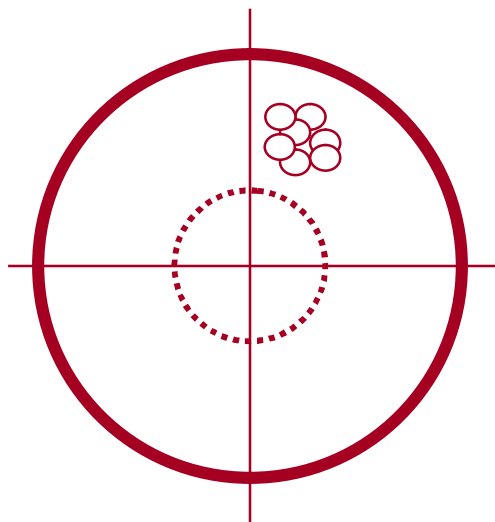
PMQA
Organization



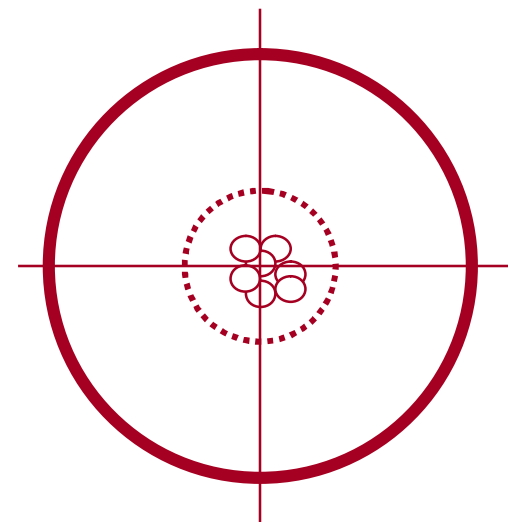
BSC objectives



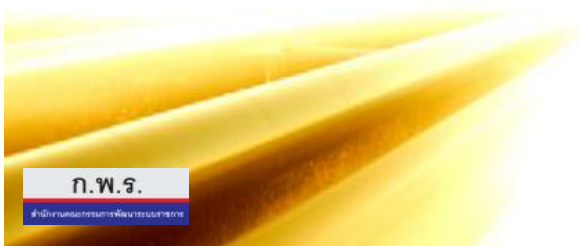
Do things right



Do the right things



Do the right things right



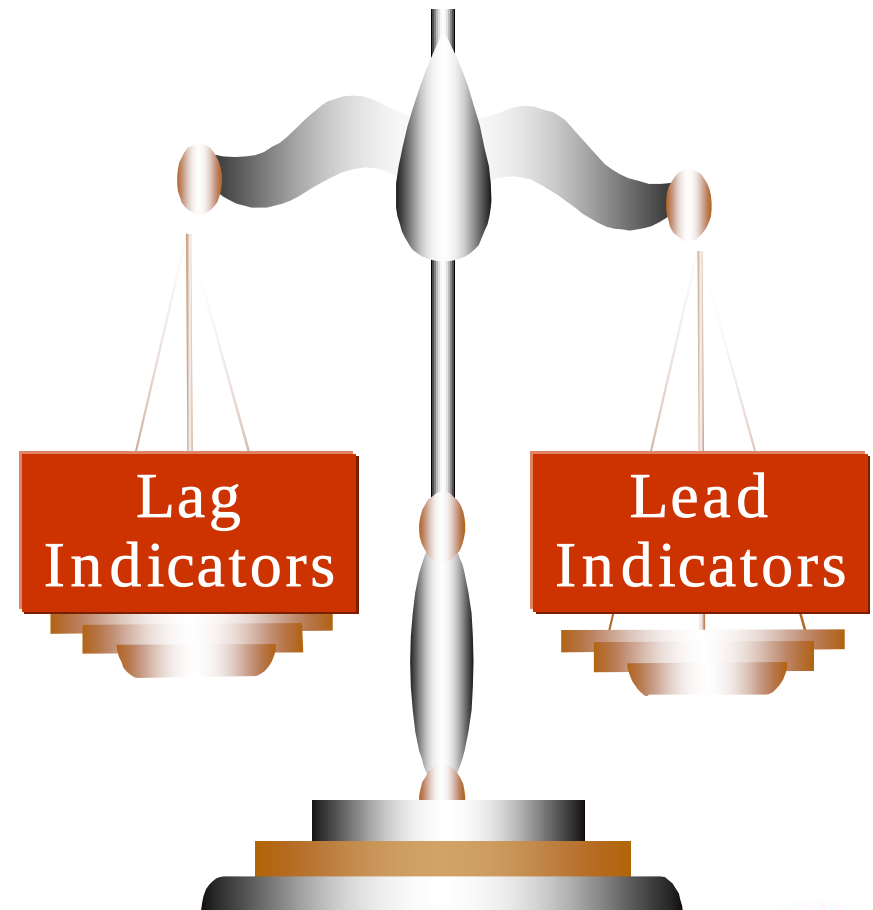
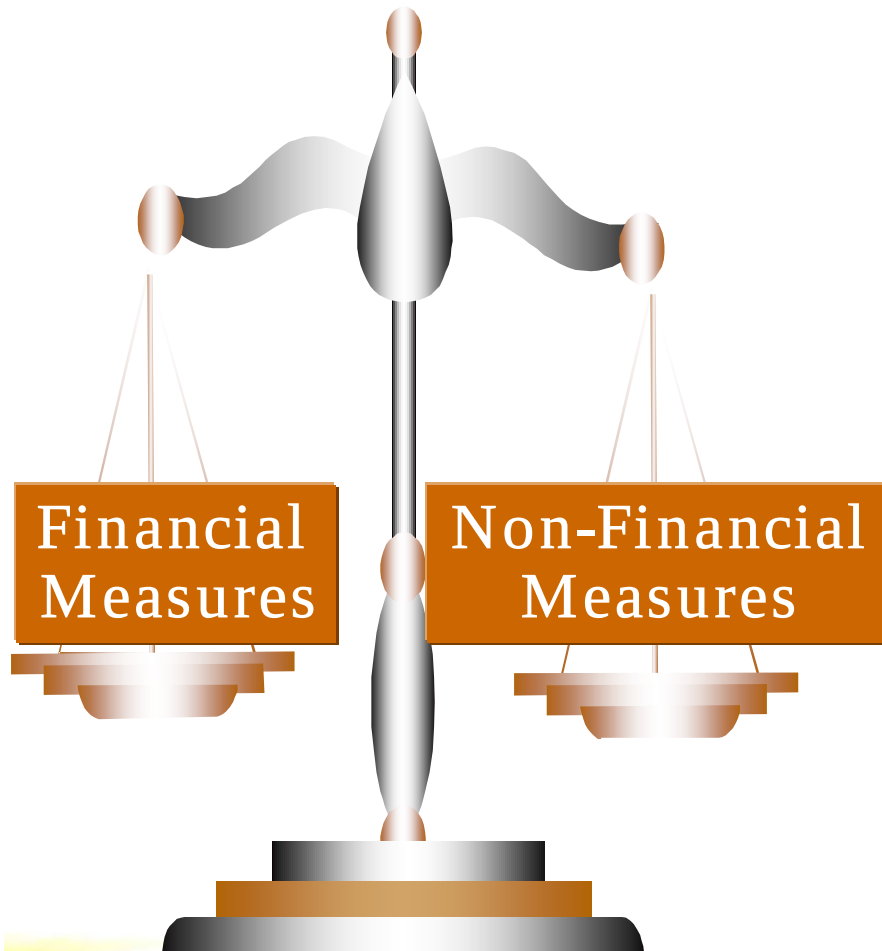
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



BSC Concept :

PMQA
Organization





มิติด้านการเงิน

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรมีผล
การดำเนินงานอย่างไรในสายตาผู้ถือ
หุ้น

มิติด้านลูกค้า

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรจะ
ตอบสนองลูกค้าอย่างไร

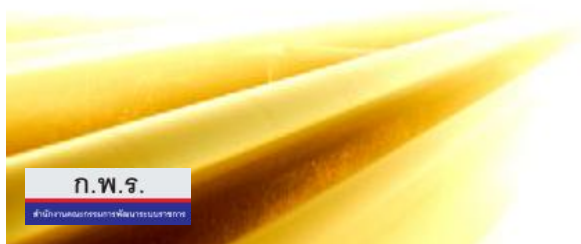
วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ

มิติด้านกระบวนการภายใน

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ กระบวนการ
บริหารอะไรที่เป็นเลิศ

มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไร
องค์กรจึงจะมีความสามารถที่จะ
เปลี่ยน & พัฒนาเพื่อความยั่งยืน



Strategy : Kaplan & Norton

PMQA
Organization



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

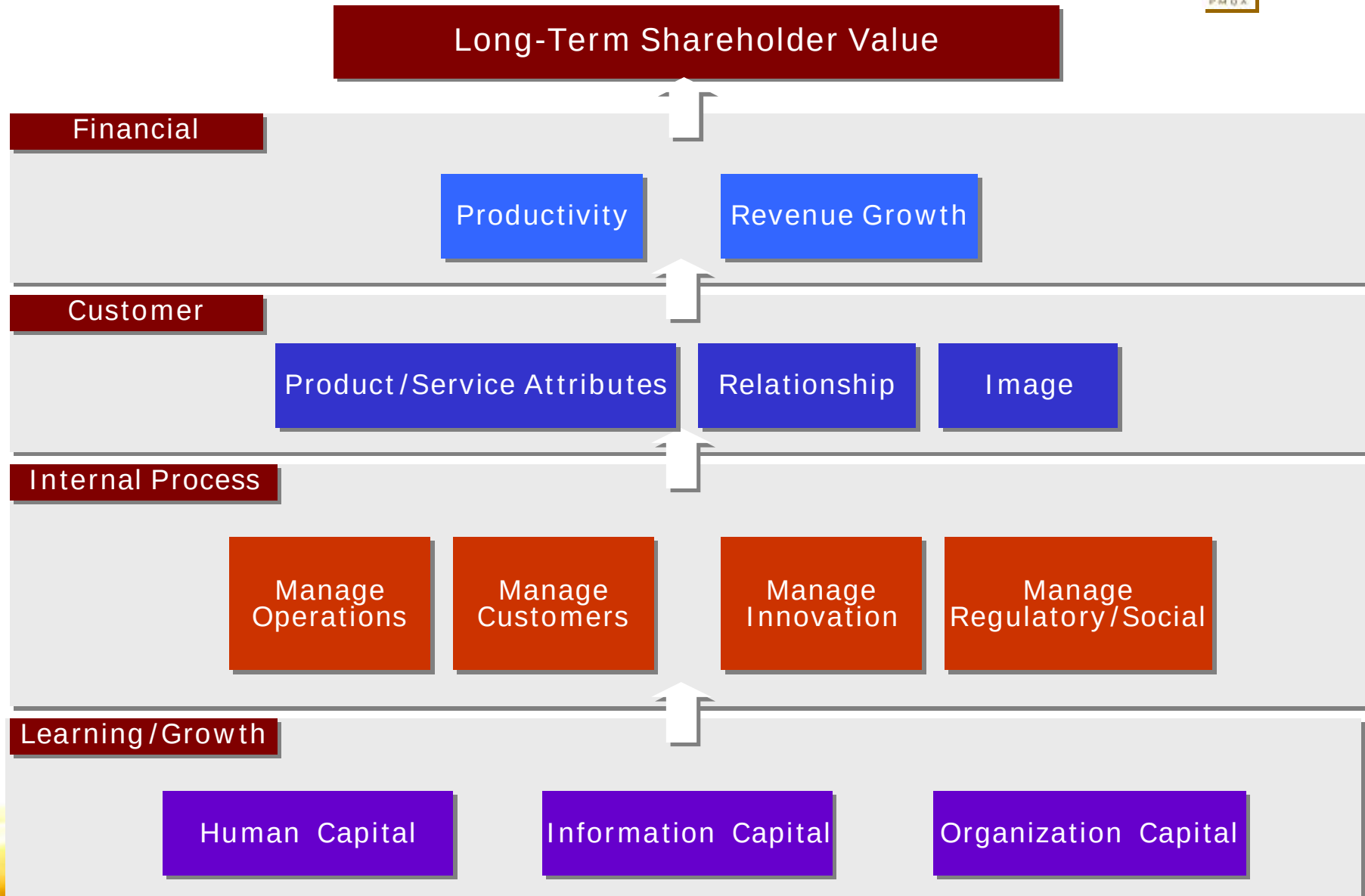
Personal Objectives : What I need to do

Strategic Outcomes :

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

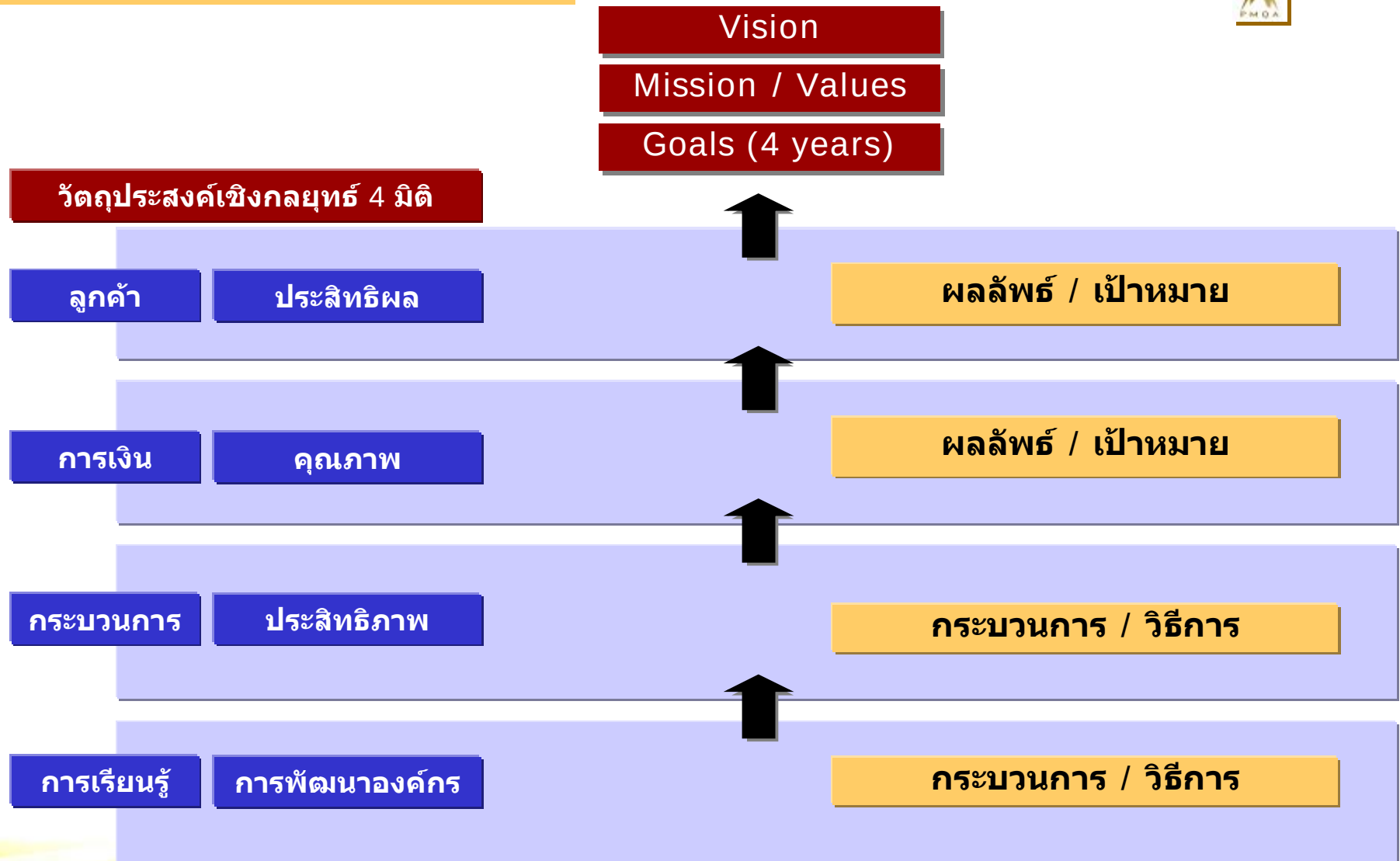
Strategy Map : Kaplan & Norton

PMQA
Organization



ตาราง 4: แผนที่กลยุทธ์ 1 (Strategy Map)

PMQA
Organization



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



ตาราง 4: แผนที่กลยุทธ์ 2 (Strategy Map)

PMQA
Organization



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติ ด้านประสิทธิผล

- ผลการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

7.2 มิติ ด้านคุณภาพ การให้บริการ

- ผลของวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลของตัวชี้วัดด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และการสร้างความสัมพันธ์
- ผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น (*)
- ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่นที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 มิติ ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ

- ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน
- ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณและการเงิน
- ผลด้านความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก
- ผลด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย
- ผลด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

7.4 มิติ ด้านการพัฒนา องค์กร

- ผลด้านระบบบริหารงานบุคคล
- ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- ผลด้านความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร
- ผลด้าน พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความไว้วางใจที่มีต่อผู้นำ การกำกับดูแลตัวเองที่ดี พฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม



Vision / Mission / Values

เป้าหมายระยะ 4 ปี

7.1
ผลลัพธ์ด้าน
ประสิทธิผล

7.2
ผลลัพธ์ด้าน
คุณภาพ

7.3
ผลลัพธ์ด้าน
ประสิทธิภาพ

7.4
ผลลัพธ์ด้าน
พัฒนาองค์กร

Results

3.2
ความสัมพันธ์
กับลูกค้า

4.2
สารสนเทศและ
องค์ความรู้

6.1
กระบวนการ
สร้างคุณค่า

6.2
กระบวนการ
สนับสนุน

1.2
ความรับผิดชอบ
ต่อสังคม

System

5.1
ระบบงาน

5.2
การเรียนรู้และ
แรงจูงใจ

5.3
ความพึงพอใจและ
ความพึงพอใจ

Driver

3.1
ความรู้เกี่ยวกับ
ลูกค้าและตลาด

4.1
การวัดและ
วิเคราะห์

1.1
การนำองค์กร

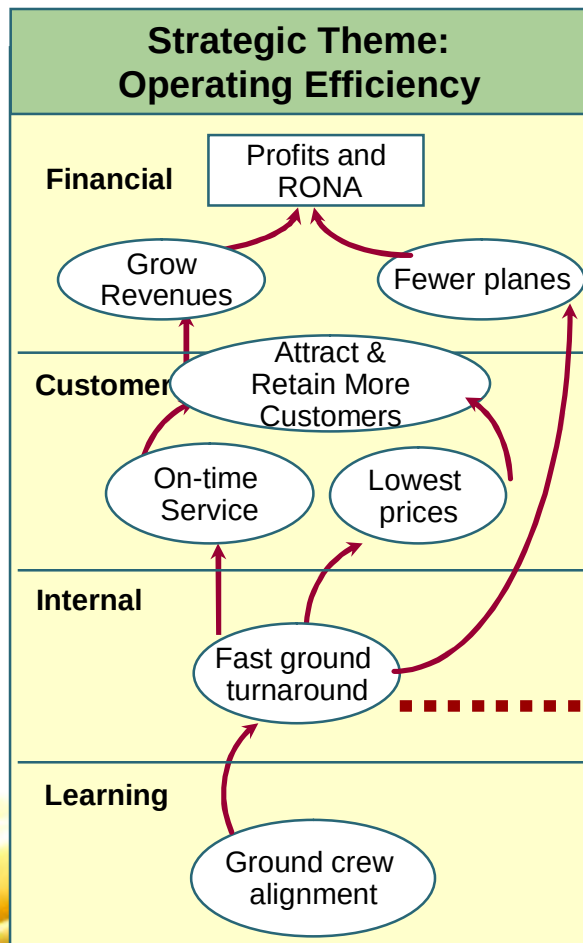
2.1
การจัดทำ
กลยุทธ์

2.2
การนำกลยุทธ์
ไปปฏิบัติ

Map & Card : BSC Concept



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
Fast ground turnaround	- On Ground Time - On-Time Departure	30 Minutes 90%	Cycle time optimization



Card : BSC Concept

PMQA
Organization



ระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ตัววัด	ประเด็นกลยุทธ์
1 C1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

ระดับหน่วยงาน (กลุ่ม/ฝ่าย แผนก/งาน)

วัตถุประสงค์	ตัววัด	ประเด็นกลยุทธ์
1 C1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

ระดับบุคคล

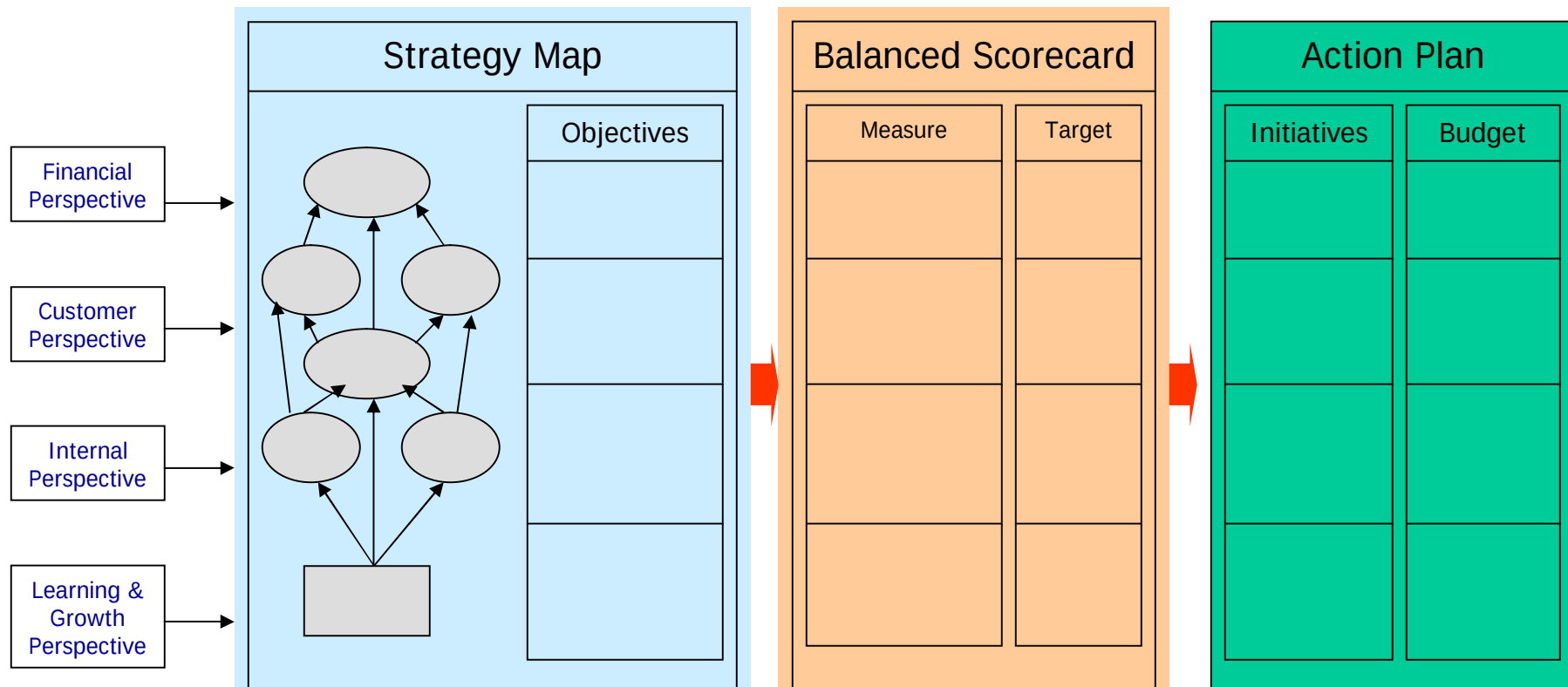
วัตถุประสงค์	ตัววัด	ประเด็นกลยุทธ์
C1		

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

Map & Card : BSC Concept

PMQA
Organization



Map & Card : BSC Concept

PMQA
Organization



Longer Term (3-5 year) View

Mission	Vision	Strategy and Map	Objectives	Measures
To provide top-notch healthcare to our community	Be the community hospital of choice		Financial	- Grow high-margin service % revenue from high-margin services
			Customer	- Provide personalized care - Customer satisfaction survey rating
			Internal	- Keep patients informed - Service level spot check rating
			Learning	- Provide technology & resources % new technology used by staff

Shorter Term (Annual) View

Targets	Initiatives	Milestones	Accountable	Resource Alloc.
'04 xx% '05 xx% '06 xx%				
'04 xx% '05 xx% '06 xx%	Develop organization-wide survey	Survey drafted by 6/04	Mkg. Team	\$ xxxx
'04 xx% '05 xx% '06 xx%	Electronic notes project	- Complete by 2004 - All patients logged in	Dept. Chairs	\$ xxxx
'04 xx% '05 xx% '06 xx%	Learning assessment project	Deadline met	HR Committee	\$ xxxx

Strategy

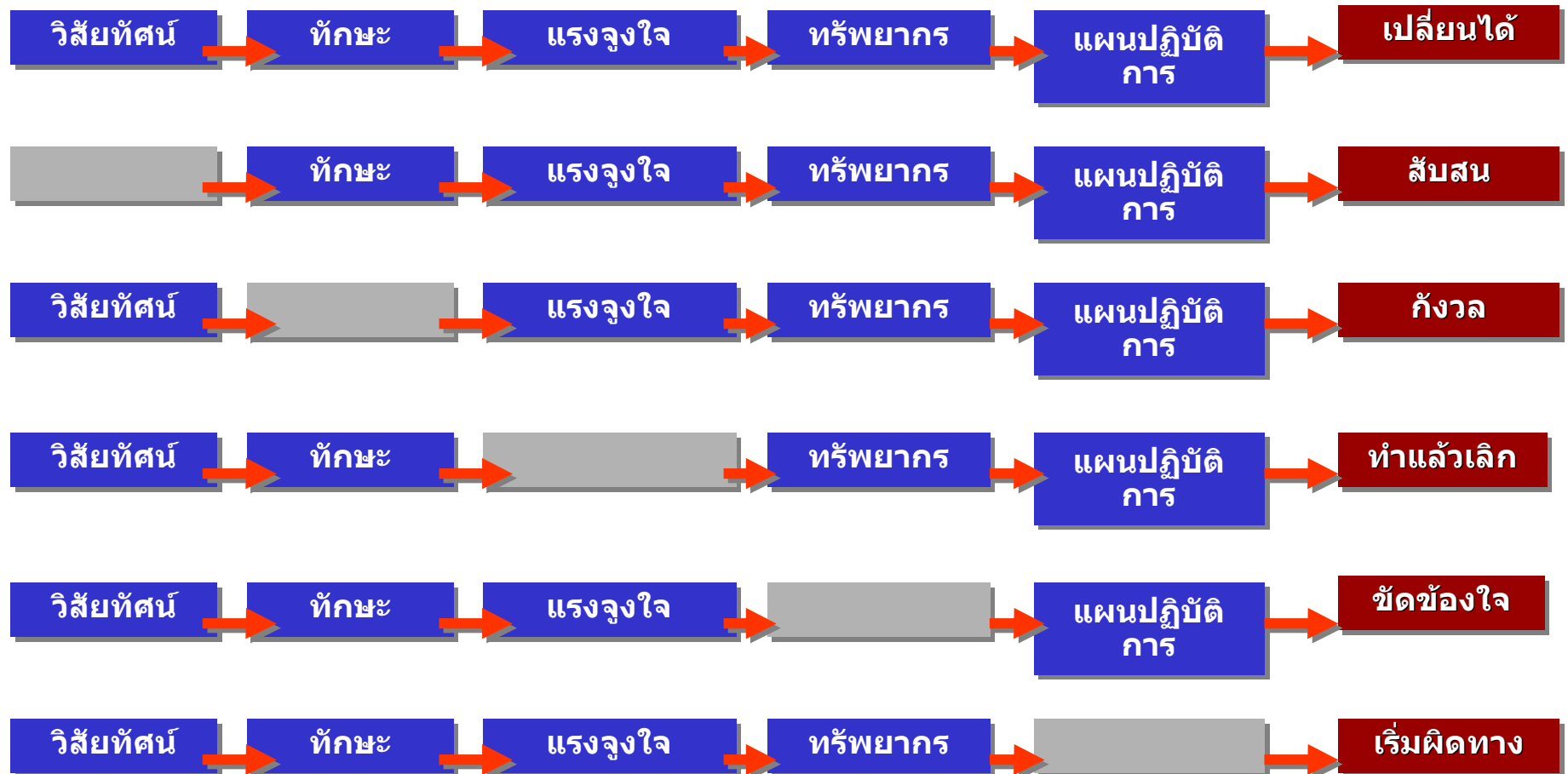
Tactics

“Leadership”

“Management”

Strategic Planning : Org. Change

PMQA
Organization





7

Evaluation



1

Decision-oriented Evaluation

การประเมินที่เน้นการตัดสินใจ

เป็นการตรวจสอบความ
สอดคล้องระหว่าง สิ่งที่เกิดขึ้น กับ
สิ่งที่ควรจะเป็น และเป็นสารสนเทศ
สำหรับผู้บริหารใช้ตัดสินใจคุณค่า
ของสิ่งนั้น



2

Value-oriented Evaluation

การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า

เป็นการประเมินที่ผู้ประเมิน
ตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ทั้ง
คุณค่าของผลที่คาดหวังและผลที่
ไม่ได้คาดหวัง



3

Systematic approach Evaluation

การประเมินด้วยวิธีการที่เป็นระบบ

เป็นการประเมินที่เน้น ปรนัย
นิยม (objectivism) มีการกำหนด
รูปแบบ วิธีการ แผนงาน ตัวแปร
หลักเกณฑ์ เครื่องมือมาตรฐาน
สถิติ และใช้นักวิชาการทำ

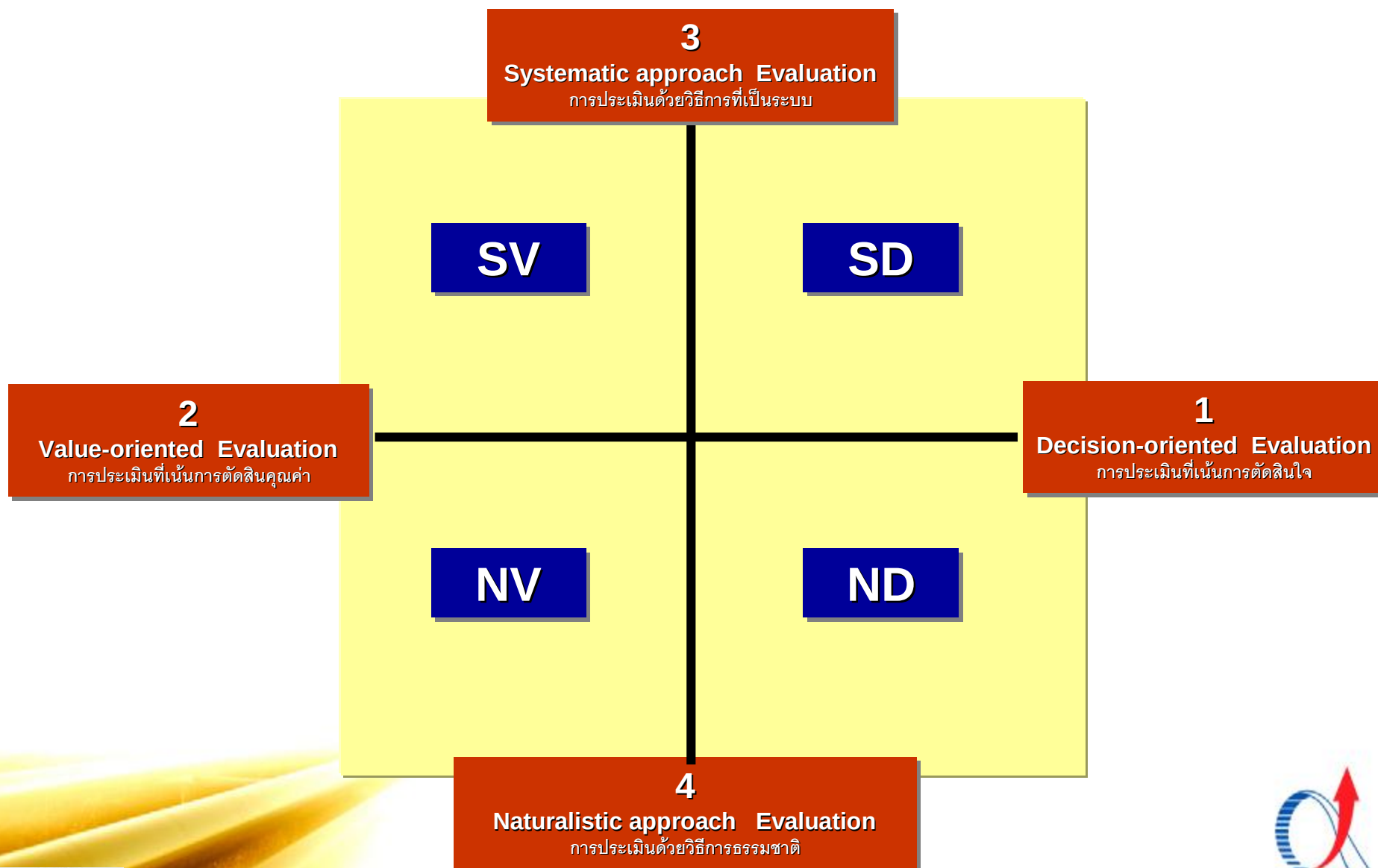


4

Naturalistic approach Evaluation

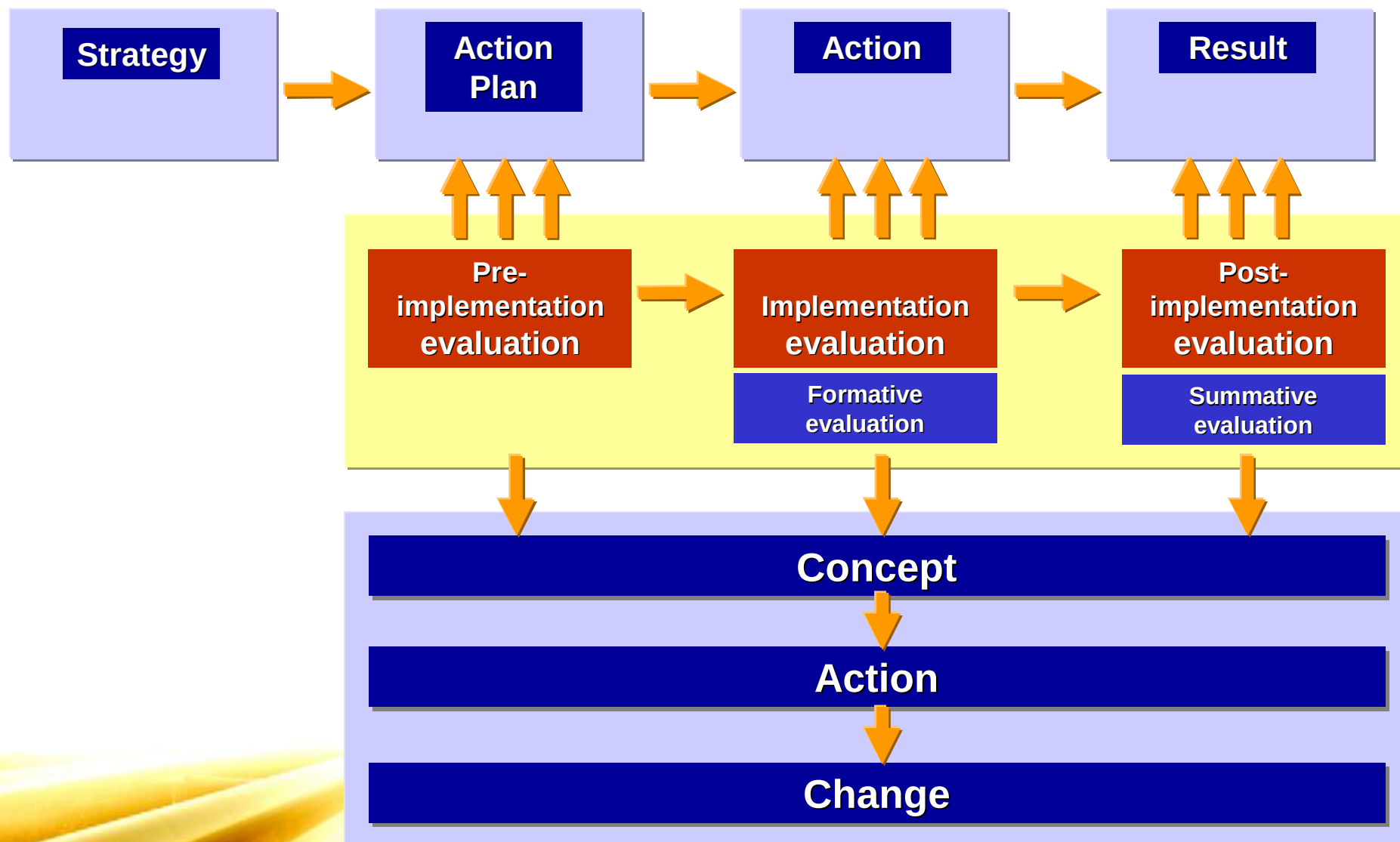
การประเมินด้วยวิธีการธรรมชาติ

เป็นการประเมินที่เน้น ทัศนัย
นิยม (subjectivism) มีการกำหนดรูป
ตามธรรมชาติ ยึดหยุ่น สังเกต
การณ์ วิเคราะห์ตามหลักเหตุผล
เชื่อมโยง อาศัยประสบการณ์ ใช้คน
ทั่วไปทำได้



รูปแบบการประเมิน

PMQA
Organization



ข้อพึงระวังในการประเมิน

PMQA
Organization



1. เลือกดู เฉพาะโครงการที่สำเร็จ
2. อ้างอิง ใช้ข้อมูลผิวเผิน
3. ล้มกระดาน เลิกกลางคัน
4. จัดฉาก สร้างภาพเกินจริง
5. เตะถ่วง ทำให้ล่าช้าจนเลิกสนใจ
6. เบี่ยงเบน ดึงให้สนใจเฉพาะจุด

ขั้นตอนการประเมิน

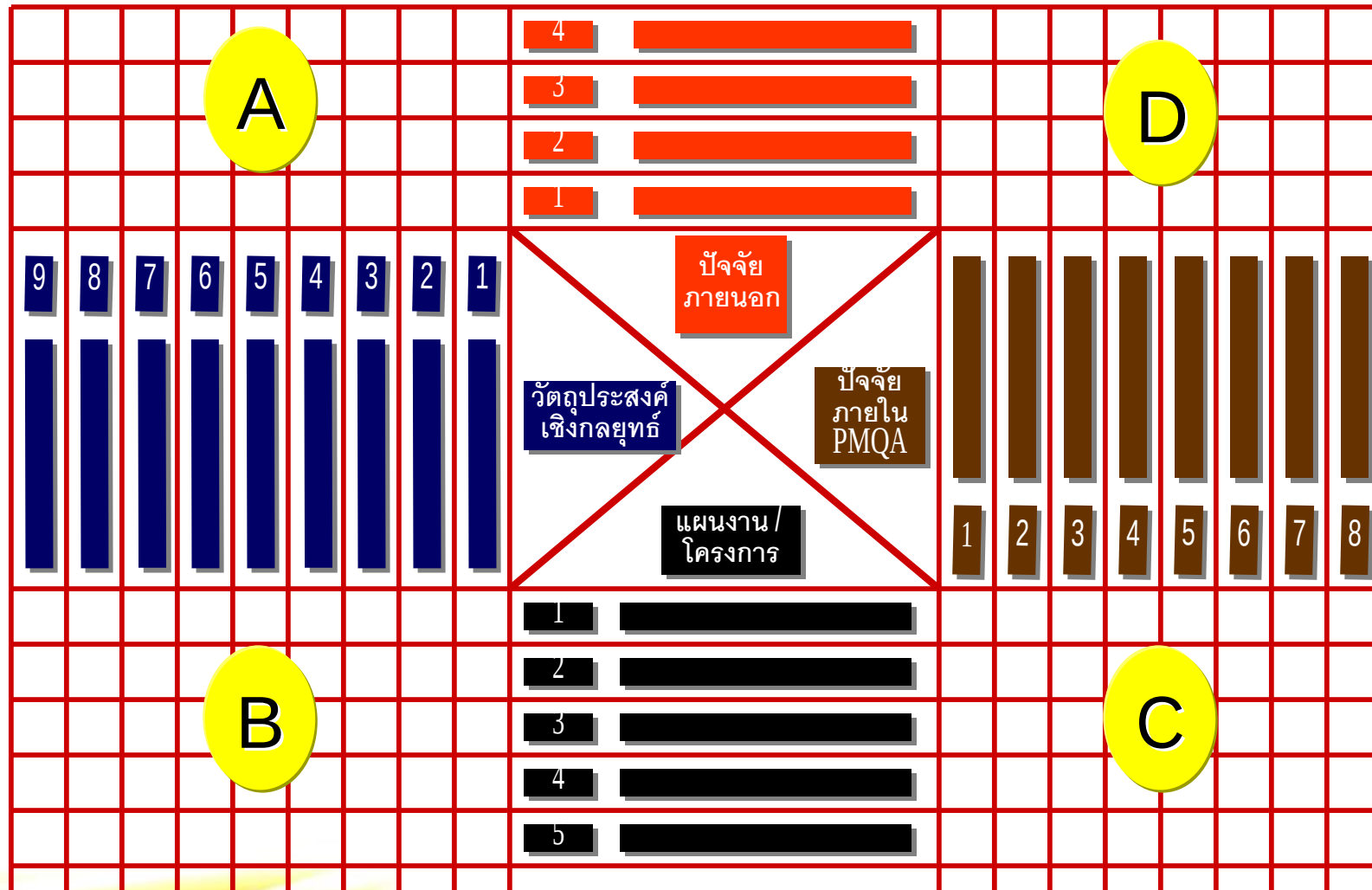
PMQA
Organization



1. กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน
2. เสนอประเด็นสำคัญที่ต้องการ
3. ระบุตัววัดและเกณฑ์การวัด
4. กำหนดรูปแบบการประเมิน
5. สร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล
6. วางแผนดำเนินการ
7. วิเคราะห์ข้อมูล
8. รายงานผลการประเมิน นำไปสู่
9. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ระบบติดตามประเมินผล

PMQA
Organization



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ





8

Management Cockpit Room



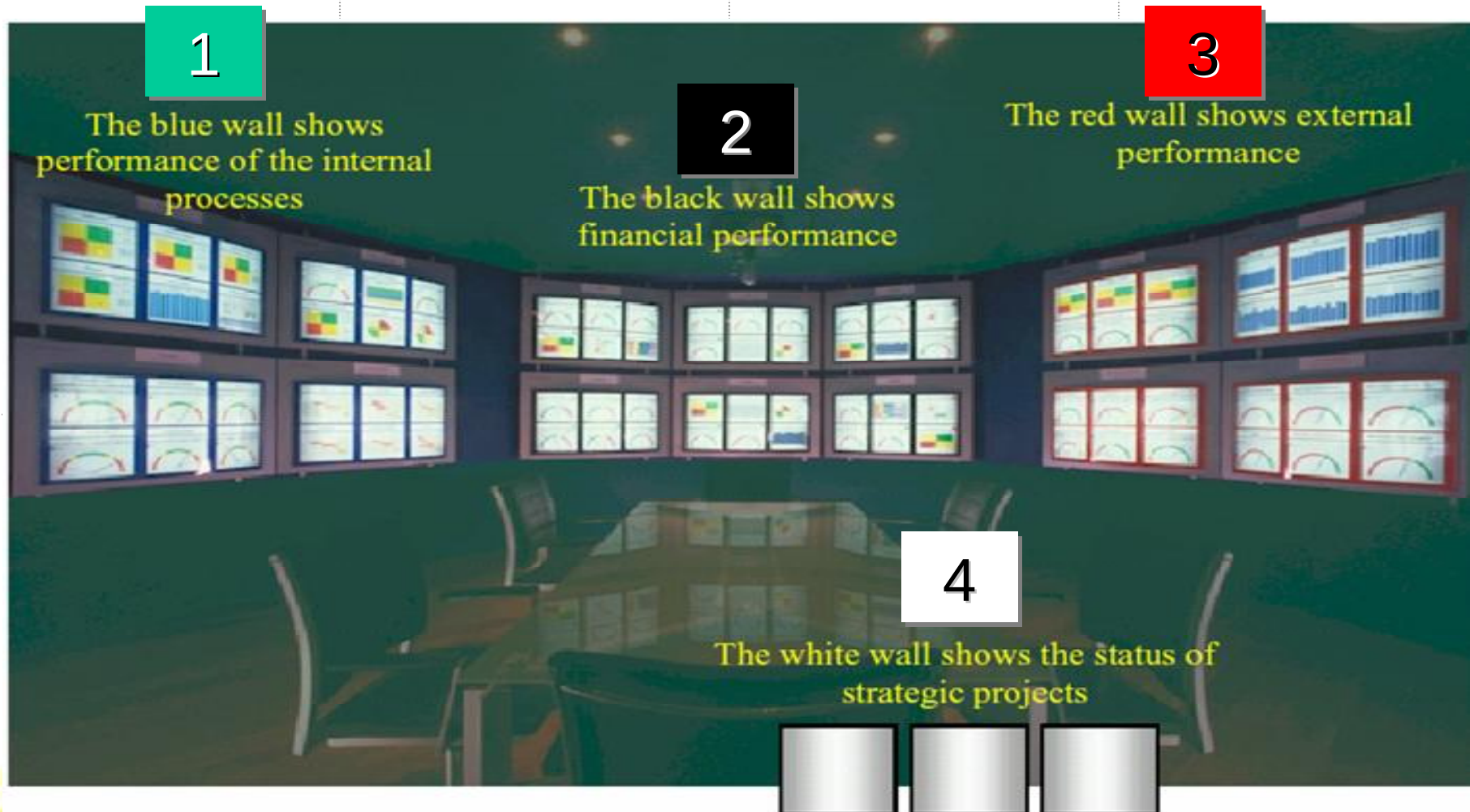
การจัดทำห้องแสดงดัชนีชี้วัดและมาตรวัด Management Cockpit Room (Prof.Georges)

เป็นห้องประชุมหรือห้องที่ใช้เพื่อการตัดสินใจ
โดยมีการนำข้อมูลตัวชี้วัด มาติดตั้งแสดงไว้
เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ

ใช้หลักของการ ถาม ตอบ เป็นแนวทาง
(เพราะผู้บริหารมักมีคำถามที่อยากรู้อยู่แล้ว)

Cockpit Room

PMQA
Organization



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 ressources?

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



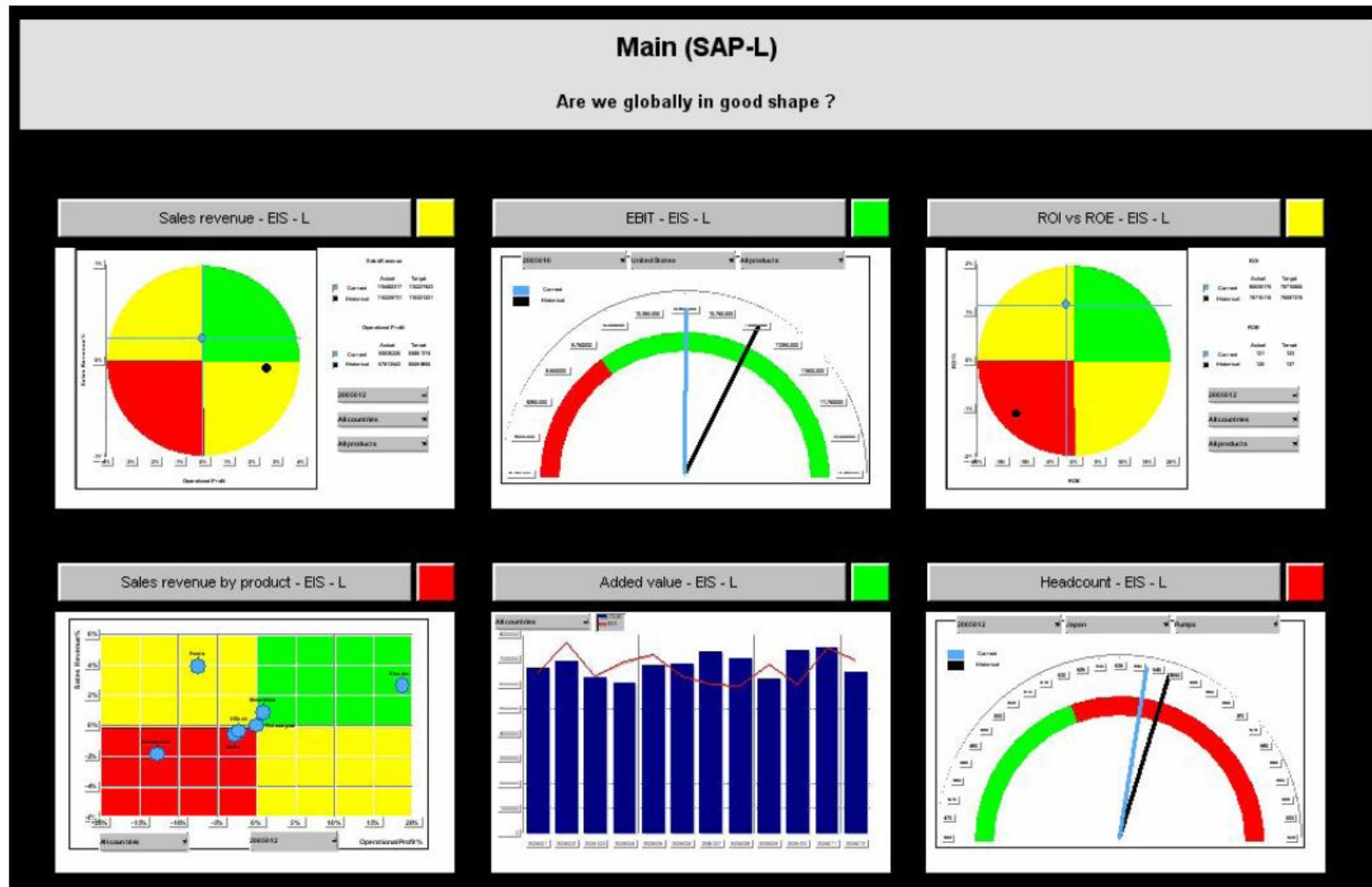
6 KPI / questions



4 levels of
visualisation per KP



A logical view = 1 question and 6 indicators





9

Management Tools & Standards

TQM : Tools & Techniques

PMQA
Organization

