

พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ : ประสบการณ์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากภาคเอกชน

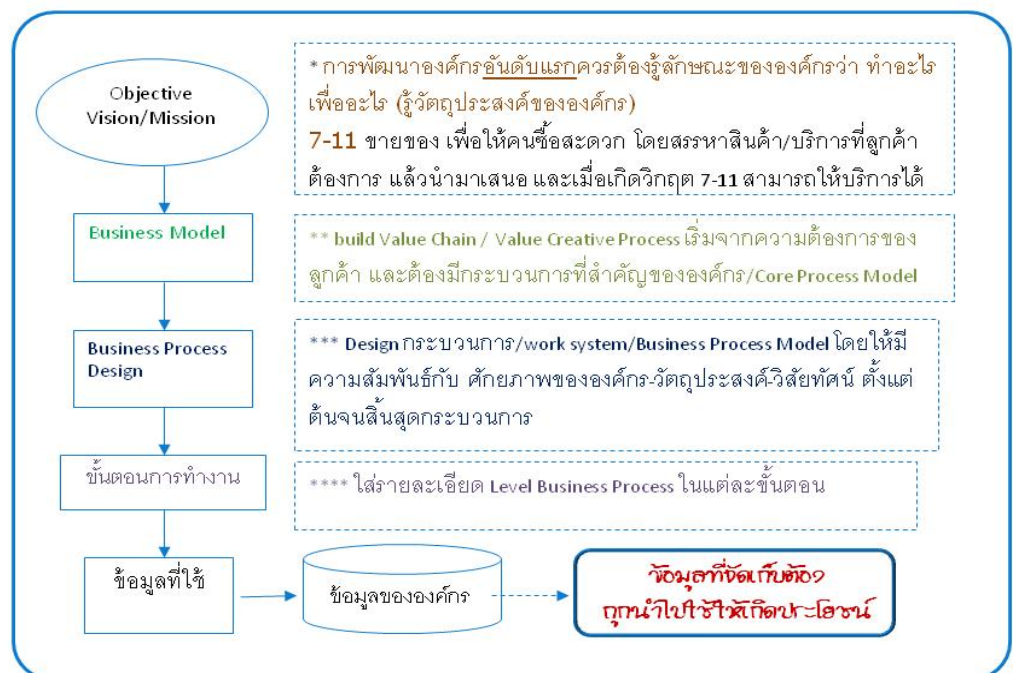
เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2553 ที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้จัดประชุมสัมมนา เรื่อง Best Practices Study ณ สโมสรทหารบก โดยเชิญ 3 องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ร่วมสัมมนาเกี่ยวกับการประยุกต์เพื่อพัฒนาองค์กรตามแนวทางเกณฑ์รางวัล MBNQA และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. บ. ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)เน้นที่หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดย นายแสงชัย พงศ์ศิริถาวร (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สำนักพัฒนาธุรกิจ)

- สิ่งสำคัญของการพัฒนาองค์กรอันดับแรกควรต้องรู้วัตถุประสงค์ขององค์กร หรือลักษณะขององค์กรว่า ทำอะไร เพื่ออะไร
- วิสัยทัศน์ของ Seven-Eleven “เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข” หมายถึง การได้รอยยิ้มจากลูกค้านั้นก่อนอื่นพนักงานต้องมีความสุข และรักในงานบริการ
- ข้อมูลองค์กรของ Seven-Eleven ในปัจจุบันมี 5,500 สาขา พนักงาน 60,000 คน 10 คน/สาขา มี 3-4 คน/ผลัด (แบ่งเป็นวันละ 3 ผลัด) จำนวนลูกค้า 7 ล้านคน/วัน (คิดจากฐานลูกค้า 20 กว่าล้านคน) และมียอดขายปี 53 หลักแสนล้านบาท
- มีการนำข้อมูลมากำหนดเป้าหมาย เช่น ยอดขายรายวัน ยอดขายต่อผลัด ยอดขายรายช่วงเวลา และยอดขายรายปี ซึ่งเป็นการรายงานข้อมูลจากระดับล่างสู่ระดับบน หรือจากร้าน Seven-Eleven แต่ละสาขาสู่สำนักงานใหญ่ แล้วนำข้อมูลเข้าที่ประชุม Cross Function เป็นประจำทุกสัปดาห์ และข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการขายต่อไป เช่น การนำข้อมูลการขายสินค้าแต่ละประเภทแต่ละช่วงเวลามาศึกษาว่าทำไมลูกค้าซื้อ/ไม่ซื้อสินค้า สามารถตอบได้ว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น และรู้ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายการตลาดและฝ่ายการขายก็สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้จัดกิจกรรมและโปรโมชันในสถานการณ์ต่าง ๆ



การจัดการข้อมูลองค์กร : (หมวด 4)



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดการข้อมูลองค์กรของบ.ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

- การทำ Business Process มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับหมวด 2 ตั้งแต่ Strategic Direction การทำ Balance Scorecard การทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุง Core Process หรือทำ Project Objective / Organization Strategic Project / โครงการเชิงกลยุทธ์ โดยการเข้าไปศึกษาวิธีการทำงาน ซึ่งต้องคิดตลอดเวลาว่า เราต้องออกแบบความสัมพันธ์ภาพรวมว่า เรื่องกระบวนการ-บุคลากร-การตลาด จะต้องใช้ข้อมูลเพิ่ม/ใช้ข้อมูลเดิม และต้องพิจารณาให้เชื่อมโยงว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานมีผลกระทบต่อเรื่องอะไรบ้าง

- การทำข้อมูลองค์กรควรคำนึงว่า ปัจจุบันข้อมูลที่มี enrich แต่การนำมาใช้ยังน้อย ดังนั้นจึงควรเริ่มต้นจากความต้องการ และวัตถุประสงค์ของการนำแต่ละข้อมูลไปใช้

- มีการนำ PDCA มาใช้ในทุกระบวนการ และทุกคนในแต่ละระดับ เนื่องจากการเรียนรู้ทุกวันจะช่วยให้เกิดพัฒนาศักยภาพ ทั้งนี้ จากที่ผ่านมามีขนาดการติดตามตรวจสอบ (C=check) ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรทำเพื่อจะได้ช่วยให้รู้ว่าผลตัวชี้วัดดีหรือไม่ดีอย่างไร และนำไปสู่การปรับปรุง

- มีการนำ IT Solution มาช่วยจัดการในเรื่อง การติดตาม การควบคุม และการวิเคราะห์ เพื่อสร้าง Innovation และการวัดผลการดำเนินการ (KPI)

- Seven-Eleven ได้ทำโครงการ ARM ซึ่งเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้เจ้าของพันธมิตรเข้ามาเรียนรู้ระบบและศึกษาดูงานที่สำนักงานใหญ่ และสร้างระบบให้ผู้บริหารจากทุกหน่วยรวมทั้งเจ้าของแฟรนไชส์เข้ามา share ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลของบริษัท

ประเด็นที่น่าสนใจ :

- การวิเคราะห์ข้อมูลควรเริ่มต้นจากความต้องการของลูกค้า และ Core Process Model
- สิ่งสำคัญของการจัดเก็บข้อมูล คือ ข้อมูลที่จัดเก็บจะต้องเป็นข้อมูลที่มีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่านั้น
- การจัดการข้อมูลองค์กรสามารถช่วยกำหนดปรับปรุงกระบวนการ และช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

2. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนลเน้นที่หมวด 1 การนำองค์การ

โดย นางสินทนา จันทร์นิยม (รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์)

- การวางระบบการนำองค์การของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เริ่มจากสิ่งแรกให้ดูว่าลูกค้าต้องการอะไร แล้วนำมาวัดผลในระดับบุคคล-ฝ่าย-องค์กร

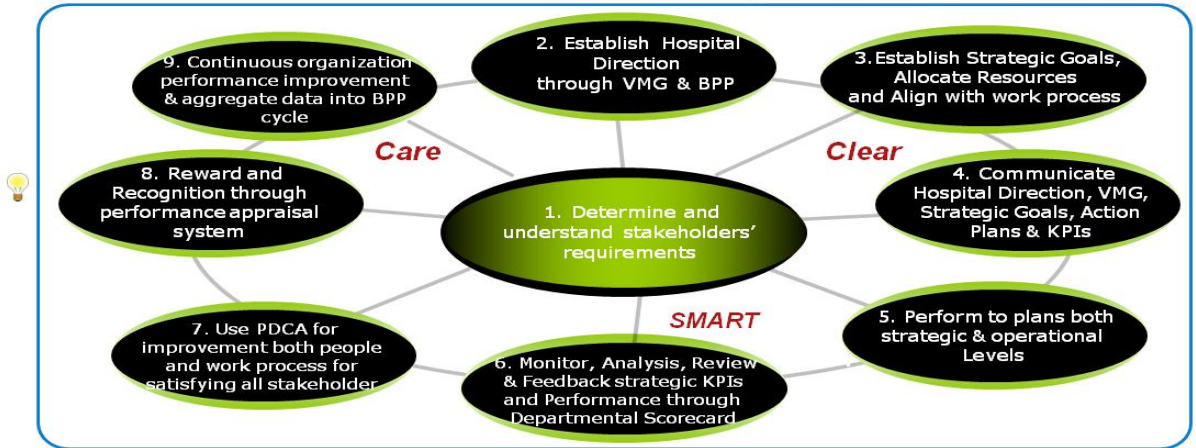
- มีการศึกษาข้อมูลลูกค้า (Customer Characteristics) เปรียบเทียบกัน

ในแต่ละปี (เช่น ลูกค้าภายใน 50% : ลูกค้าภายนอก 50% และลูกค้าคนไทย 60% : ลูกค้าต่างชาติ 40% จาก 120 ประเทศ) แล้วนำมาเชื่อมโยงในการกำหนดยุทธศาสตร์ และระบบประกันคุณภาพ



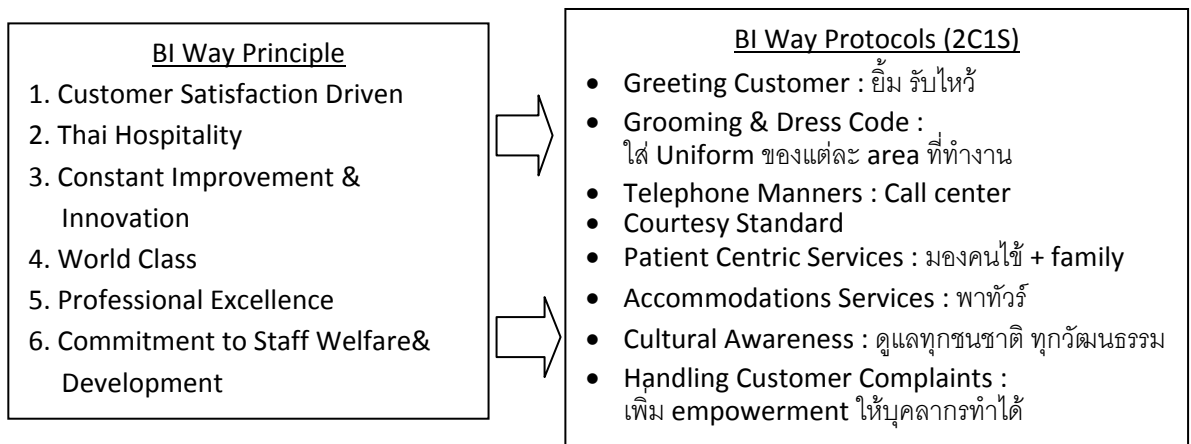
การนำองค์การ : (หมวด 1)

BI Leadership System



ภาพที่ 2 ระบบการนำองค์การของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

• มีการสร้าง BI Service Excellence Model ซึ่งเป็นการสร้าง Collaborative Team to satisfy Patients/Customers โดยใช้ 2C1S (Care Clear Smart) ทำ Inside-out Branding คือ ต้องพยายามทำให้ภาพจากภายใน และภาพจากภายนอก มีความใกล้เคียงกัน ซึ่งสามารถทำได้โดยนำหลักการมาพัฒนาสู่แนวทางการปฏิบัติ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 BI Service Excellence Model ของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

- จุดเด่นของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ คือ
 - มีการประชุมทุกทีมทุกสัปดาห์ เพื่อบูรณาการสื่อสาร
 - ลูกค้าสามารถนัดผ่าน Internet Appointment รวมทั้งสามารถคำนวณประเมินราคา ค่ารักษา ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับ medical procedures และ FQA ผ่าน internet เพื่อไม่ให้เกิดเวลาในการเดินทางมาโรงพยาบาล
 - มีระบบ Single Window Database ช่วยลดเวลาและข้อผิดพลาด เช่น แพทย์สั่งยา ผ่านคอมพิวเตอร์ ผู้ป่วยแสดงข้อมูลประจำตัวผ่าน bar-coded ที่ข้อมือ เกสเซอร์จ่ายยา โดยดูจากระบบคอมพิวเตอร์ที่แสดงผลรายละเอียดให้พร้อมภาพยาที่จะจัดให้ลูกค้า
 - มีการป้องกันผู้ป่วยเชิงรุกโดยการนำ Best Practice ของที่อื่นมาใช้ในการทำแผนพัฒนาบุคลากร
 - มีระบบการสร้าง Knowledge / Innovation Management โดยการกำหนดให้แต่ละกลุ่ม/ฝ่าย มีการจัดเก็บข้อมูล โดยใส่ข้อมูลในถังข้อมูลที่แยกไว้ตามสี ซึ่งโดยส่วนใหญ่ข้อมูลที่จัดเก็บมักเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรค และวิธีการแก้ไข ทั้งนี้ ทางโรงพยาบาลมีการให้รางวัลแก่พนักงานที่จัดเก็บข้อมูล ("ทำดีทันใด") สำหรับตัวอย่างรางวัล เช่น คุปองแลกของ (กระเป๋ာ ตัวหนัง)

ประเด็นที่น่าสนใจ :

- การวางระบบการนำองค์การของควรเริ่มต้นจากความต้องการของลูกค้า แล้วนำมาวัดผลในทุกระดับขององค์การ
- ทั้งหมดที่ดำเนินการ คือ “การสร้างวัฒนธรรม” ให้พยายามมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้อย่างเข้าถึงทั้งหมด
- สร้างระบบการทำงานเชิงรุก โดยนำ Best Practice มาปรับปรุง process
- การกำหนดตัวชี้วัดต้องเลือกเฉพาะ key หลักสำคัญ อย่าทำเยอะ แล้วนำมาบูรณาการเชื่อมโยงกัน

3. บ. ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัดเน้นที่หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

โดย นายสุชาติ จันทร์เสนห์ (Senior Manager) และนางดวงภา สุรัตน์ (Senior Supervisor)

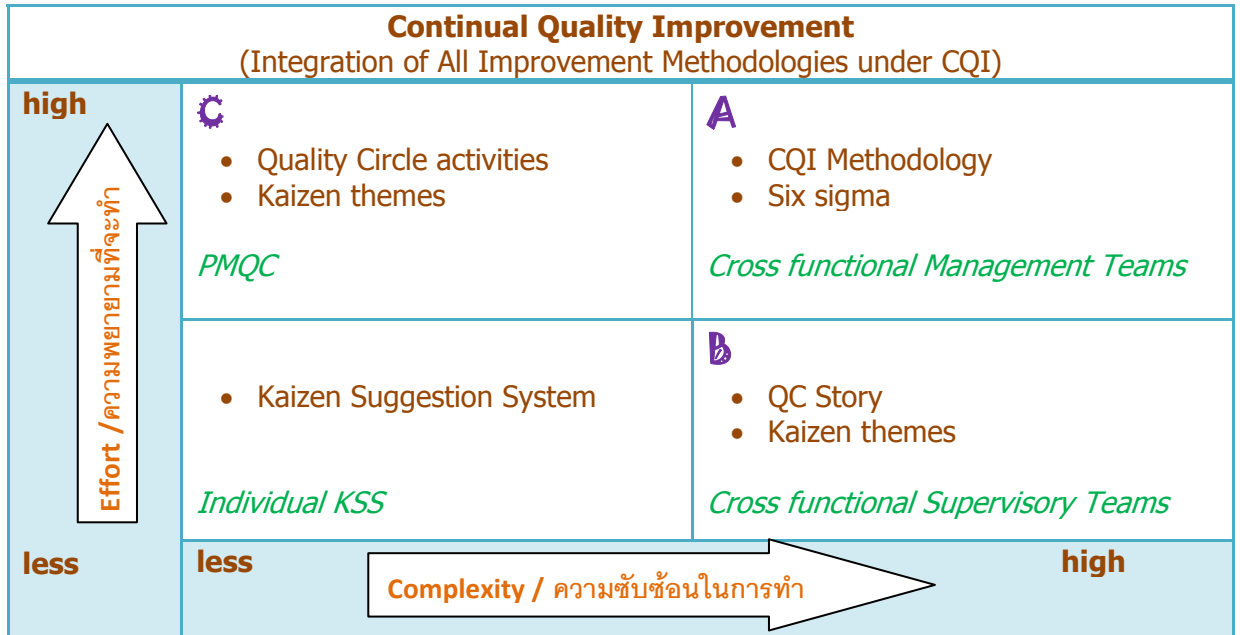
- การทำ Work Process Improvement ของบริษัท ใช้ CQI (Continual Quality Improvement) ช่วยในการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง โดยจัดกลุ่มปัญหาที่ต้องปรับปรุง และเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ดังนี้



1. การจัดกลุ่มปัญหาที่ต้องปรับปรุง

Continual Quality Improvement (Improvement Themes Categorization – Efforts v/s Complexity)		
high less	C <ul style="list-style-type: none"> • Simple • Implementation not easy <i>PMQC Teams</i>	A <ul style="list-style-type: none"> • Very difficult • Breakthrough • Strategic Importance <i>Cross functional Management Teams</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Very Simple • Implementation easy <i>Individual KSS</i>	B <ul style="list-style-type: none"> • Difficult • Breakthrough • More than one department <i>Cross functional Supervisory Teams</i>
	less	high
	 Complexity / ความซับซ้อนในการทำ	

2. เลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรไปใช้



- ความแตกต่างระหว่าง Kaizen themes และ Kaizen KSS

Kaizen themes : ใช้สำหรับปัญหาที่มีความซับซ้อน โดยหากเปรียบเทียบปัญหาและเป้าหมายจะพบ Gap ดังนั้นจึงต้องผ่านกระบวนการวางแผนค้นหาปัญหาเพื่อปิด Gap

Kaizen KSS (Kaizen Suggestion System) : ใช้สำหรับปัญหาเล็กน้อย ไม่ต้องผ่านกระบวนการคิดPDCA ซึ่งพนักงานทั่วไปสามารถแก้ไขปัญหานี้เองได้

ประเด็นที่น่าสนใจ :

- กลยุทธ์สำคัญที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของบ. ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด คือ การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจ โดยให้เห็นผลลัพธ์จากการนำระบบไปใช้ และสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปรับปรุงการทำงาน
- การนำเครื่องมือมาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ โดยมึระบบการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาหรือจัดกลุ่มปัญหาที่ต้องปรับปรุง ซึ่งแยกตามความซับซ้อนในการทำ (**Complexity**) และความพยายามที่จะทำ (**Effort**) แล้วเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรไปใช้ในการแก้ไขปัญหา

อรุณณี สุนทรษ์ / จีริสตา จอมพลาพล (สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม) : ข้อมูล