

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



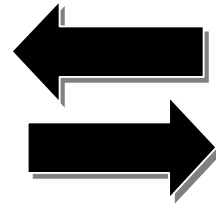
1

Organizational Development Concept



วิเคราะห์
คาดการณ์
การ
เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภายนอก



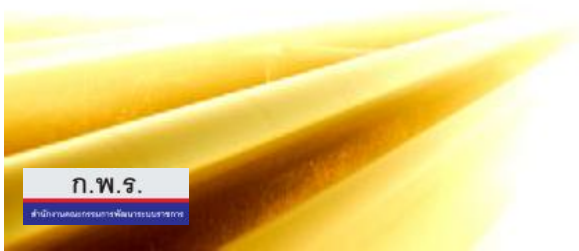
จัดระบบ
(ทั้ง 7 ระบบ)
สร้างความ
เป็นทีม

ปัจจัยภายใน



Strategic
Management
การจัดการ
เชิงกลยุทธ์

**การบริหารจัดการ
ให้องค์กร
อยู่รอดยั่งยืน**



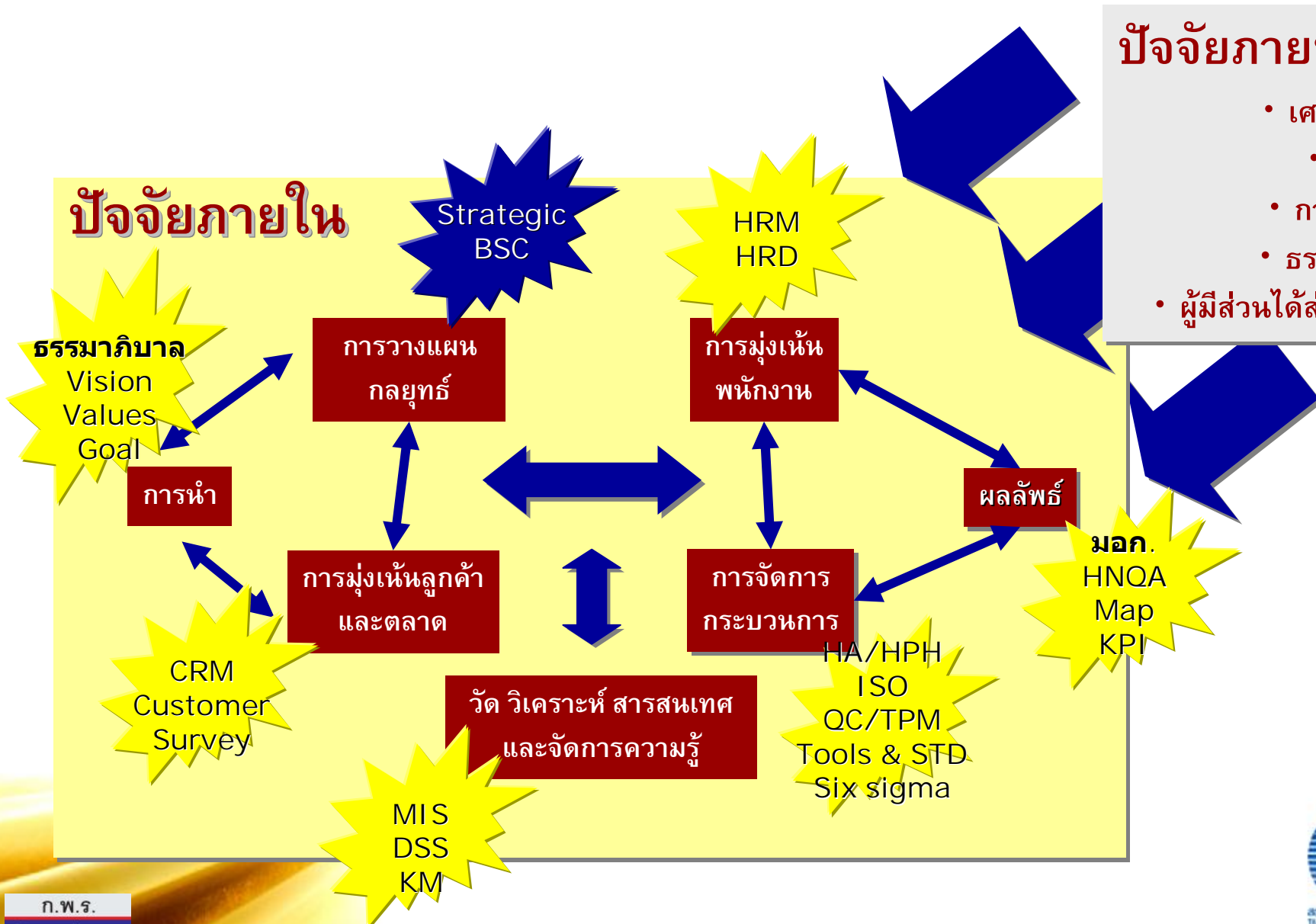
การจัดการเชิงกลยุทธ์



ปัจจัยภายนอก

- เศรษฐกิจ
- สังคม
- การเมือง
- ธรรมชาติ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

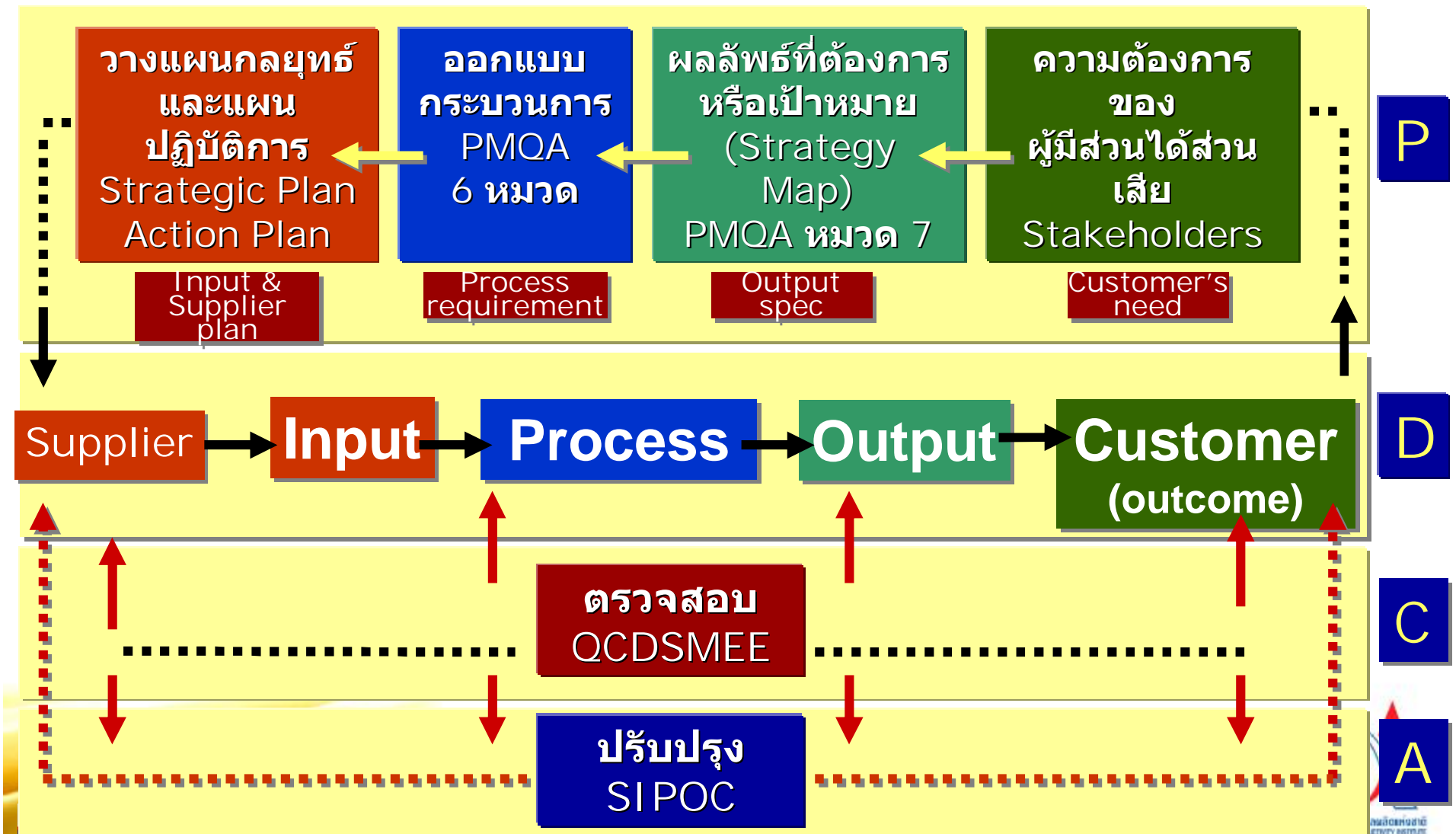
ปัจจัยภายใน



Systematic Thinking

SIPOC + PDCA + TQA/PMQA

PMQA
Organization





2

Organizational Development Road Map

Path to Competitiveness

1

PMQA
Organization



Competitiveness
แข็งแรง 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.

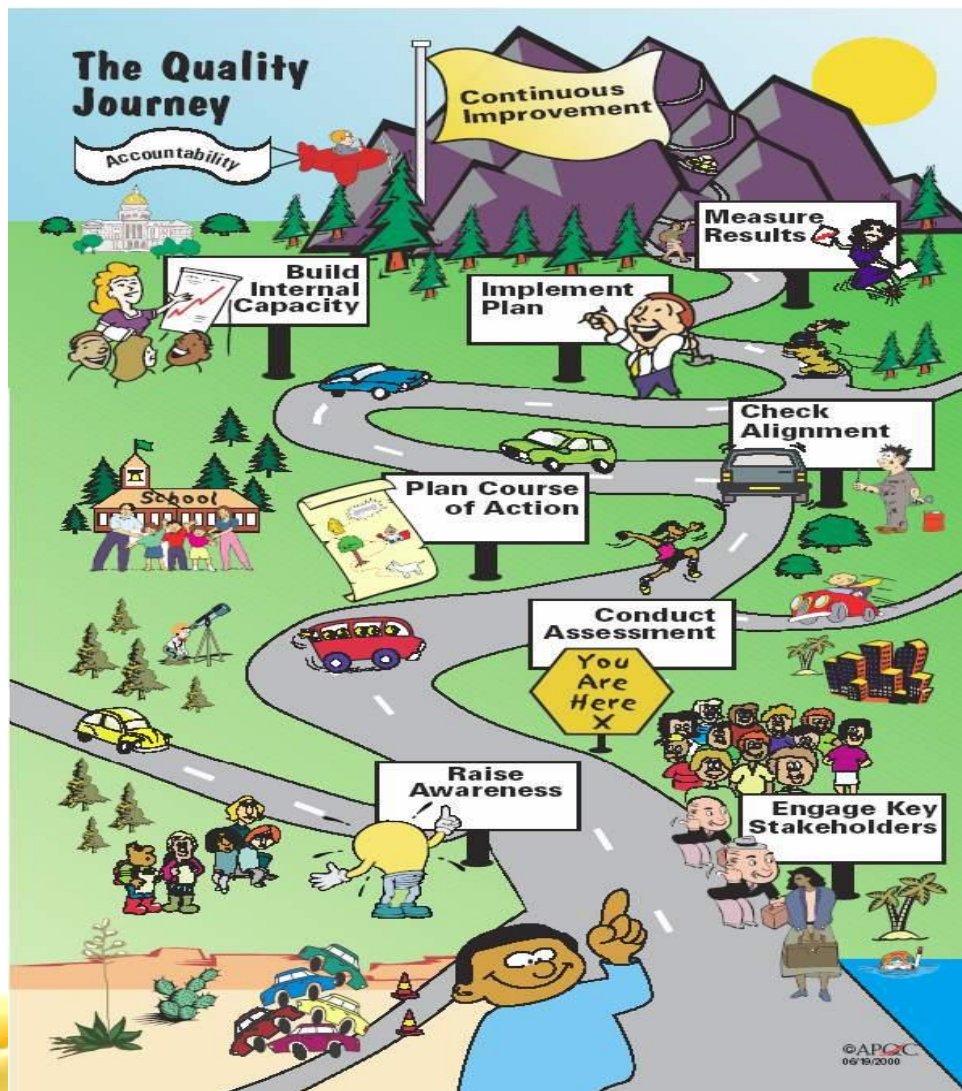
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ



Path to Competitiveness

2

PMQA
Organization



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

Path to Competitiveness

3



1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



2 การจัดทำทิศทางขององค์กร



3 การกำหนดแผนกลยุทธ์



4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์



5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์

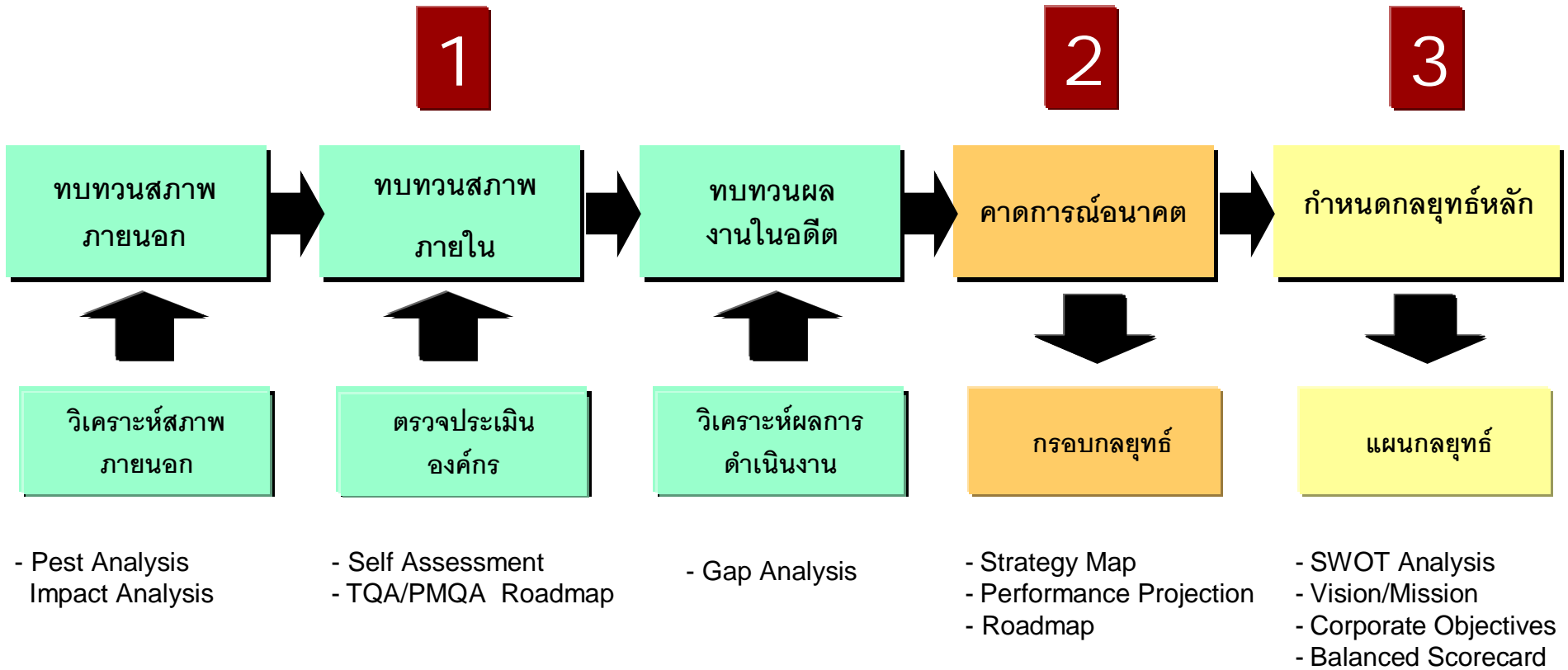
กระบวนการบริหาร
เชิงกลยุทธ์



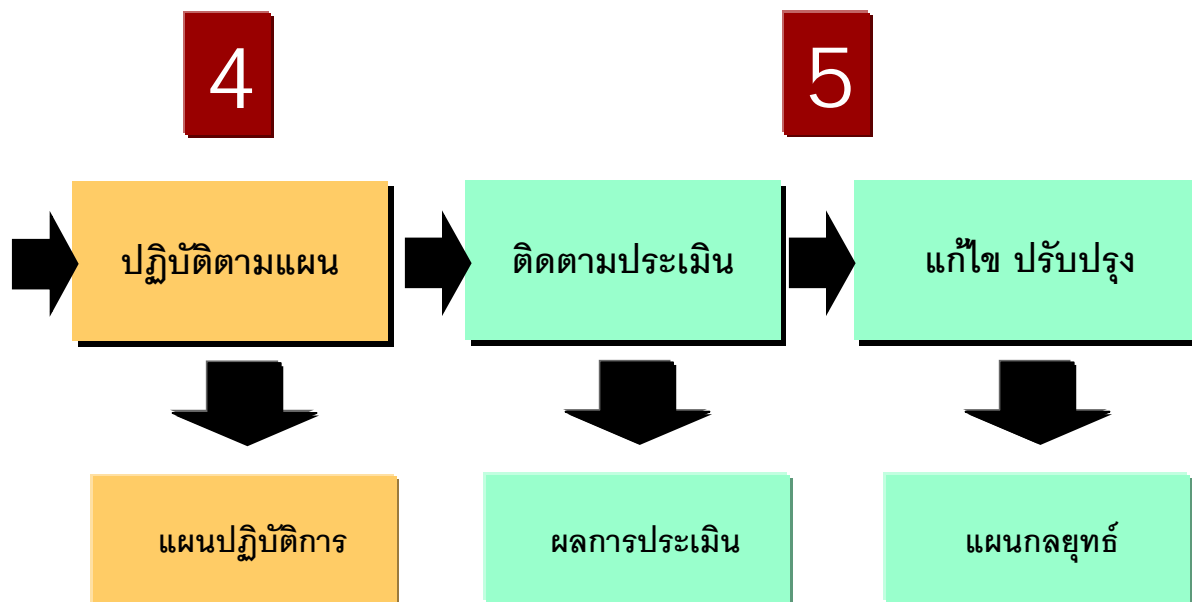
3

Road Map 3 Strategic Planning Concept / Process

Strategic Planning Process



Strategic Planning Process

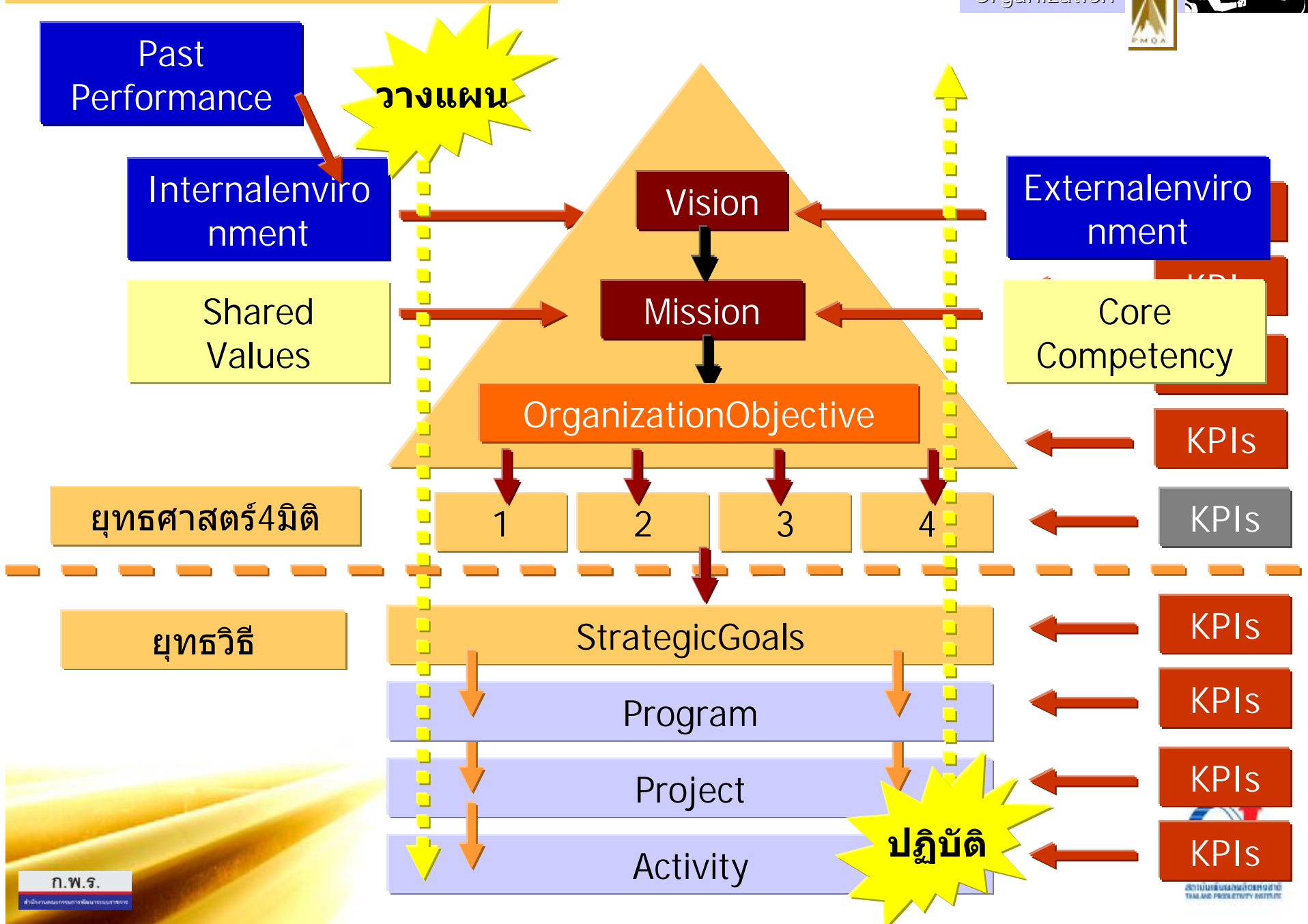


- Communication
- Resources
- Risk Plan

- Measurement
- Benchmarking
- Evaluation

- Process Improvement

Strategic Planning Model



Strategic Planning

PMQA
Organization



วิสัยทัศน์
พันธกิจ
เป้าหมาย
(ปัจจุบัน)

ปัจจัยภายนอก

+O

-T

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน

+S

-W

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

วิสัยทัศน์
พันธกิจ
เป้าหมาย
(อนาคต)

วัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์
(Map)

ตัววัด เป้าหมาย และวิธีการ
(Card)

แผนงาน โครงการ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



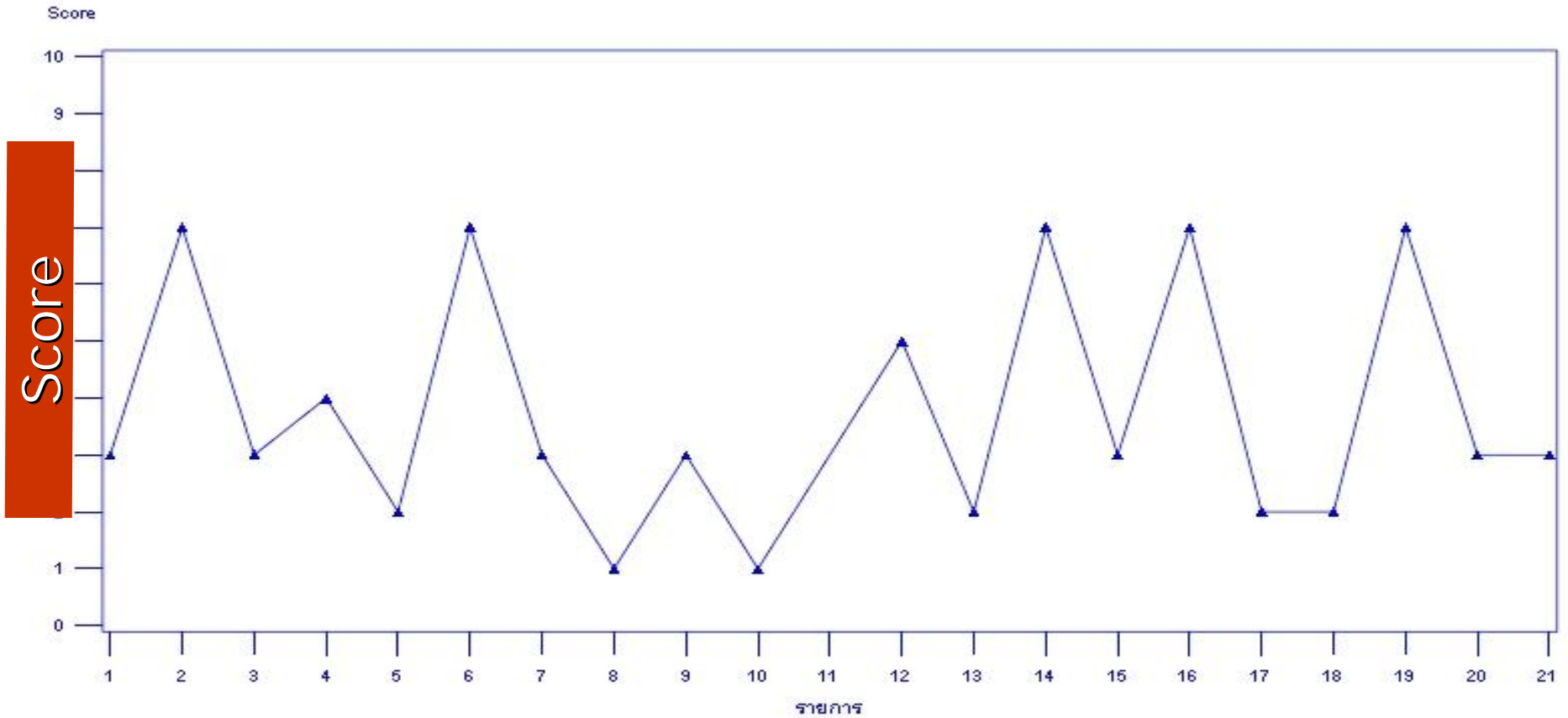


4

PMQA เพื่อการวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน

กราฟผลการประเมินองค์กร

PMQA
Organization



Area to address / Item

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



สถาบันส่งเสริมและพัฒนาผลิตภาพ
THAI LAB PRODUCTIVITY INSTITUTE

ตาราง 2: ทบทวนสภาพภายใน (ตามเกณฑ์ PMQA)



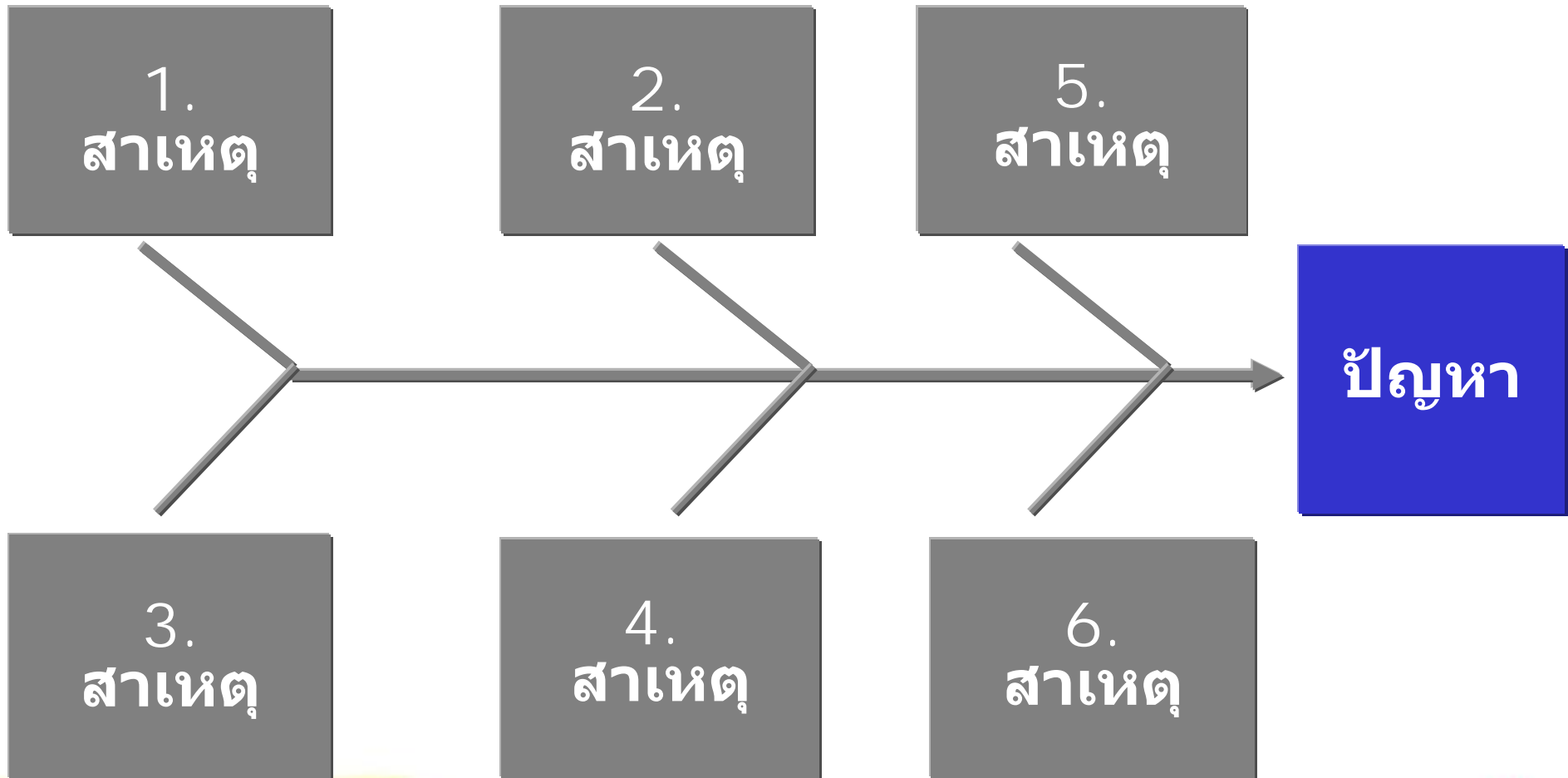
1		2		3	
Category/Item		ผลประเมิน (ระดับ Item / Area)		ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	
หมวด 1 /1.1/1.2				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ▫ เราจะต้องทำอย่างไร ▫ สิ่งที่ต้องทำ ▫ สิ่งที่ต้องแก้ไข ▫ สิ่งที่ต้องพัฒนา </div>	
หมวด 2 /2.1/2.2					
หมวด 3 /3.1/3.2					
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					
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: black; color: white;"> วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน จากค่าคะแนน หาสาเหตุด้วยผังก้างปลา </div>	
				<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; background-color: red; color: white; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> ข้อมูลชุดที่ 2 </div>	



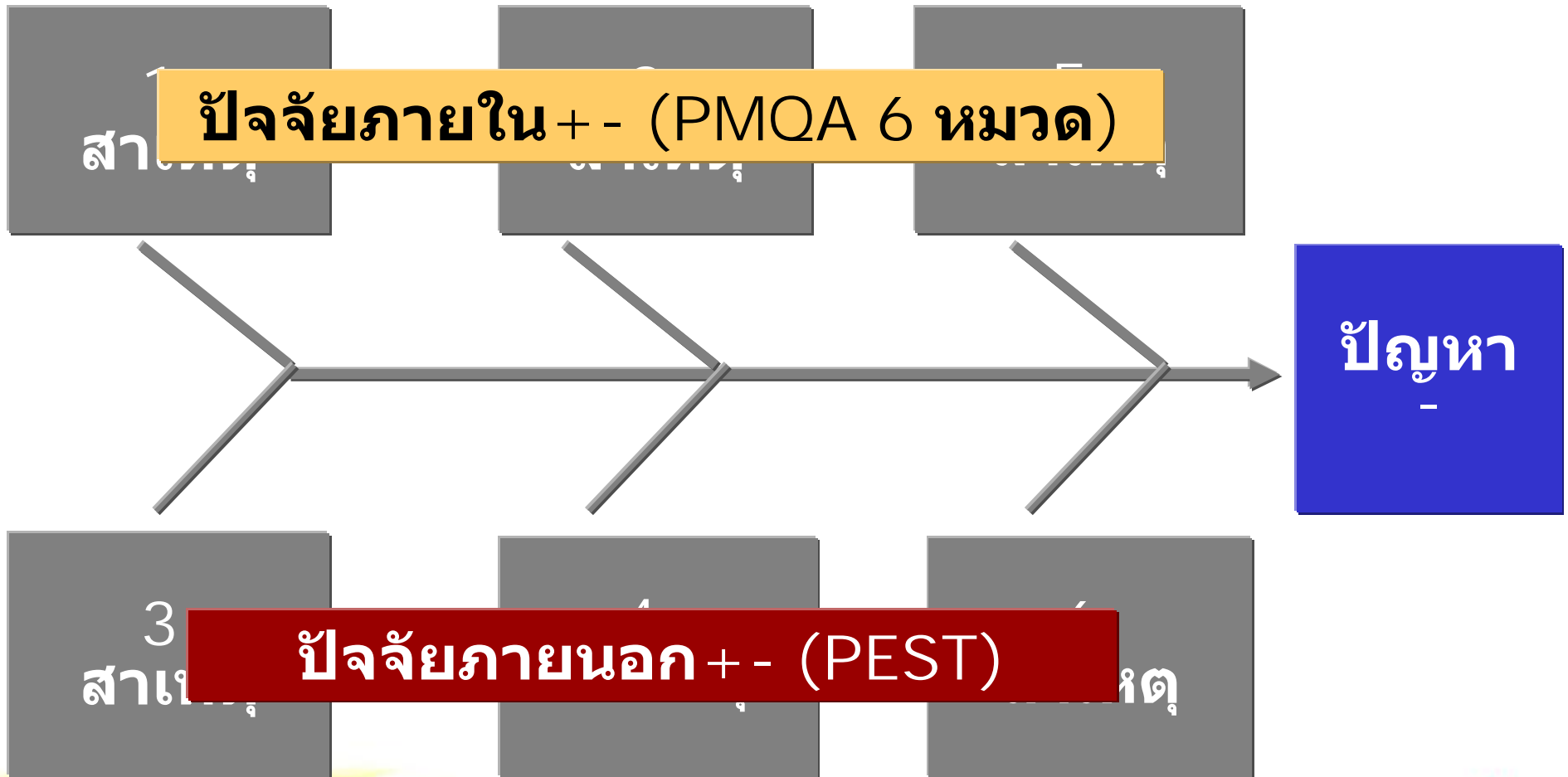
5

PMQA
เพื่อการวิเคราะห์
ปัจจัยภายใน
สัมพันธ์กับ
ปัจจัยภายนอก

ผังก้างปลา

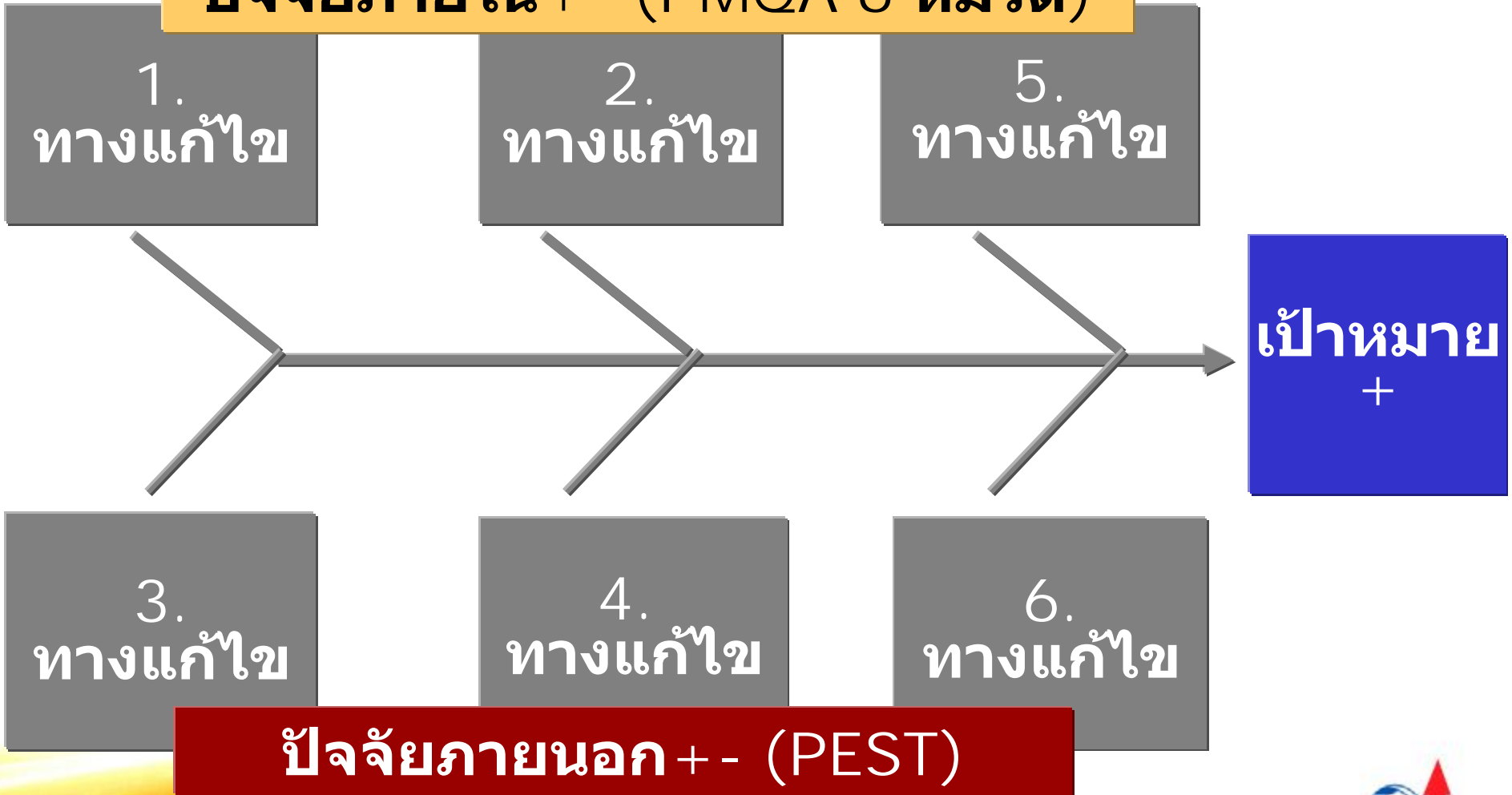


ผังก้างปลาผลกระทบ -





ปัจจัยภายใน+- (PMQA 6 หมวด)





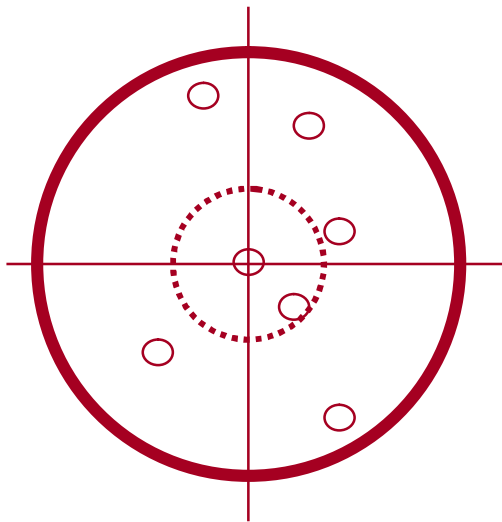
6

PMQA เพื่อการจัดทำ BSC : Strategy Map

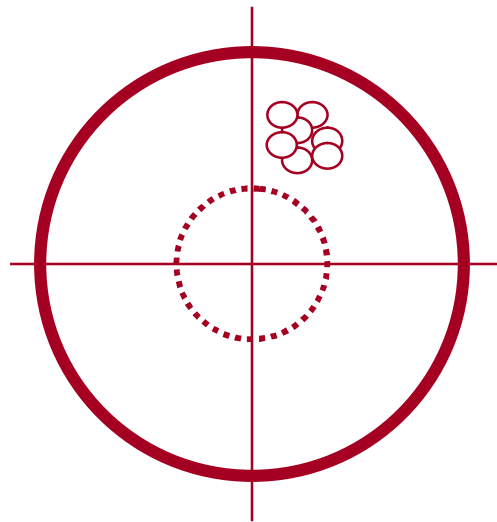
BSC Concept :



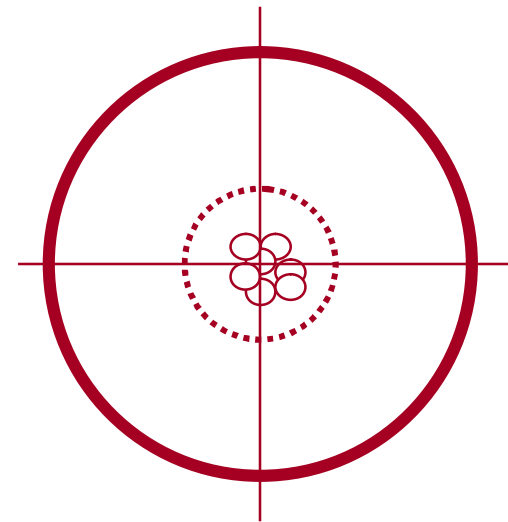
BSC objectives



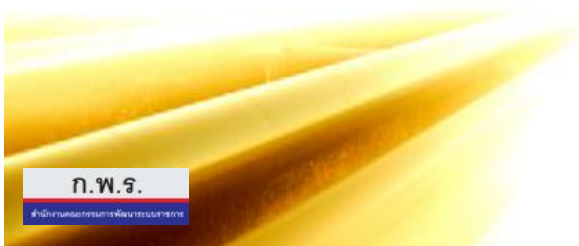
Do things right



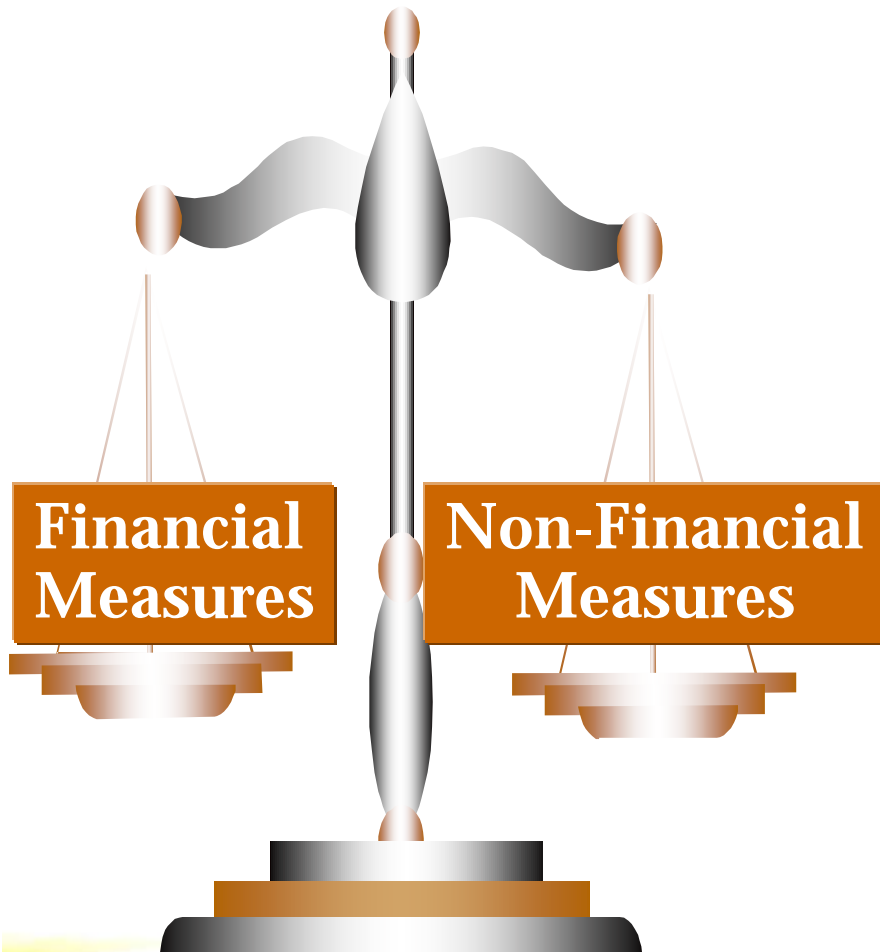
Do the right things



Do the right things right



BSC Concept :





มิติด้านการเงิน

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรมีผล
การดำเนินงานอย่างไรในสายตาผู้ถือ
หุ้น

มิติด้านลูกค้า

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรจะ
ตอบสนองลูกค้าอย่างไร

วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ

มิติด้านกระบวนการภายใน

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ กระบวนการ
บริหารอะไรที่เป็นเลิศ

มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไร
องค์กรจึงจะมีความสามารถที่จะ
เปลี่ยน & พัฒนาเพื่อความยั่งยืน



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

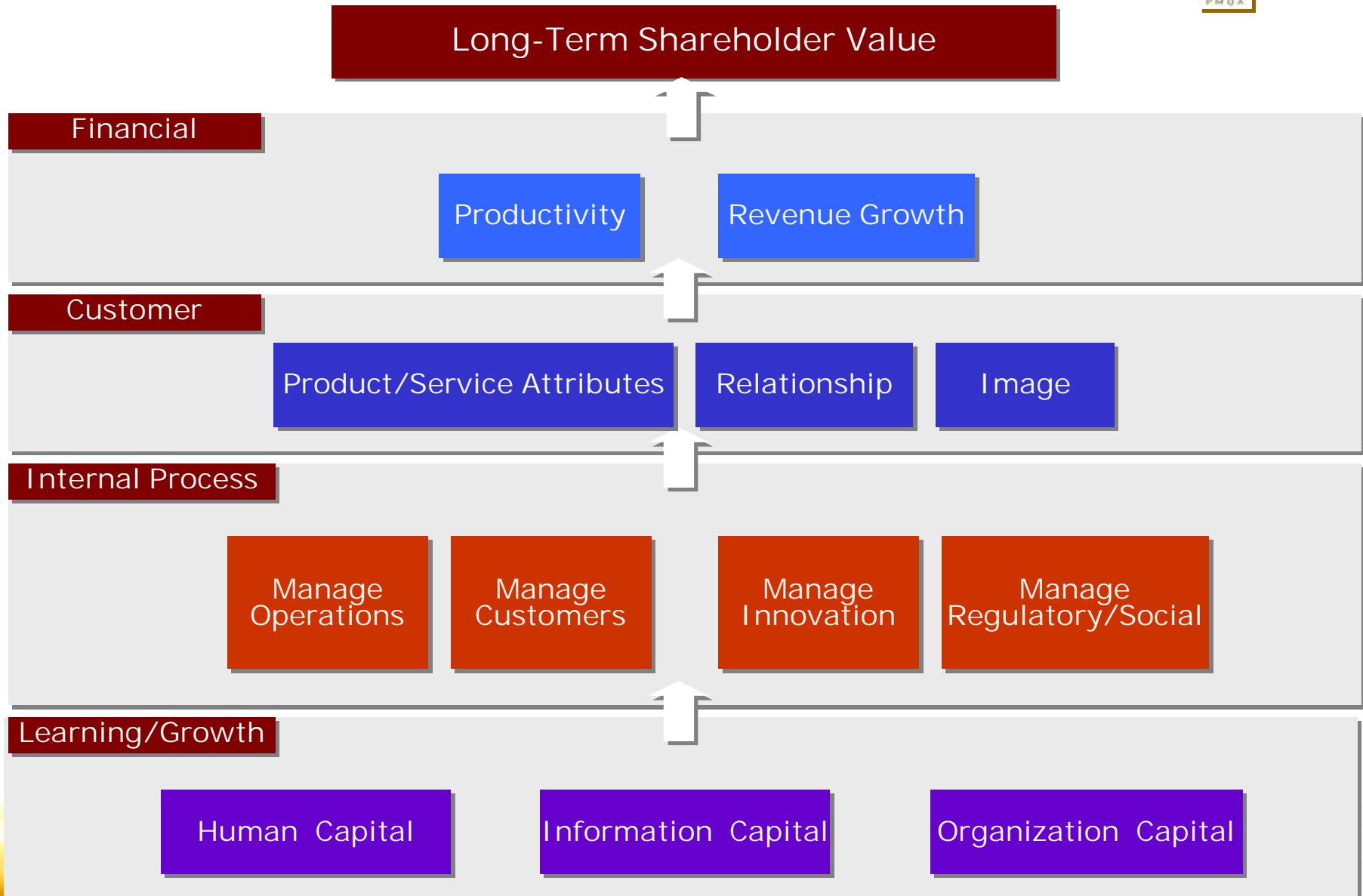
Target and Initiatives : What we need to do

Personal Objectives : What I need to do

Strategic Outcomes :

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

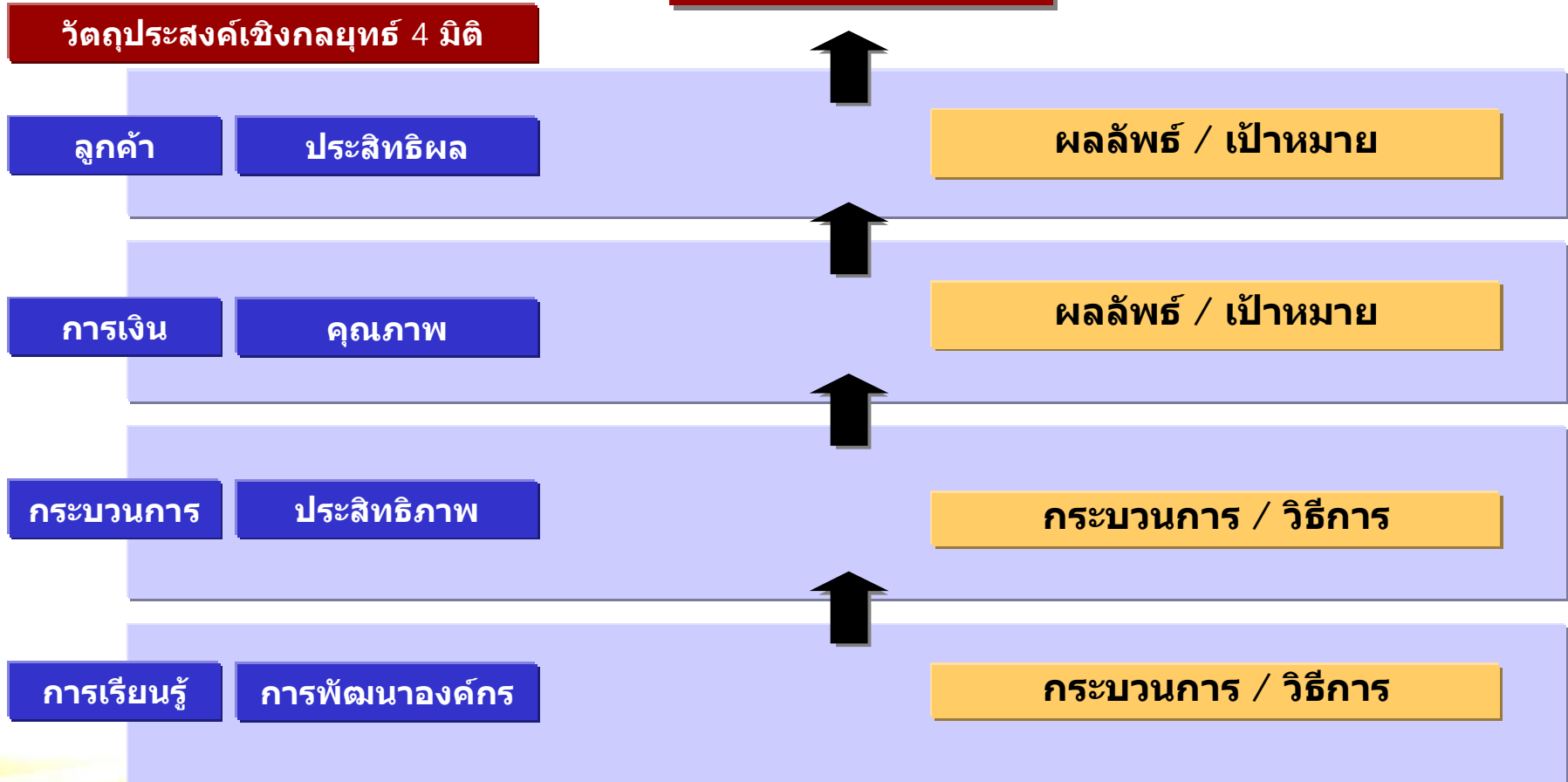
Strategy Map : Kaplan & Norton



ตาราง 4: แผนที่กลยุทธ์ 1 (Strategy Map)



Vision
Mission / Values
Goals (4 years)



ตาราง 4: แผนที่กลยุทธ์ 2 (Strategy Map)



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

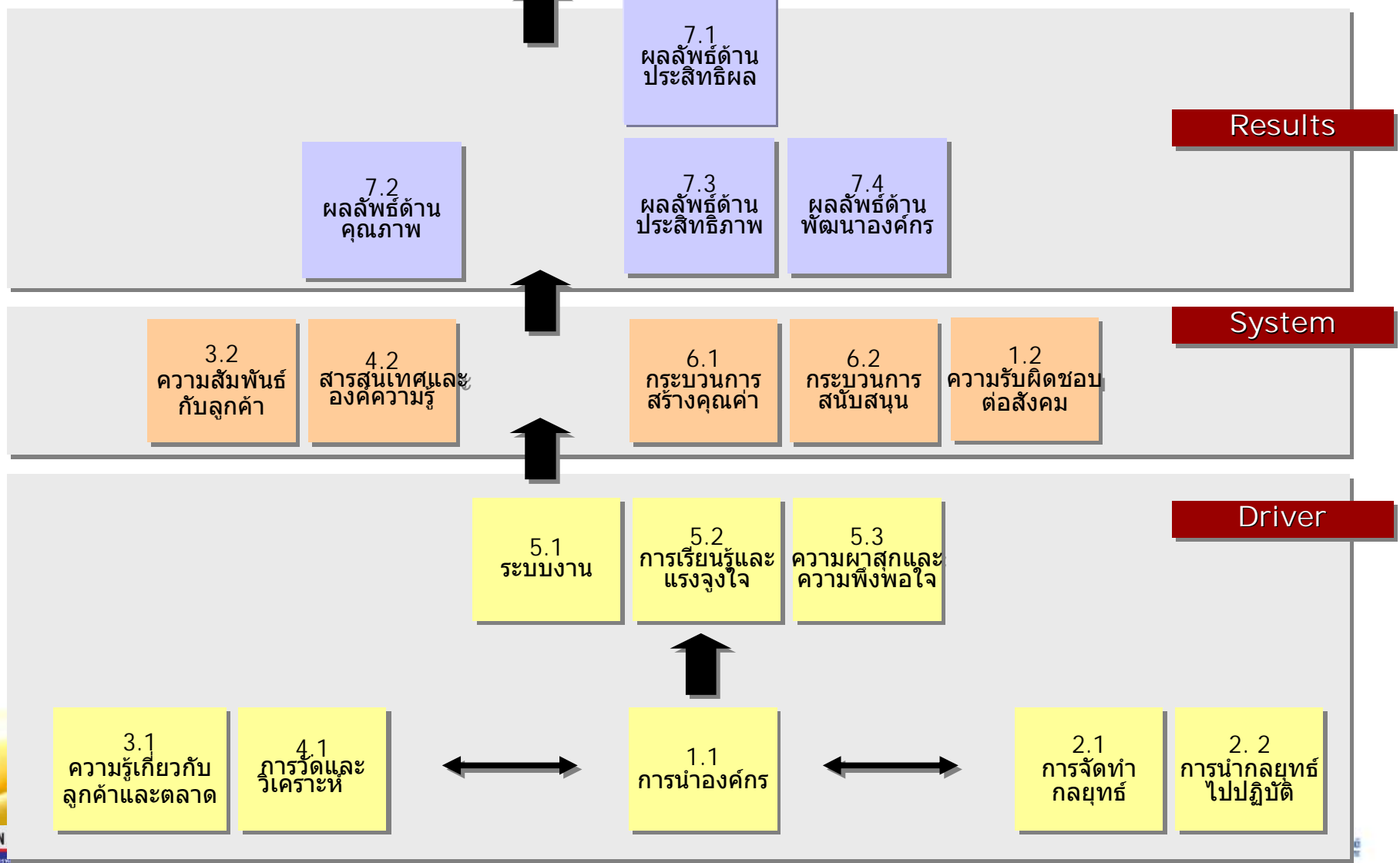
7.4 มิติ ด้านการพัฒนา องค์กร

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



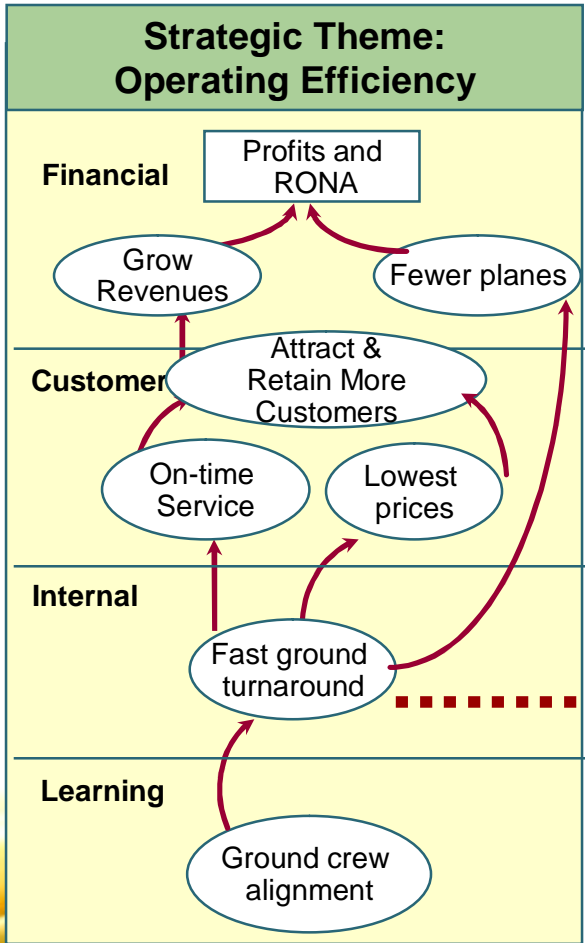
Vision / Mission / Values

เป้าหมายระยะ 4 ปี



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
<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

Card : BSC Concept



ระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ตัววัด	ประเด็นกลยุทธ์
1	C1	
2		
3		
4		
5		
6		
7		

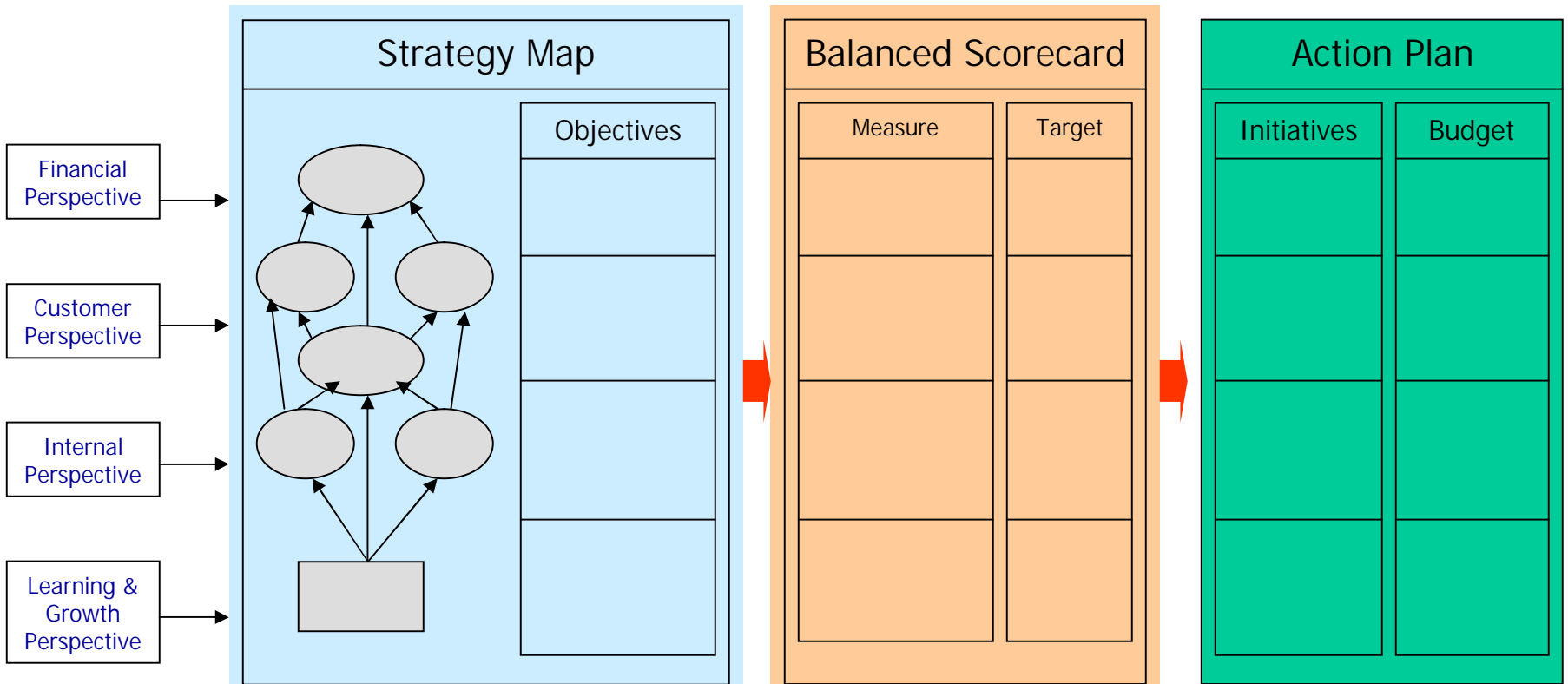
ระดับหน่วยงาน (กลุ่ม/ฝ่าย แผนก/งาน)

วัตถุประสงค์	ตัววัด	ประเด็นกลยุทธ์
1	C1	
2		
3		
4		
5		
6		
7		

ระดับบุคคล

ประสงค์	ตัววัด	ประเด็นกลยุทธ์
C1		

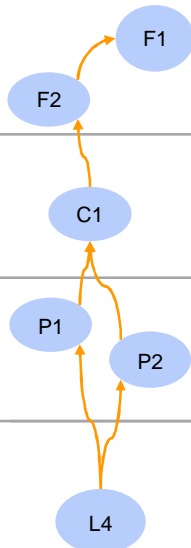
Map & Card : BSC Concept



Map & Card : BSC Concept

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



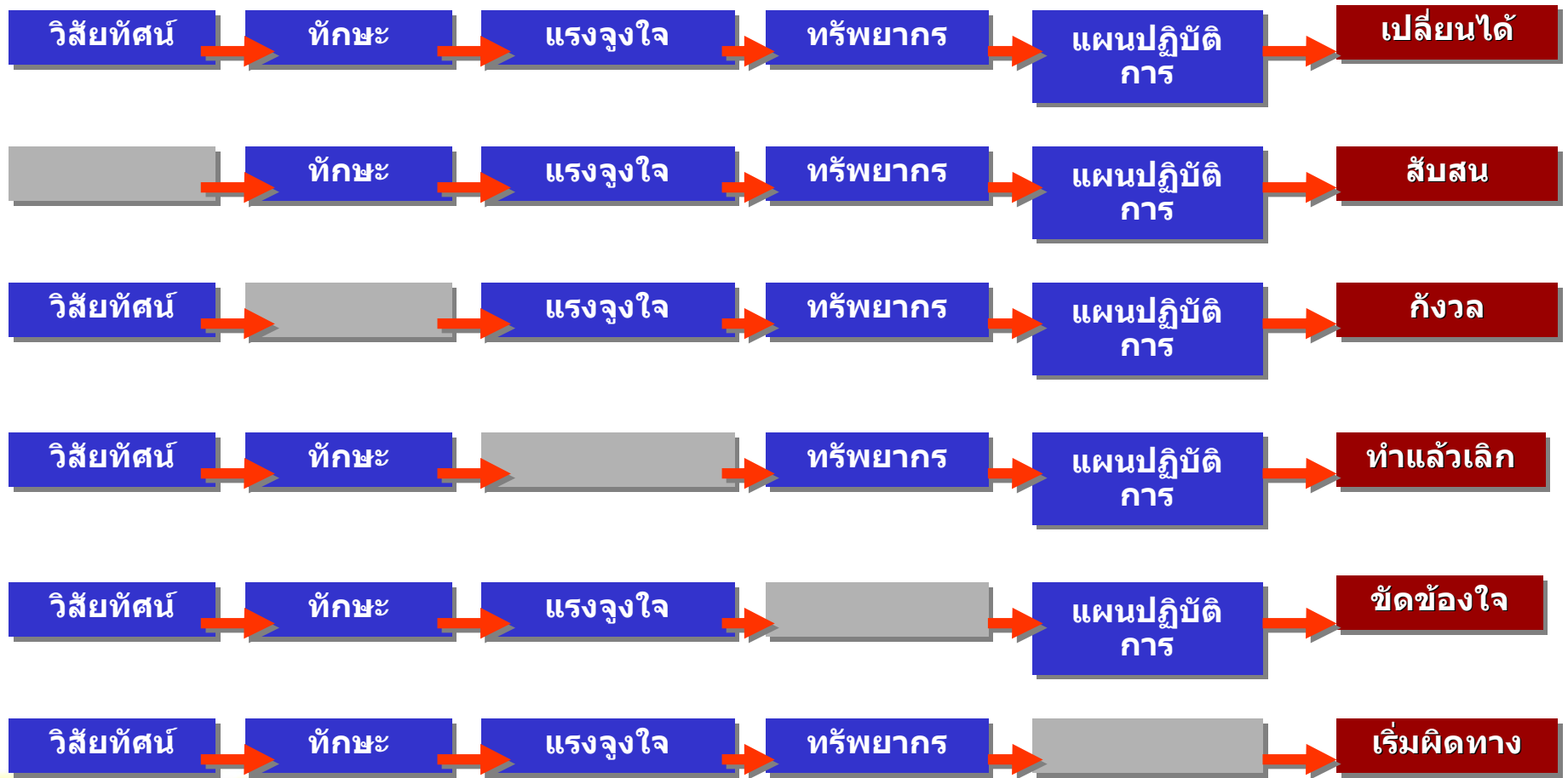
Strategy

Tactics

“Leadership”

“Management”

Strategic Planning : Org. Change





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

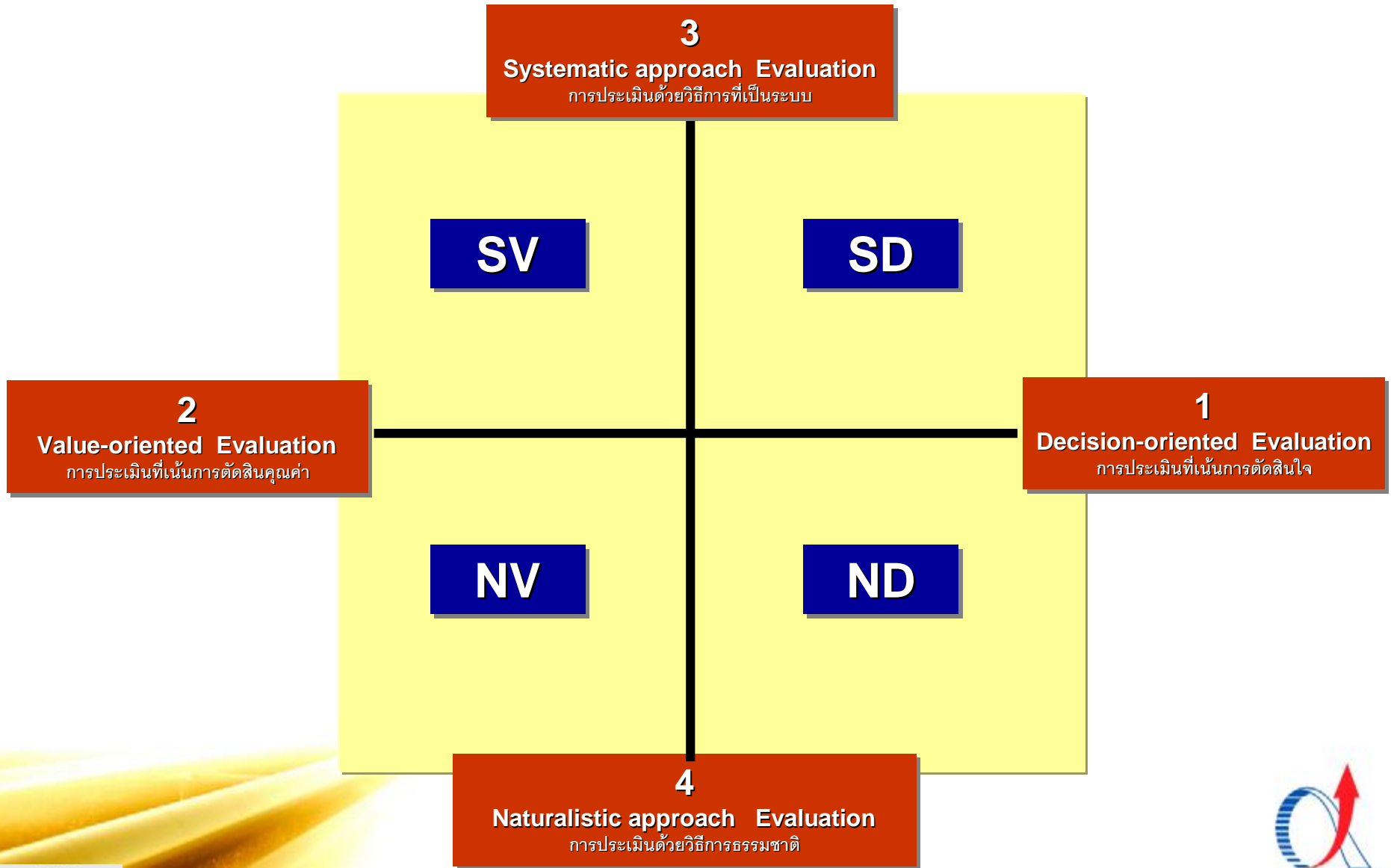


4

Naturalistic approach Evaluation

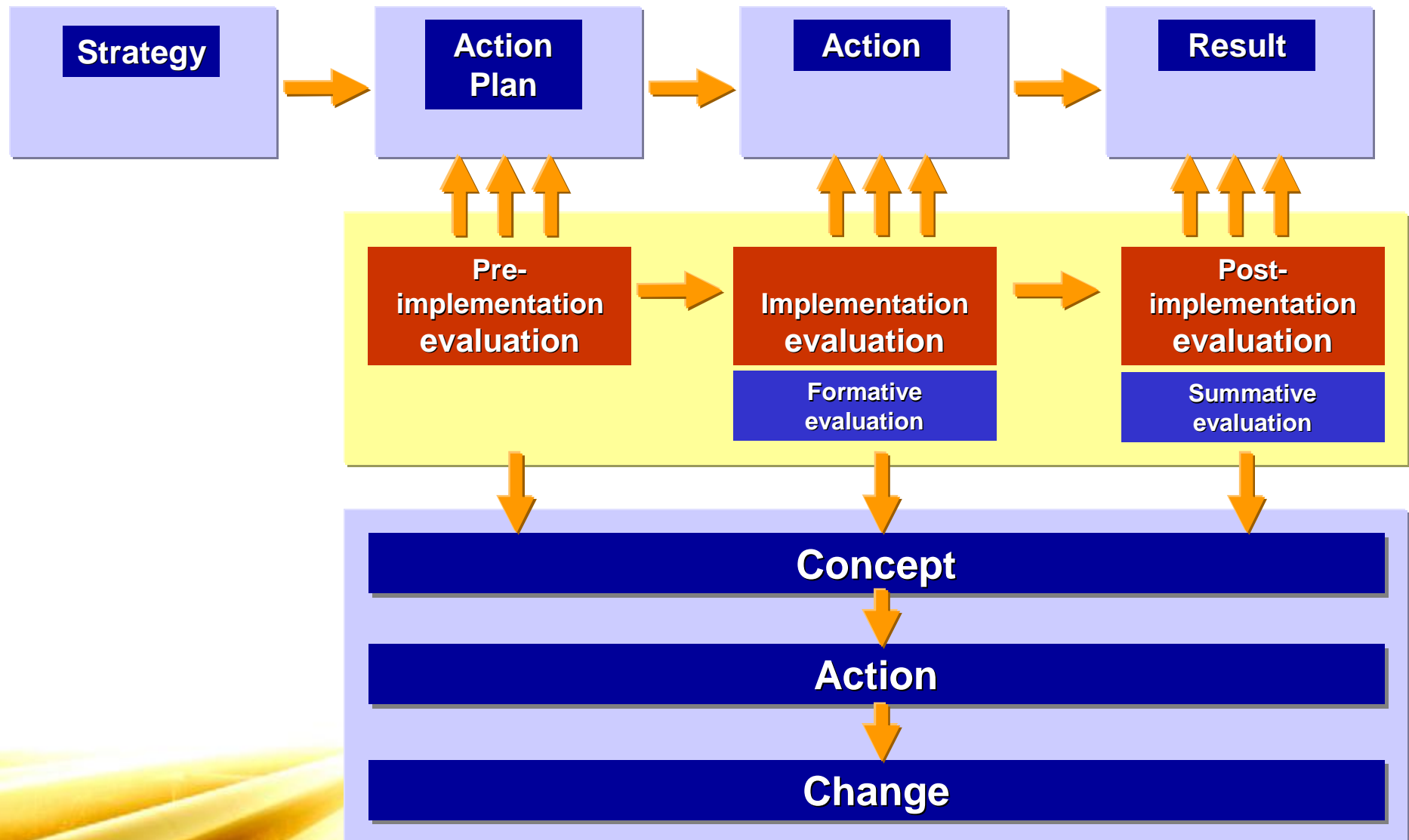
การประเมินด้วยวิธีการธรรมชาติ

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



รูปแบบการประเมิน

PMQA
Organization



ข้อพึงระวังในการประเมิน



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

ขั้นตอนการประเมิน



1. กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน

2. เสนอประเด็นสำคัญที่ต้องการ

3. ระบุตัววัดและเกณฑ์การวัด

4. กำหนดรูปแบบการประเมิน

5. สร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

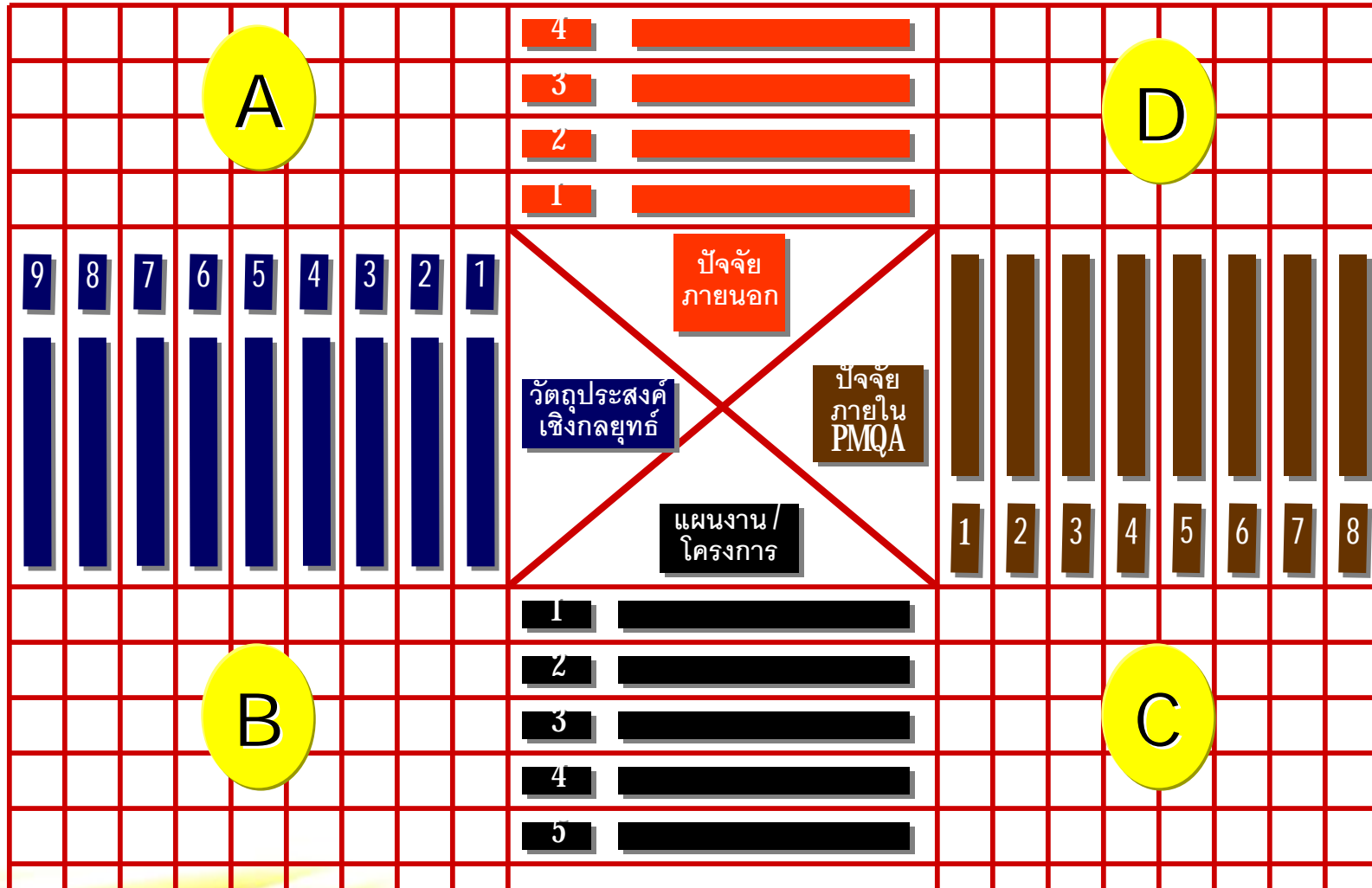
6. วางแผนดำเนินการ

7. วิเคราะห์ข้อมูล

8. รายงานผลการประเมิน นำไปสู่

9. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ระบบติดตามประเมินผล





8

Management Cockpit Room

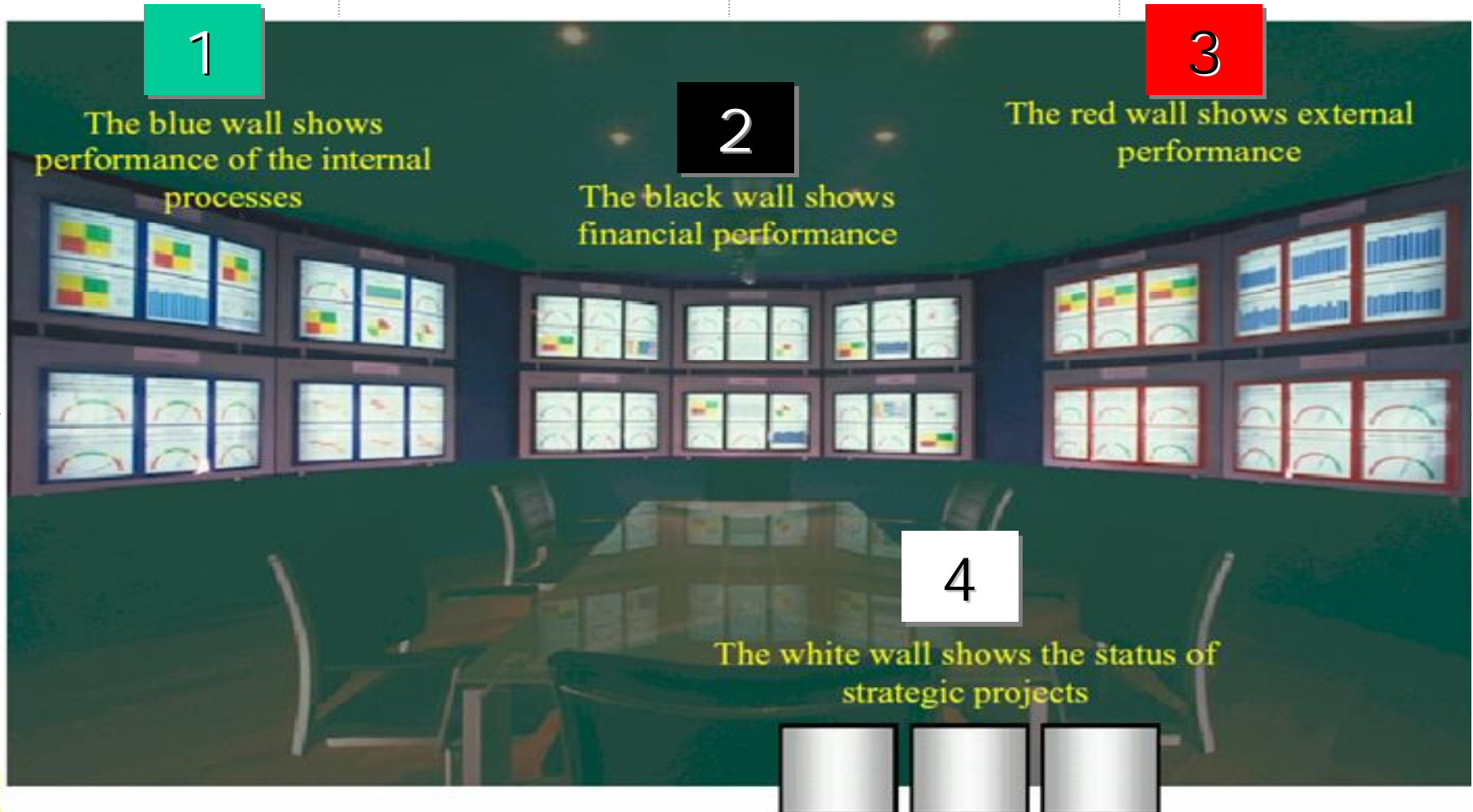


**การจัดทำห้องแสดงดัชนีชี้วัดและมาตรวัด
Management Cockpit Room (Prof.Georges)**

**เป็นห้องประชุมหรือห้องที่ใช้เพื่อการตัดสินใจ
โดยมีการนำข้อมูลตัวชี้วัด มาติดตั้งแสดงไว้
เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ**

**ใช้หลักของการ ถาม ตอบ เป็นแนวทาง
(เพราะผู้บริหารมักมีคำถามที่อยากรู้อยู่ในใจแล้ว)**

Cockpit Room



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?

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?

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?

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



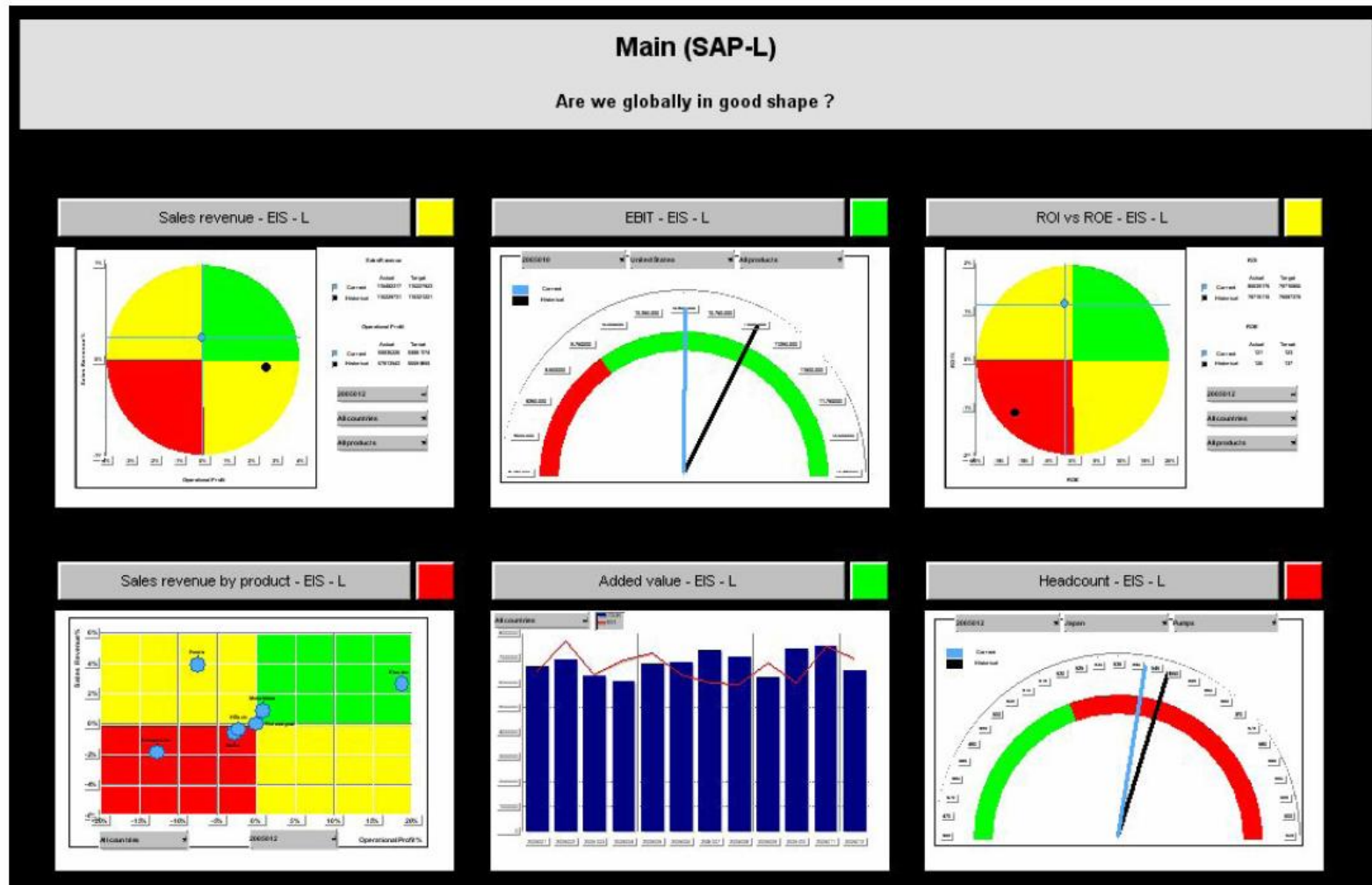
6 KPI / questions



4 levels of visualisation per KP



A logical view = 1 question and 6 indicators





9

Management Tools & Standards

TQM : Tools & Techniques

