TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

PMQA-แนวคิด และการนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

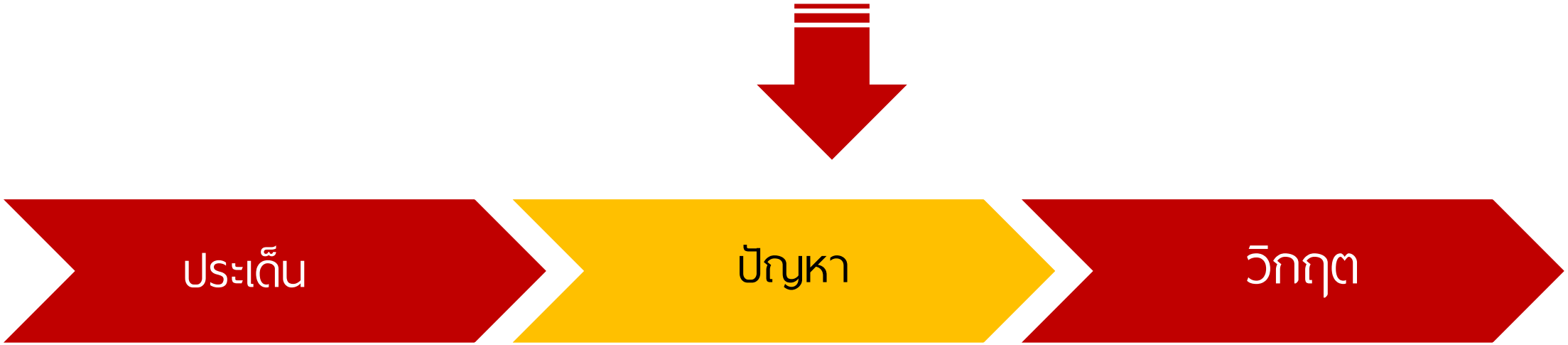
กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

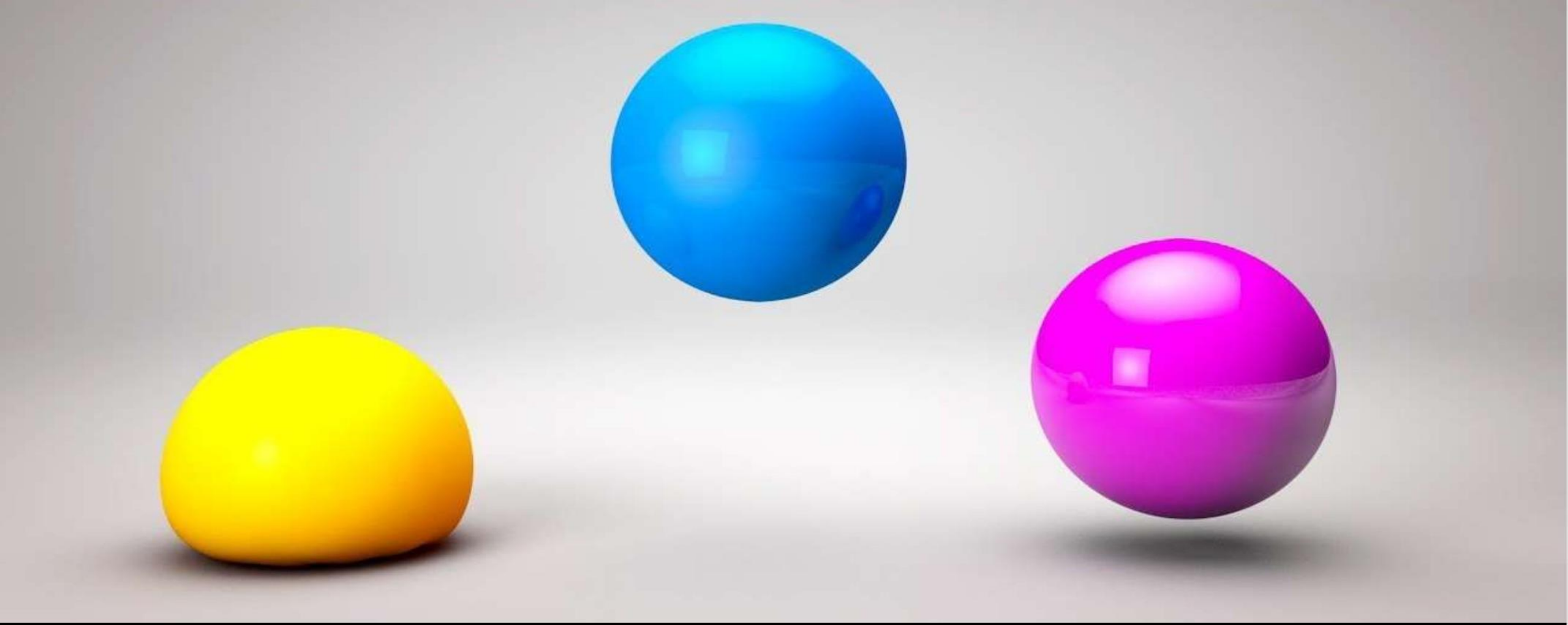
ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

ผู้ตรวจรับรองรางวัลเลิศรัฐ

ความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็น ปัญหา และวิกฤต

- การ*เปลี่ยนแปลง* และการ *แข่งขัน* เป็น ตัวสร้าง*ประเด็น*
- *ประเด็น* ไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็น *ปัญหา*
- *ปัญหา* ไม่ได้รับการตอบสนอง จะพัฒนาเป็น *วิกฤต*





RESILIENCE = Bouncing Back

Total Quality Management (TQM)

ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิด **คุณภาพ**

ผู้รับบริการ**พอใจ** ผู้ให้บริการ**ภูมิใจ** **บรรลุวัตถุประสงค์**ขององค์กร

การ**ปรับปรุง**กระบวนการ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการที่มี**คุณภาพ** โดยใช้ทรัพยากรอย่าง**คุ้มค่า**

TQM คือ อะไร?

ดร.คาโอรุ อิชิกาวะ
บิดาแห่งการบริหารคุณภาพของญี่ปุ่น

TQM เป็น การปฏิวัติทางความคิดในการบริหาร

TQM เป็น กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งไม่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียว

TQM เป็น การบริหารด้วย<u>ข้อเท็จจริง</u>

TQM เป็น การบริหารด้วยการหมุนวงล้อ **<u>PDCA</u>**

TQM เป็น วินัยที่เชื่อมโยง<u>ความรู้เข้ากับการปฏิบัติ</u>

TQM เป็น สิ่งที่<u>เริ่มต้นด้วยการเรียนรู้ และ สิ้นสุดที่การเรียนรู้</u>

เปลี่ยนจากองค์การที่ดีเป็นองค์การชั้นเลิศ (from good to great)

1. จากมุมมองแบบแยกหน้าที่ เป็นการ**มองอย่างเป็นระบบ**
2. จากองค์กรที่นำด้วยการสั่งการ เป็นการ**นำด้วยวิสัยทัศน์**
3. จากการมุ่งเน้นเพียงให้มีสินค้า/บริการ เป็น**มุ่งเน้นการตอบสนองผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน**
4. จากการที่มองบุคลากรเป็นต้นทุน เป็นการ**มองเห็นคุณค่าของบุคลากร**
5. จากการเพียงตามมาตรฐาน เป็น**เน้นการเรียนรู้ และการปรับตัว**ทั้งบุคลากรและองค์กร
6. จากการทำงานแบบไม่มีจุดมุ่งเน้น เป็นการ**มุ่งเน้นความสำเร็จ**
7. จากการเพียงให้ทำตามวิธีการเดิม เป็นการ**สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม**
8. จากการจัดการตามสัญชาตญาณ เป็นการ**จัดการโดยใช้ข้อมูลจริง**
9. จากแค่ทำตามหน้าที่ พันธกิจเป็นการ**มุ่งสร้างคุณูปการต่อสังคม** และชุมชน
10. จากการบริหารมุ่งเน้นเพียงผลงานโดยไม่สนใจวิธีการ เป็นการ**มุ่งเน้นจริยธรรมและความโปร่งใส**
11. จากการมุ่งเน้นเพียงผลผลิต เป็นการ**มุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่า และผลลัพธ์**

โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2562

ลักษณะสำคัญขององค์การ
บ่งบอกถึงบริบทขององค์การ และอธิบายการดำเนินการขององค์การโดยรวม

การนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้ความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์การดำเนินการ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นด้านบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ

1. ลักษณะสำคัญขององค์การ จำนวน **13** คำถาม
2. หมวดที่ **1-6** จำนวน **71** คำถาม
3. หมวดที่ **7** จำนวน **18** คำถาม

การดำเนินการเหล่านี้จะนำไปสู่**ผลลัพธ์การดำเนินการ** ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์นั้นประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลและพันธกิจ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านยุทธศาสตร์

พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการนำข้อมูลจริงมาใช้ รวมถึงใช้ความรู้เป็นแรงผลักดันเพื่อให้ระบบราชการบรรลุผลสำเร็จมากขึ้นและมีความสามารถในการแข่งขัน

หลักการที่ใช้ในเกณฑ์วัดผลนี้ มาจาก**ค่านิยมและแนวคิด**หลักที่ถูกปลูกฝังในองค์การที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง

7

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร.

คำถามที่ท้าทายองค์การ

1. ที่ผ่านมาองค์การดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรหรือไม่ ? (**Approach, Deployment)**
2. องค์การได้เรียนรู้ และเรียนรู้ได้อย่างไร **? (Learning)**
3. องค์การควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอะไรบ้าง **? (Integration)**

PMQA ในมุมมองของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

Strategic Analysis

Organizational Profile
C1: Company, C2: Customers & Stakeholders, C3: Competitive Environment
C4: Compliance, C5: Change, C6: Challenge/Advantage/Opportunity

Corporate Strategy

หมวด **1:**
ทิศทาง และ ระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดี
(Guiding Policy & Good Governance system)

Business Strategy

หมวด **2** + หมวด **3:**
ผลิตภัณฑ์/บริการตอบสนองกลุ่มเป้าหมาย และสมรรถนะหลักที่จำเป็นในอนาคต
(Product-Market fit & future core competency)

Functional Strategy

หมวด **5** + หมวด **6** :
ปรับระบบคน + ระบบงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน
(Coherent Action)

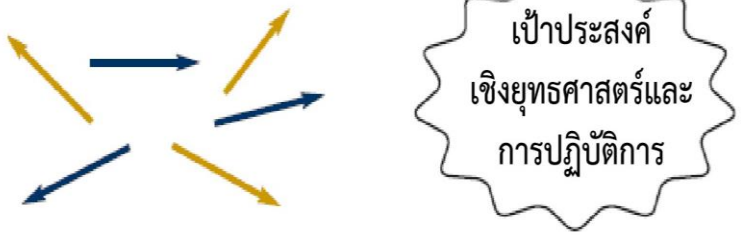
7.5	7.4
ผลลัพธ์ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม	ผลลัพธ์ด้านการเป็นต้นแบบ
7.1	**7.2**
ผลลัพธ์ด้านพันธกิจ	ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและประชาชน
7.3	**7.6**
ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร	ผลลัพธ์ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

หมวด **4:**
วัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

Copyright © 2020 KITTINAT PANOMRIT

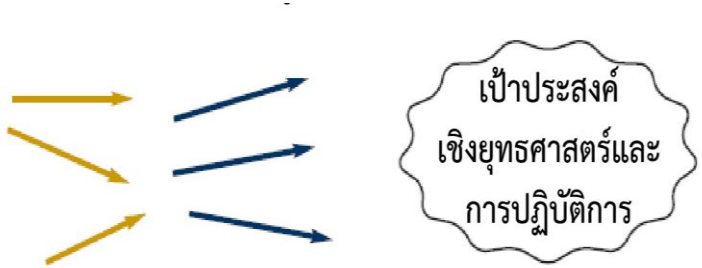
TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

1) ตั้งรับปัญหา
(0-25%)



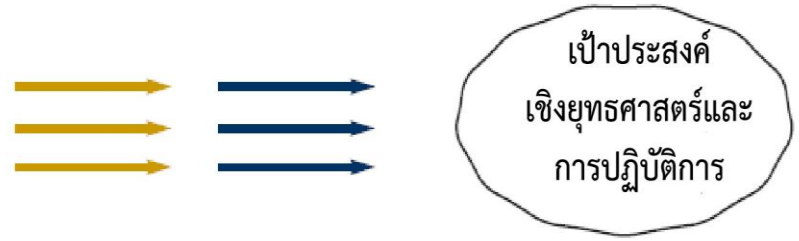
การปฏิบัติการต่าง ๆ มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

(2) แนวทางที่เริ่มเป็นระบบ
(30-45%)



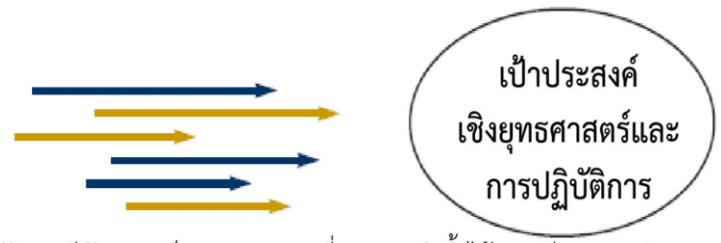
ส่วนราชการเพิ่งเริ่มต้นการปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล มีการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
(50-65%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันการเรียนรู้และมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในส่วนราชการ กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

(4) แนวทางที่มีการบูรณาการ
(70-100%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ มีการวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์และของการปฏิบัติการ

TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

การวิเคราะห์ระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ **(Business Ecosystem)** และกำหนดทิศทางองค์การ (ลักษณะสำคัญขององค์การ และหมวด **1** การนำองค์การ)

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์-กล้าจิระสานต์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

P. ลักษณะสำคัญขององค์กร

1.ลักษณะองค์การ

ก.สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย **(**เพิ่ม **:** ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ**)**

(2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก และวัฒนธรรม

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

(4) สินทรัพย์ **:** อาคาร สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

(5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

(6) โครงสร้างองค์กร

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระดับกลุ่มเป้าหมาย

(8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

2. สภาวการณ์ขององค์การ

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

(10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน **(**ถ้ามี**)**

(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

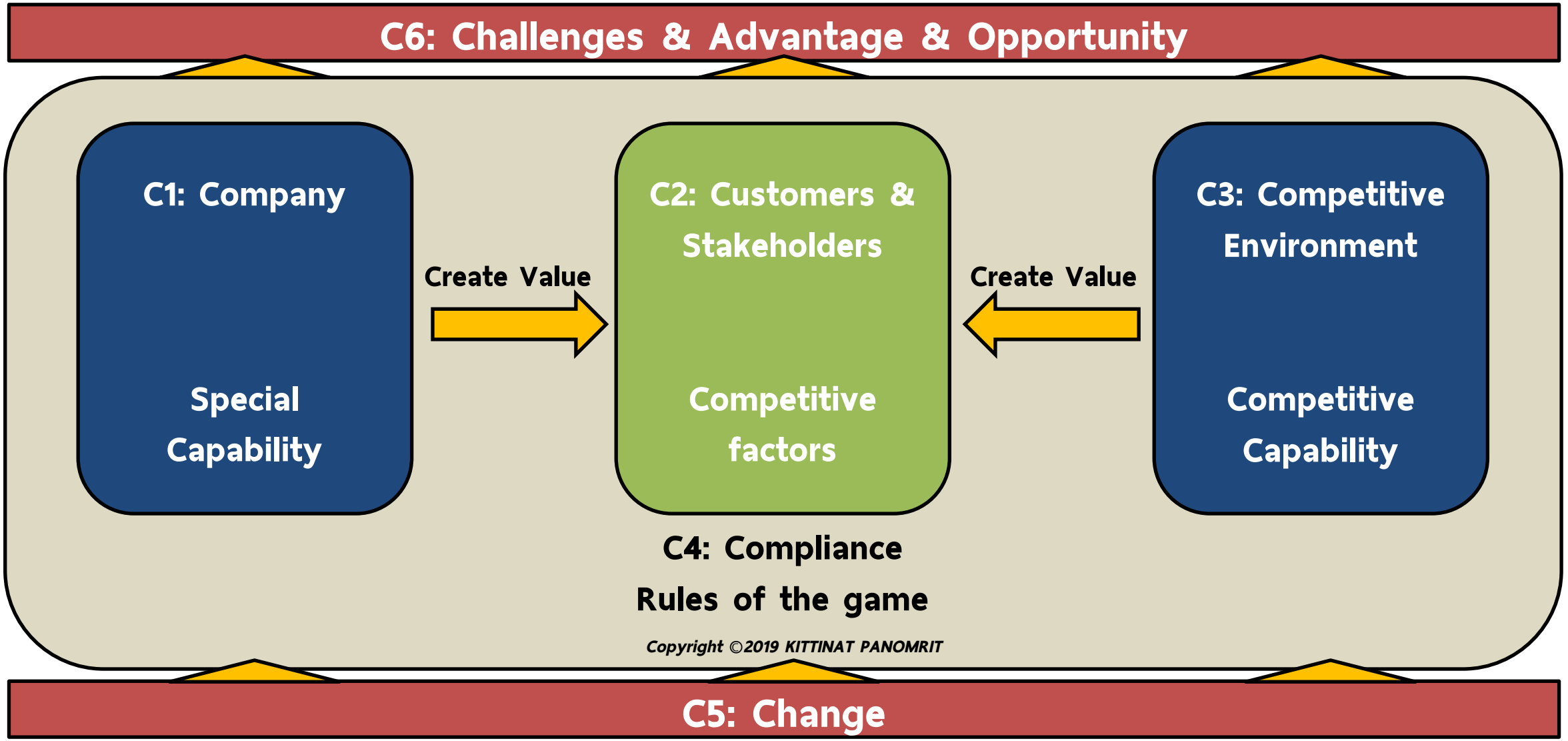
ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

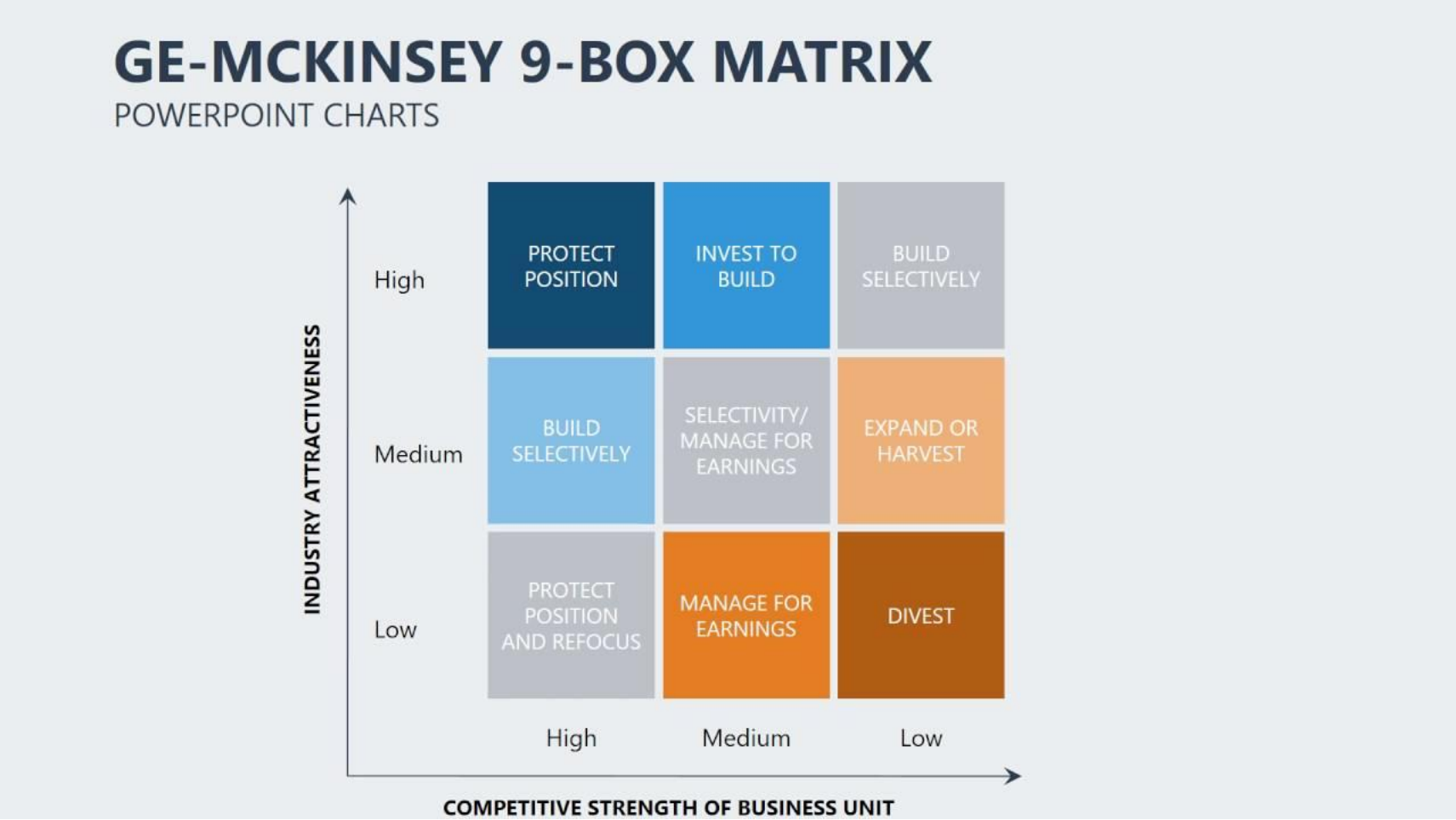
(13) องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการ และกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ

6 Cs Analysis

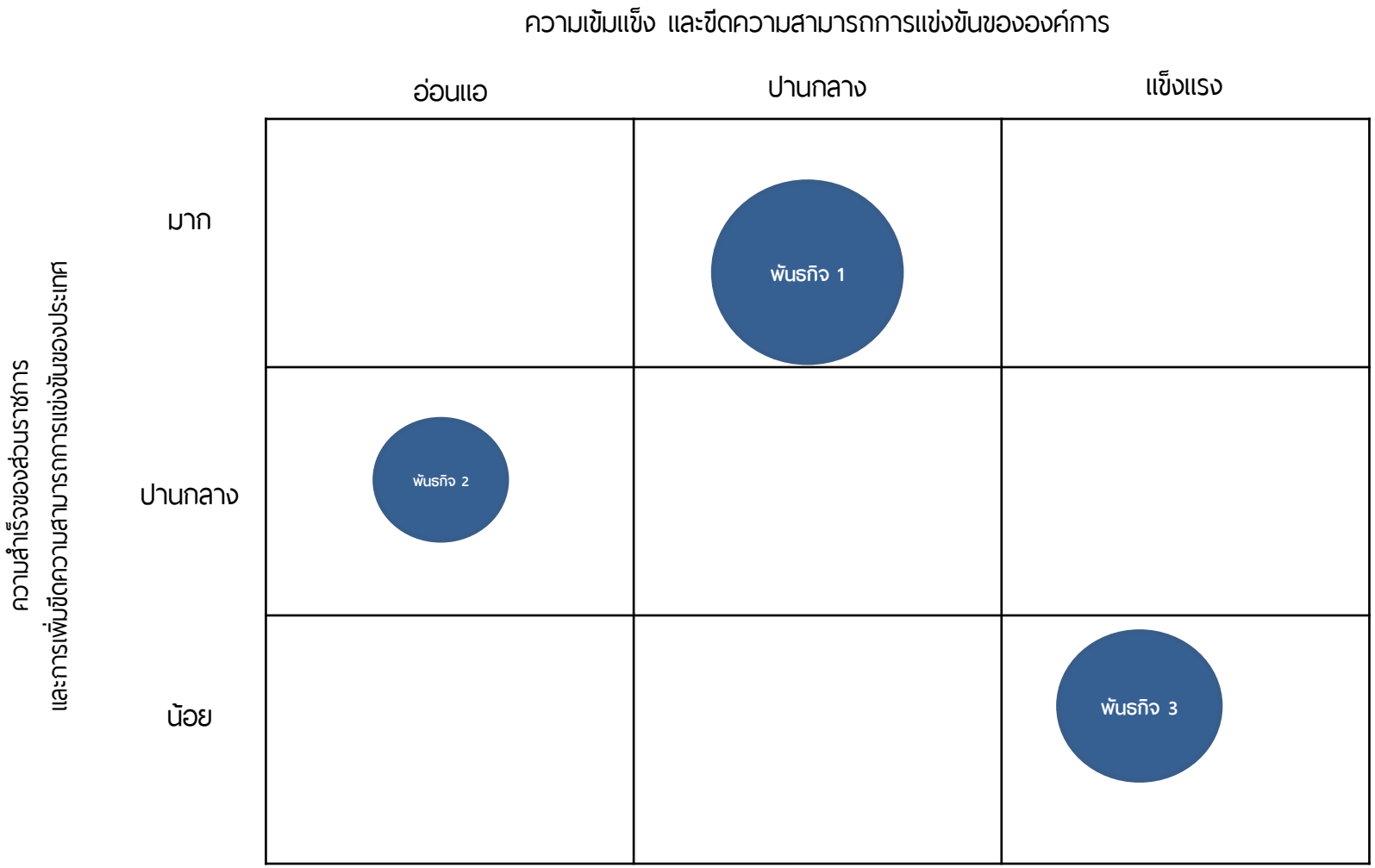


TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

เครื่องมือวิเคราะห์ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจ: GE Matrix



ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่



เครื่องมือวิเคราะห์สมรรถนะหลัก (Core Competency)

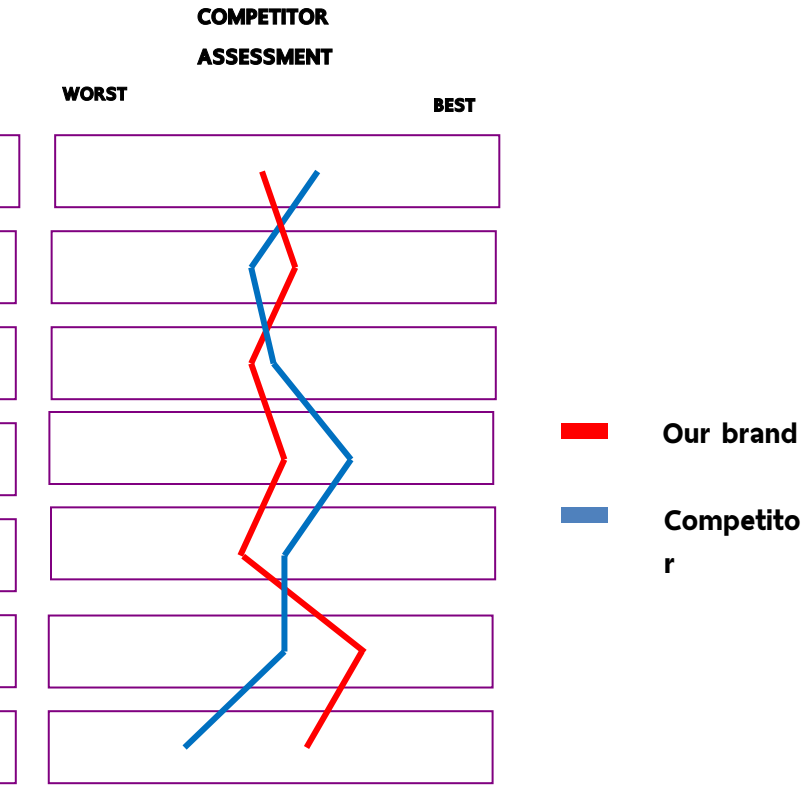
V Valuable	R Rare	I Inimitable	O Organized	
No				เสียเปรียบการแข่งขัน
Yes	No			แข่งขันได้
Yes	Yes	No		ได้เปรียบการแข่งขันระยะสั้น
Yes	Yes	Yes	No	ได้เปรียบการแข่งขันแต่ใช้ประโยชน์ไม่ได้
Yes	Yes	Yes	Yes	ได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

พันธกิจ	

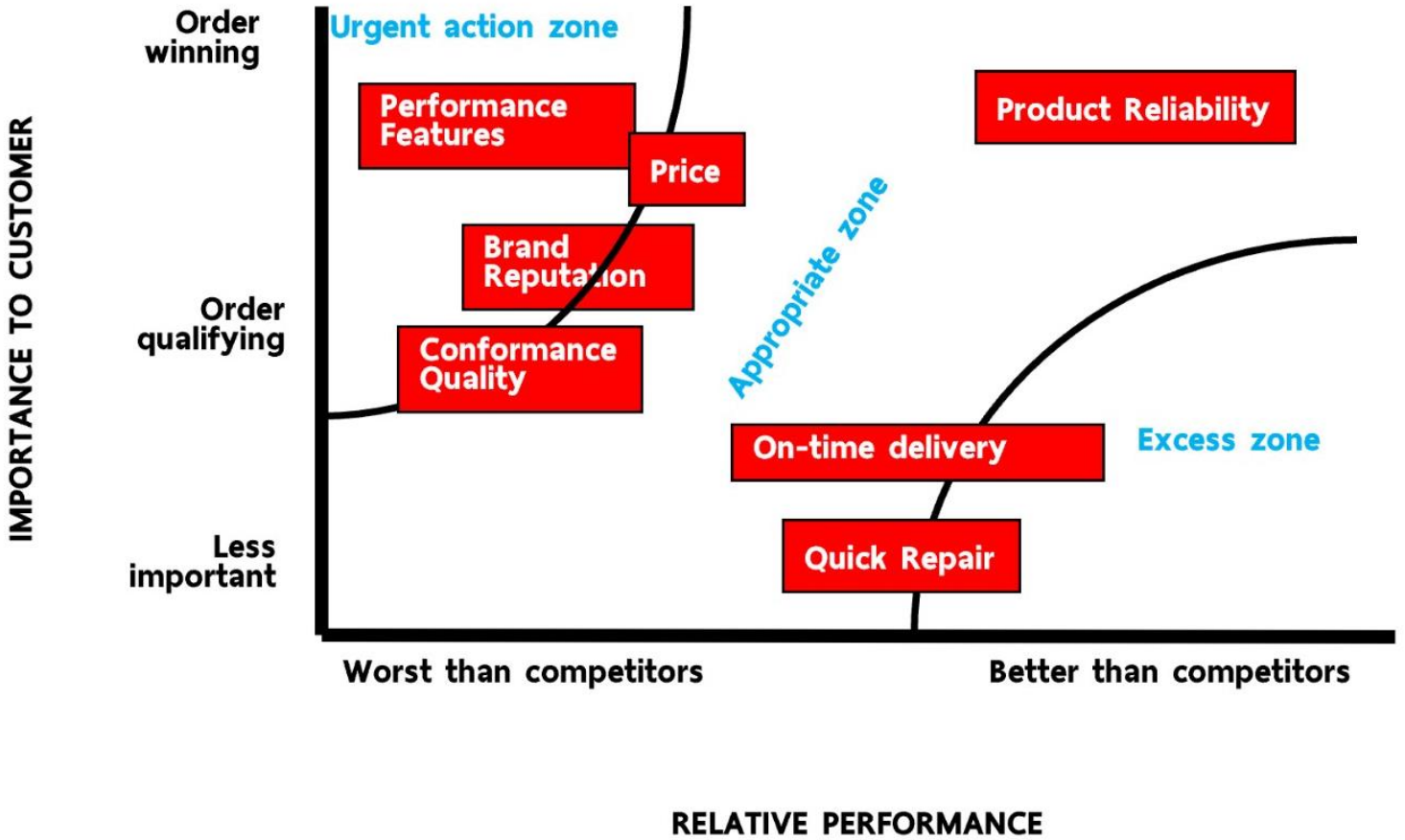
กิจกรรมหลัก (สมรรถนะ)	สินทรัพย์ที่สำคัญ	V	R	I	O
กิจกรรมหลักที่ **1**	สินทรัพย์ที่ **1.1**.....				
	สินทรัพย์ที่ **1.2**.....				
	สินทรัพย์ที่ **1.3**.....				
	สินทรัพย์ที่ **1.4**				
กิจกรรมหลักที่ **2**					
กิจกรรมหลักที่ **3**					

เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน: Strategy Curve

CUSTOMER REQUIREMENTS	IMPORTANCE TO CUSTOMERS
Product Performance/ Features	30%
Product Reliability	20%
Price	20%
Brand Reputation	10%
Conformance to Specification	10%
On-time delivery	5%
Quick repair services	5%

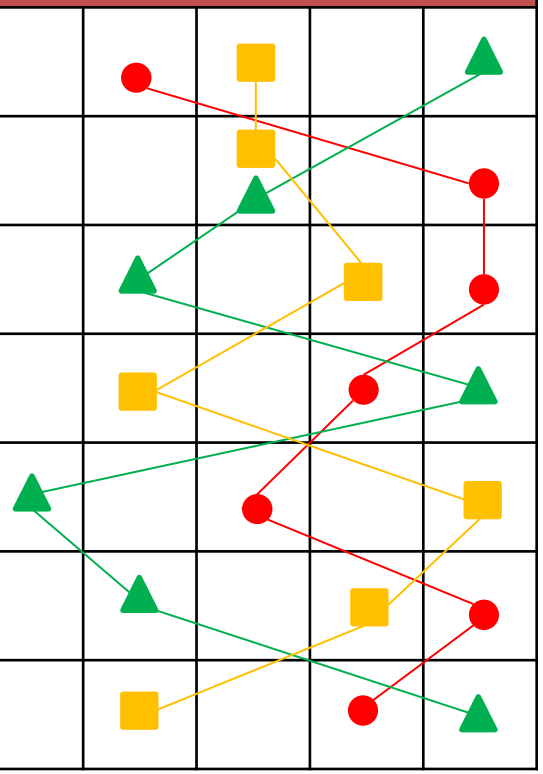


The Importance-Performance Matrix



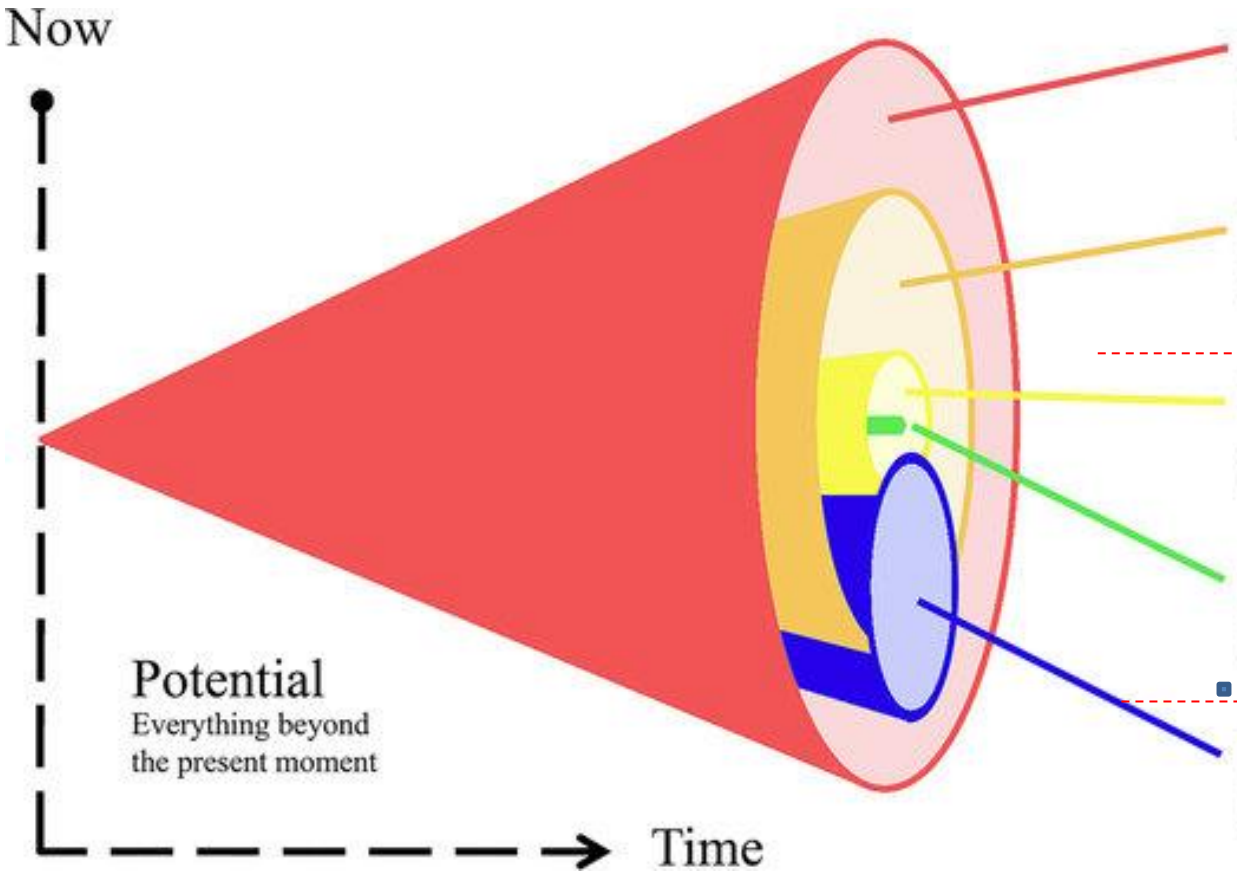
สภาพแวดล้อมการแข่งขันของการท่องเที่ยวไทย

ประเด็นการแข่งขัน	- Relative Score +
ความปลอดภัย	
อาหารการกินอุดมสมบูรณ์	
แหล่งธรรมชาติงดงาม	
แหล่งช้อปปิ้งทันสมัย	
ค่าใช้จ่ายราคาไม่สูงมาก	
มีกิจกรรมให้ทำหลากหลาย	
การเดินทางสะดวกสบาย	



ไทย สิงคโปร์ เวียดนาม

อนาคตมีความเป็นไปได้หลายอย่าง (Multiples future)



Possible
Future knowledge
"might happen"

Plausible
Current knowledge
"could happen"

Black Swan

เหตุการณ์ที่มองไม่ออกว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างไร โอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก แต่หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบได้

Probable
Current trends
"likely to happen"

Projected
Default extrapolation
"most probable"

Grey Rhino

เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีแนวโน้ม มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก แต่ยังไม่ค่อยมีการให้ความสำคัญ

Preferable
Desired future
"wanted to happen"

Elephant in the room

เห็นได้ชัด ทุกคนพูดถึง อยากให้เกิดขึ้น

หมวด 1 การนำองค์การ

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน		วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ตอบสนองพันธกิจ	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์สอดรับกับยุทธศาสตร์ประเทศ	สร้างนวัตกรรม/วัฒนธรรมที่มุ่งประโยชน์สุขประชาชน
1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส		นโยบายการป้องกันทุจริตและระบบกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ	การติดตาม ปรับปรุง และรายงานผลต่อสาธารณะและหน่วยงานบังคับบัญชา	ผลการประเมินในระดับดีโดยหน่วยงานภายนอก เป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส
1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก		สร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและการสร้างเครือข่ายภายนอก	การตั้งเป้าหมายท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการ	สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายที่มีผลกระทบสูงที่สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
1.4 คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์		ติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	การใช้กลไกการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างทันกาล	ติดตามผลดำเนินการและผลกระทบระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

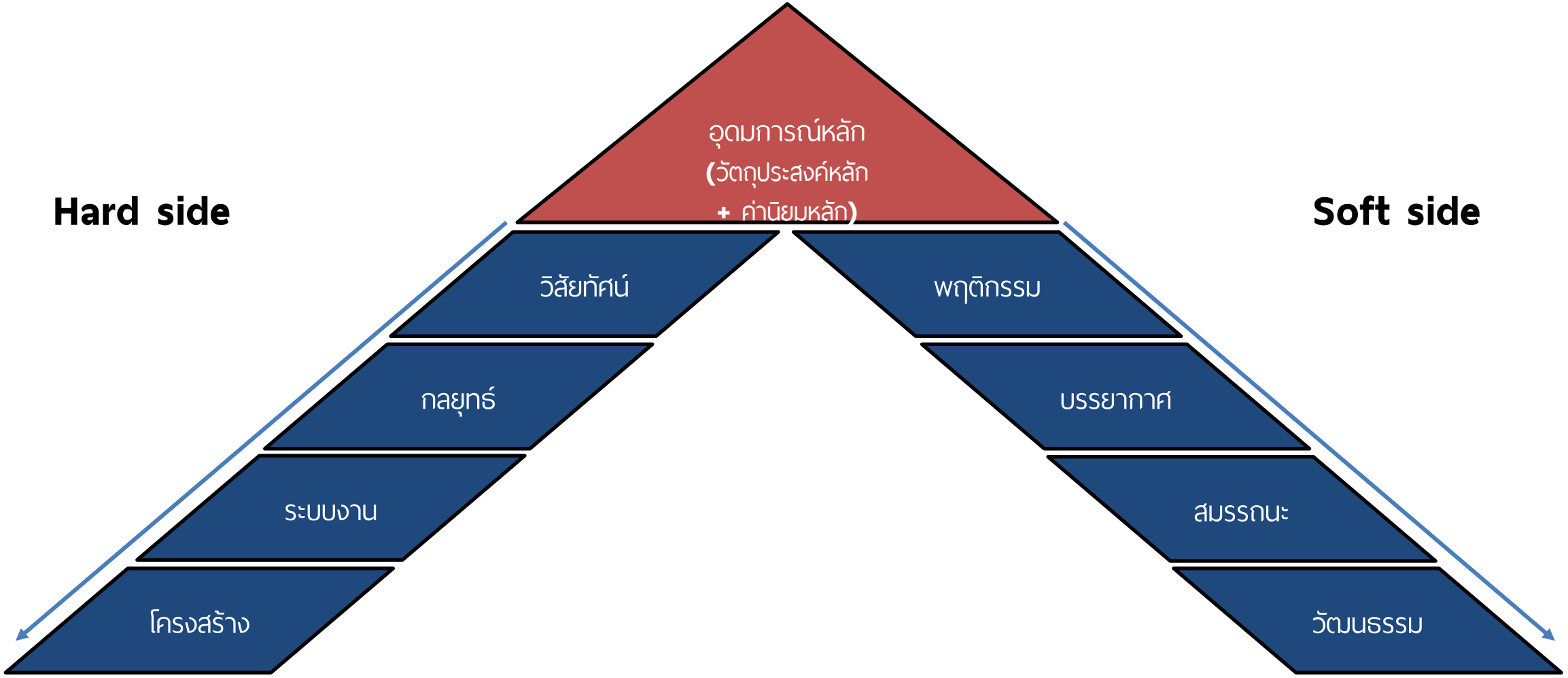
วิสัยทัศน์ (Vision)

คือ **Dreams with deadline** เป็นภาพความฝันที่มีระยะเวลาระบุชัดเจน

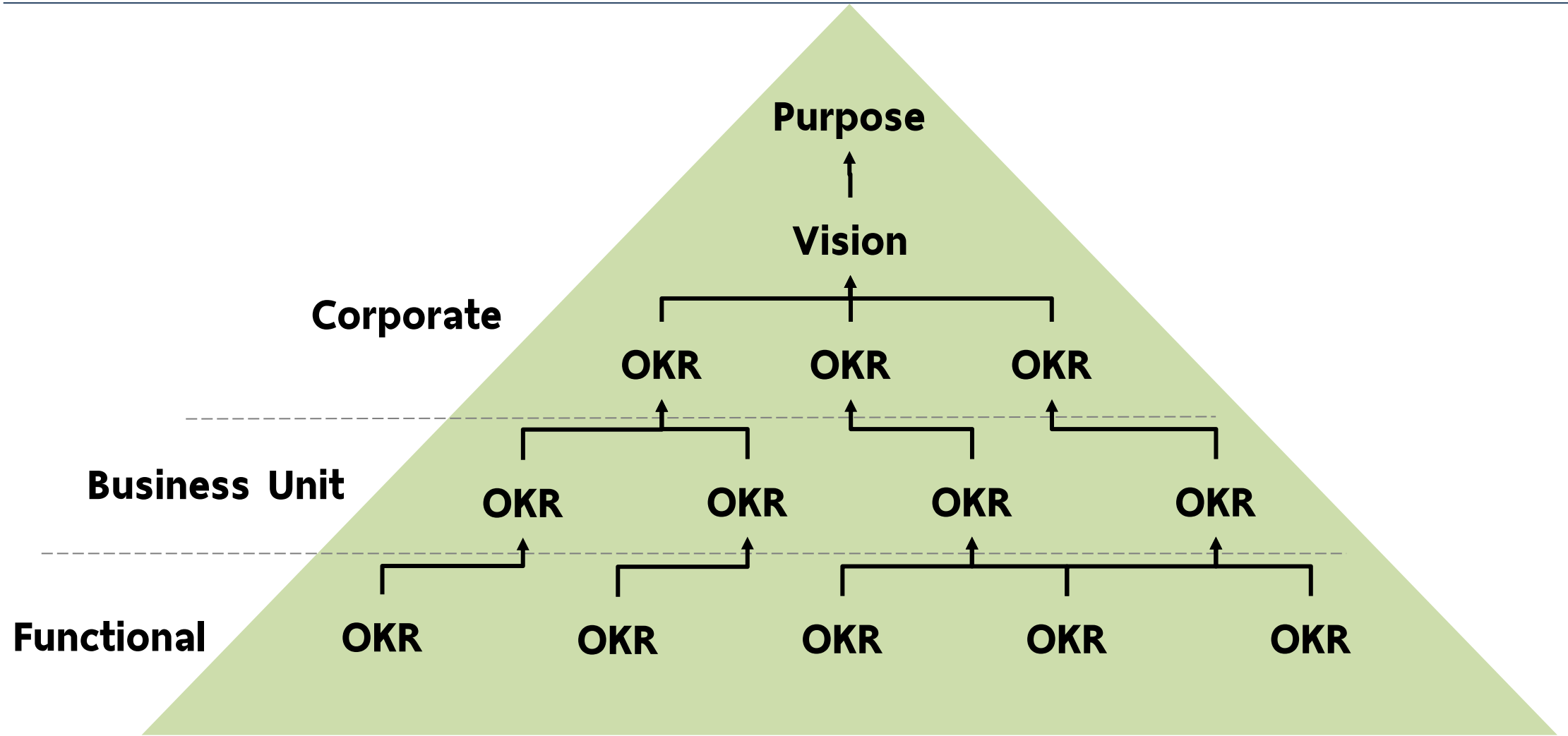
ควรบอกถึงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ **(Strategic Positioning)**ที่ต้องการ และผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น

ต้องมีความชัดเจน **(No doubt)** และมีความหมายเพียงพอ **(meaningful)** ที่จะพยายาม

สร้างระบบการนำองค์การที่ยั่งยืน



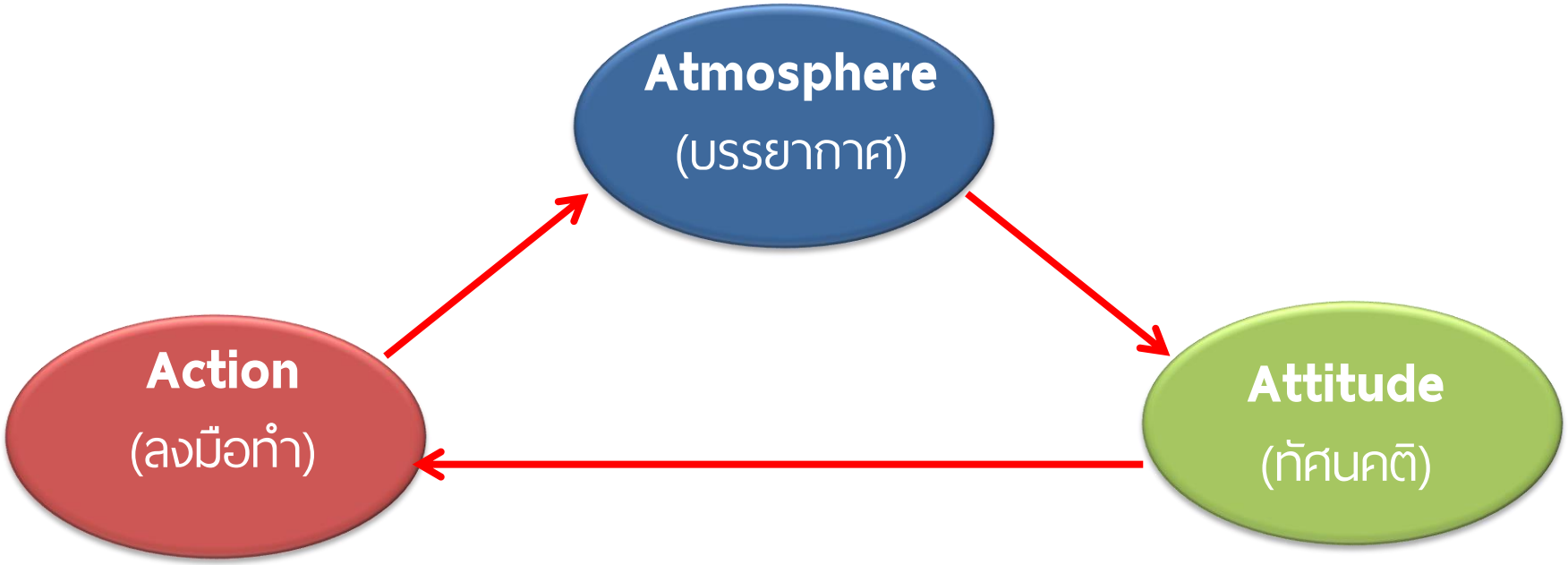
Single Vision Organization



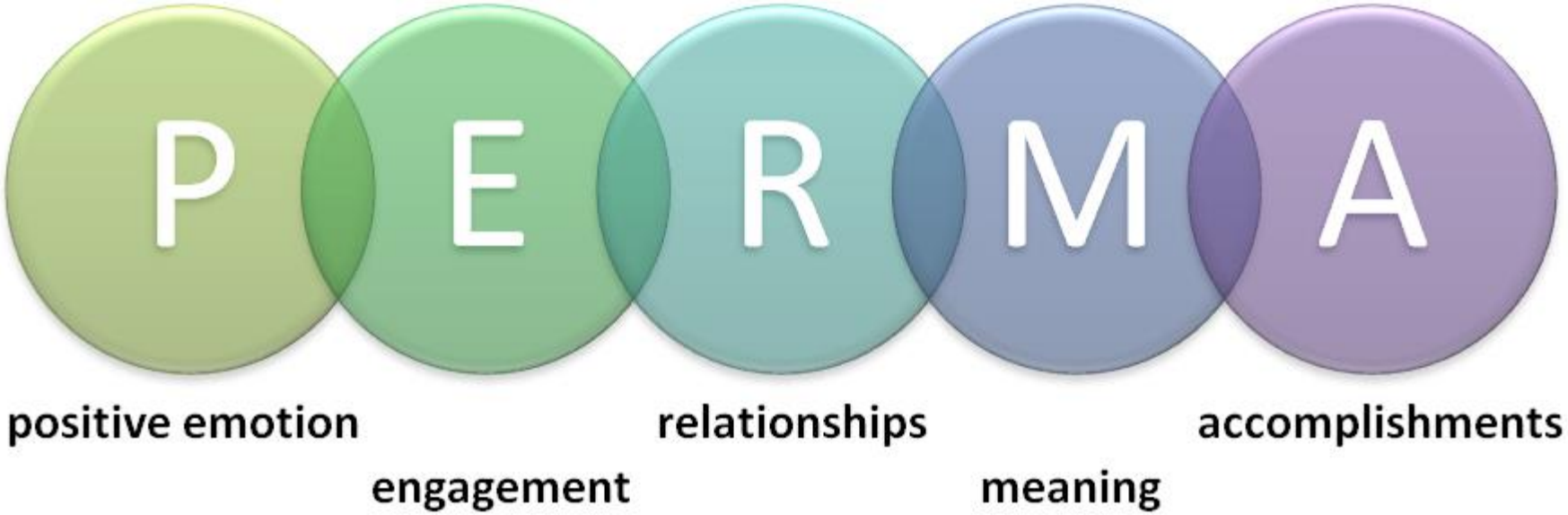
เครื่องมือในการวิเคราะห์และกำหนดนโยบาย: GE Matrix

ความสอดคล้องกับเป้าหมาย	ความแข็งแรง	แนวนโยบาย
สูง	แข็งแรง	**Vertical Integration** ขยายการดำเนินงานตามแกนของ **Supply Chain** เช่น หากอยู่ในภาควิชาการ ก็หาพันธมิตรขยายไปภาคบริการ, หรือหากอยู่ภาคบริการ หาพันธมิตรขยายไปภาคนโยบาย เป็นต้น
	ปานกลาง	**Horizontal Integration** ขยายการดำเนินงานโดยอยู่ในบทบาทเดิม แต่เพิ่มรายการบริการ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่
	อ่อนแอ	**Development** เร่งพัฒนาขีดความสามารถ
ปานกลาง	แข็งแรง	**Pause** คือหยุดรอความชัดเจน ในสถานะนี้อาจเกิดจากองค์การขาดข้อมูลในการตัดสินใจว่าพันธกิจนี้จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ จึงหยุดรอความชัดเจนก่อนจะตัดสินใจว่าจะขยาย หรือไม่ขยายการดำเนินงานด้านนี้
	ปานกลาง	**Stability** คือ ไม่เปลี่ยนแปลง รักษาสถานะเดิม เน้นการลดต้นทุนที่เกินความจำเป็น
	อ่อนแอ	**Sell out** ถ่ายโอนภารกิจให้องค์การอื่นที่ชำนาญกว่าทำแทน
ต่ำ	แข็งแรง	**Concentric Diversification** ใช้สมรรถนะความแข็งแรงที่มีไปสร้างรูปแบบงานบริการ หรือผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวเนื่องกับบริการ/ผลิตภัณฑ์เดิม
	ปานกลาง	**Conglomerate Diversification** ใช้สมรรถนะความแข็งแรงที่มีไปสร้างรูปแบบงานบริการ หรือผลิตภัณฑ์อื่นที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับบริการ/ผลิตภัณฑ์เดิม
	อ่อนแอ	**Bankruptcy** ยุบเลิก

สร้าง Attitude motivation

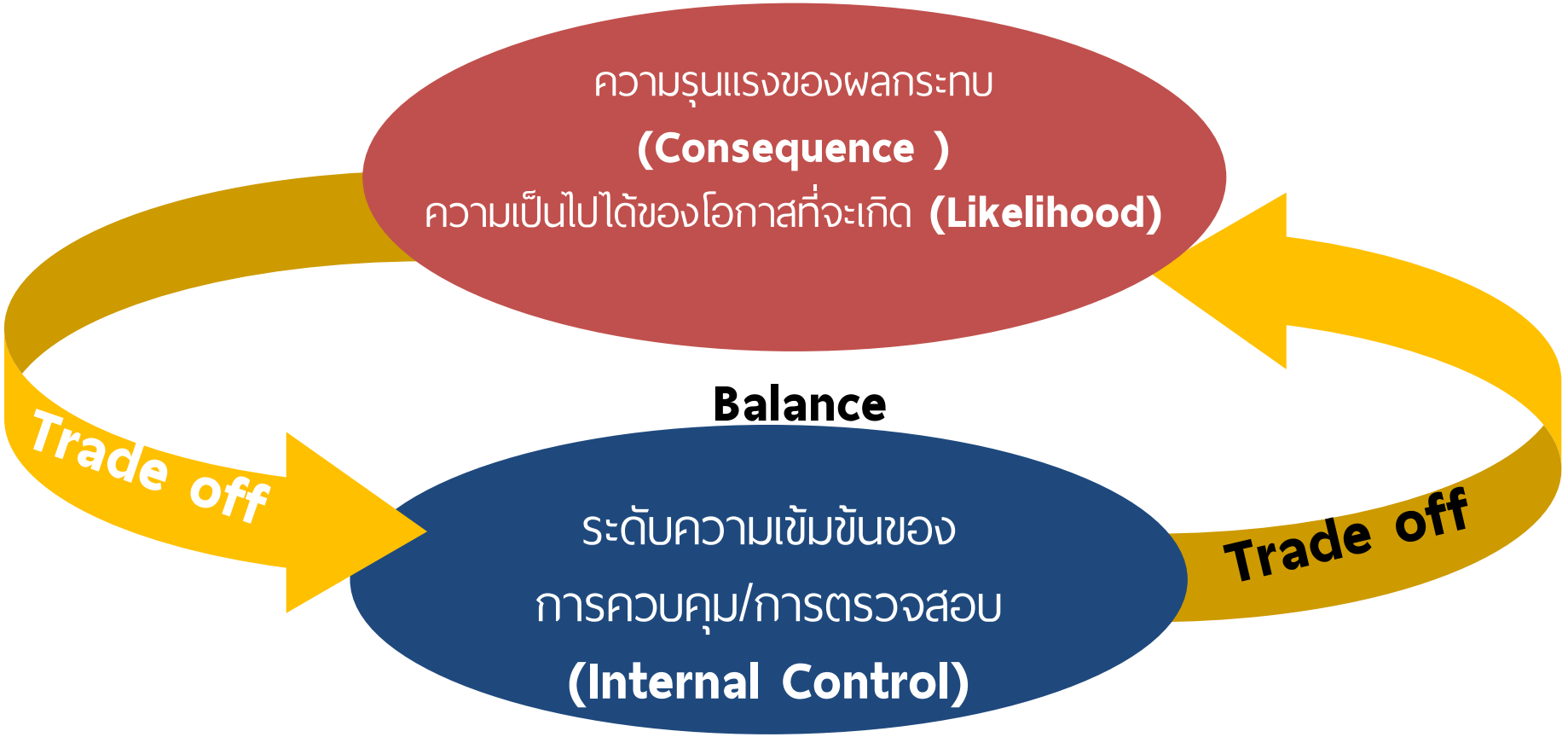


รากฐานของบรรยากาศในการทำงาน



การประเมินความเสี่ยง

ประเด็นในการพิจารณา เพื่อประเมินความเสี่ยงตาม ระบบการบริหารความเสี่ยง



กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง: 4T Strategy

ยอมรับ **Take**	สร้างระบบเฝ้าระวัง**(Monitor)** ถ้าเกิดปัญหาแก้ไปตามสถานการณ์
ลดผลกระทบ **Treat**	หลีกเลี่ยงการดำเนินการแบบเต็มรูปแบบ โดยดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง **(Pilot project)**
หลีกเลี่ยง/กำจัด **Terminate**	เปลี่ยนวิธีการ ใช้วิธีการอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
ถ่ายเท **Transfer**	เช่นการทำประกันความเสียหายของโครงการ หรือดำเนินการให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน **(**การขายต่อ)

Risk-Control-Internal Auditing

Risk	Control	
✗	✓	**Wastes**
✓	✗	**Unacceptable**

- *วัตถุประสงค์* ที่ไม่มี *การควบคุม* ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- *การควบคุม* โดยปราศจาก *ความเสี่ยง* คือความสูญเสียด้านทรัพยากร
- *ความเสี่ยง* ที่ปราศจาก *การควบคุม* เป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้
- การตรวจสอบภายใน ที่ไม่ครอบคลุมทั้ง *ความเสี่ยง* และ*การควบคุม* เป็นเรื่องที่เสียเวลา
- รายงานสิ่งผิดปกติ **Abnormality Report "Risk Based Auditing"**

Workshop 1: 6Cs Analysis

Strategic Analysis Canvas (6Cs Analysis)

Purpose:

Mission:

C1: Company

Special capability:

C2: Customers (Key Customer) _____

3	2	1	Competitive factors	1	2	3

C3: Competitive Environment

Competitor :

C4: Compliance

	Short: 6 months-2 Years	Medium: 3-5 Years	Long: 5 Years +
C5: Change			
C6: Challenges			

TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

การกำหนดกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**(Product-Market fit)**

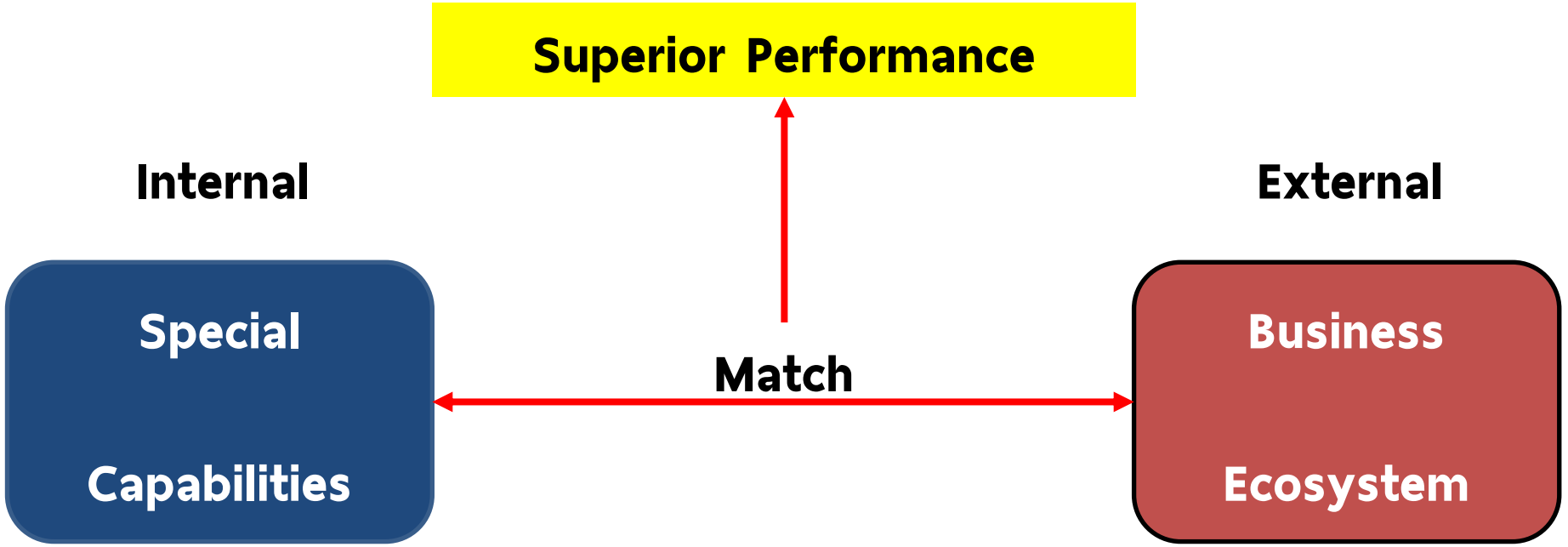
(หมวด **2:** ยุทธศาสตร์ และหมวด **3:** ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์-กล้าจิระสานต์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

ใช้ขีดความสามารถให้สอดคล้องกับระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ

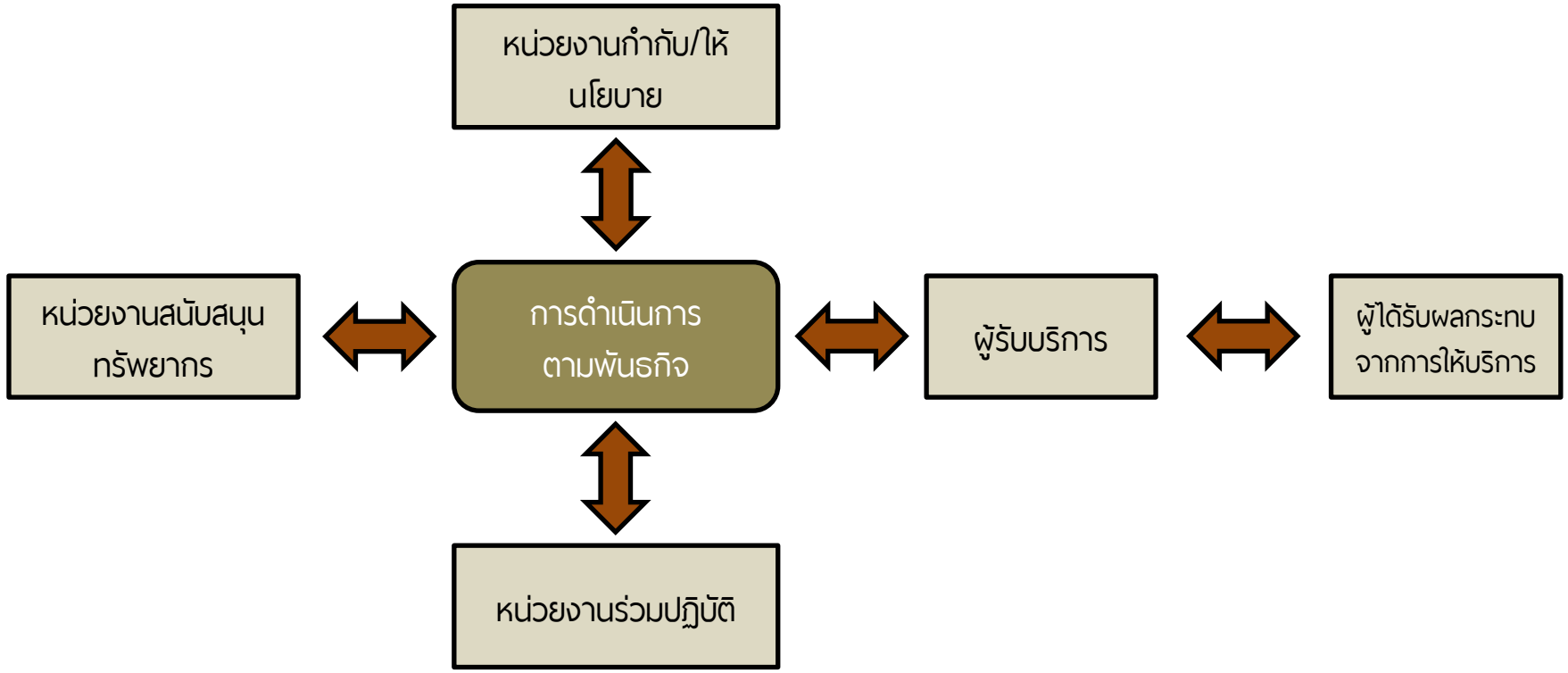


ยุทธศาสตร์ คือกระบวนการที่ต่อเนื่องที่มุ่งให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ **(Superior Performance)** และความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน **(Sustainable Competitive Advantage)** ภายใต้ระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ **(Business Ecosystem)** ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง		ใช้ข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง	วิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการ และความคาดหวังใหม่	ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อวางนโยบายเชิงรุกทั้งปัจจุบันและอนาคต
3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน		การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	วิเคราะห์ผลเพื่อตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาเชิงรุก	บูรณาการกับฐานข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผนและการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ
3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม		การปรับปรุงบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการในภาพรวมและเฉพาะกลุ่ม	สร้างนวัตกรรมที่สามารถออกแบบการให้บริการเฉพาะบุคคล
3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์		กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเป็นระบบตอบสนองรวดเร็ว ทันการณ์	ใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ

Stakeholder Analysis



เข้าใจความต้องการ และความคาดหวัง

+

ความคาดหวัง **(Expectation)**

0

ความต้องการ **(Needs)**

-

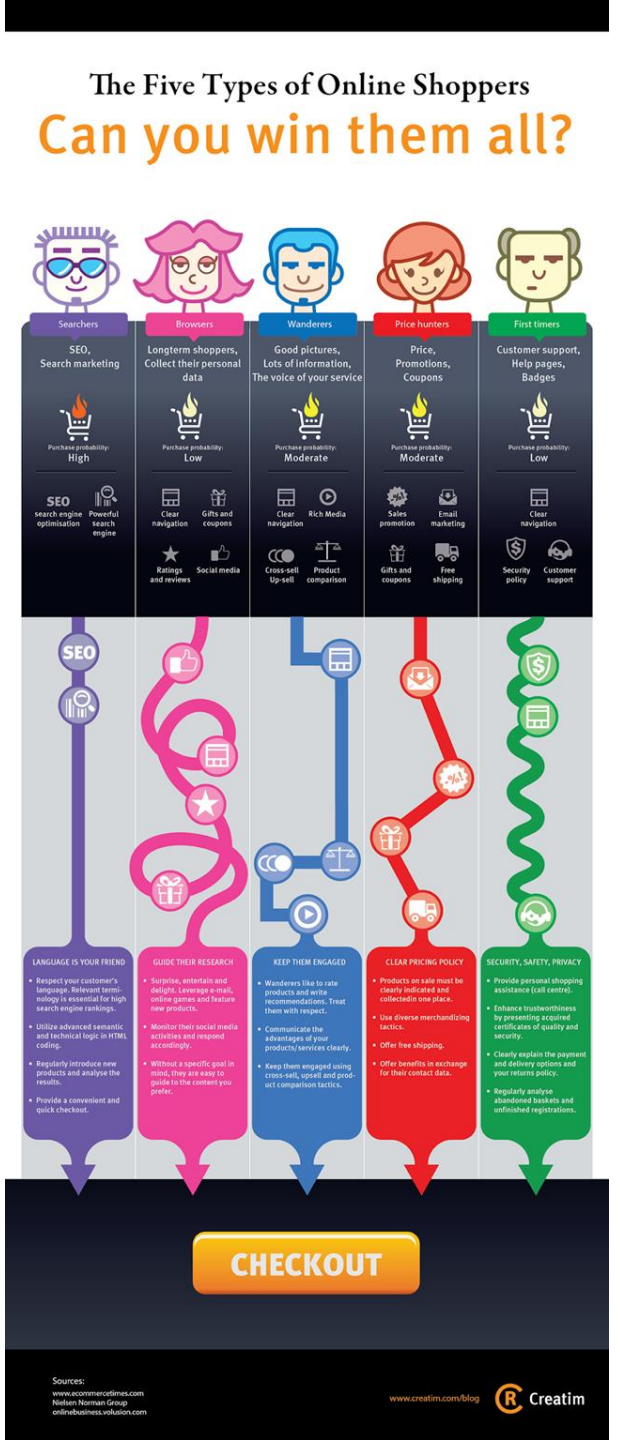
Customer Journey

Personas

STP

TOTAL
ENTERPRISE
SOLUTION
BIZVALUES

ผู้รับบริการต่างประเภท
ย่อมเส้นทางการเดิน
ในการรับบริการต่างกัน



https://blog.creatim.com/en/five-basic-types-of-online-shoppers

Personas

เป็นวิธีการสร้างบุคลิกลักษณะ
ของกลุ่มเป้าหมาย
ออกมาเพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าในอุดม
คติที่วางไว้
จากการใช้ข้อมูลการวิจัยทางการตลาดและการเก็บ
ข้อมูลออกมา

Ref : https://www.marketingoops.com/exclusive/how-to/what-is-persona-and-how-is-it-important/

Buyer / User Persona	User Persona	Buyer Persona
Brian - Top Manager **Rational**	Christina - CRM Specialist **Artisan**	Kevin - IT Specialist **Guardian**
Goals Brian is looking for a software product that will boost the team's productivity and help bring better results in the long run	**Goals** The main goal is for the product to be easy in use and not a road block when trying to solve a particular problem.	**Goals** To get a product that is easy to integrate into the current IT infrastructure, that doesn't require intensive support.
Motivations - Decrease the time spent for doing routine operations - Flat learning curve	**Motivations** - Intuitive interface - Easy to learn and use	**Motivations** - Easy integration with current infrastracture - Secure
Frustrations - Low ROI - The product takes way too much time to integrate and learn	**Frustrations** - Messy navigation - Not clear what to do at each stage.	**Frustrations** - Requires a lot of support

Source ::https://uxpressia.com/blog/user-persona-vs-buyer-persona-difference

Demographic

Psychographic

Geographic

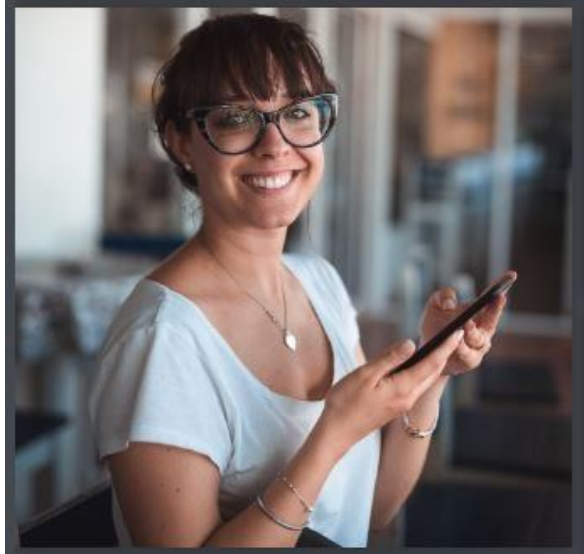
https://www.slideshare.net/InnovationAcademy/maeghan-smulders-customer-persona

https://www.customlogocases.com/blog/b2b-buyers-persona/

Personas Template

https://uxpressia.com/personas-online-tool

B2B BUYER PERSONA



Demographic info

Female 40 years

united states

Marital status

[Education level]

[Degree]

Organizational goals and priorities

[individual and team goals]
[metrics]

Role in the buying process

[Budget versus influence: what is their degree of budgetary control and degree of influence on a purchase decision?
Preferred sales engagement experience – where/how do they prefer to buy and be sold to?[

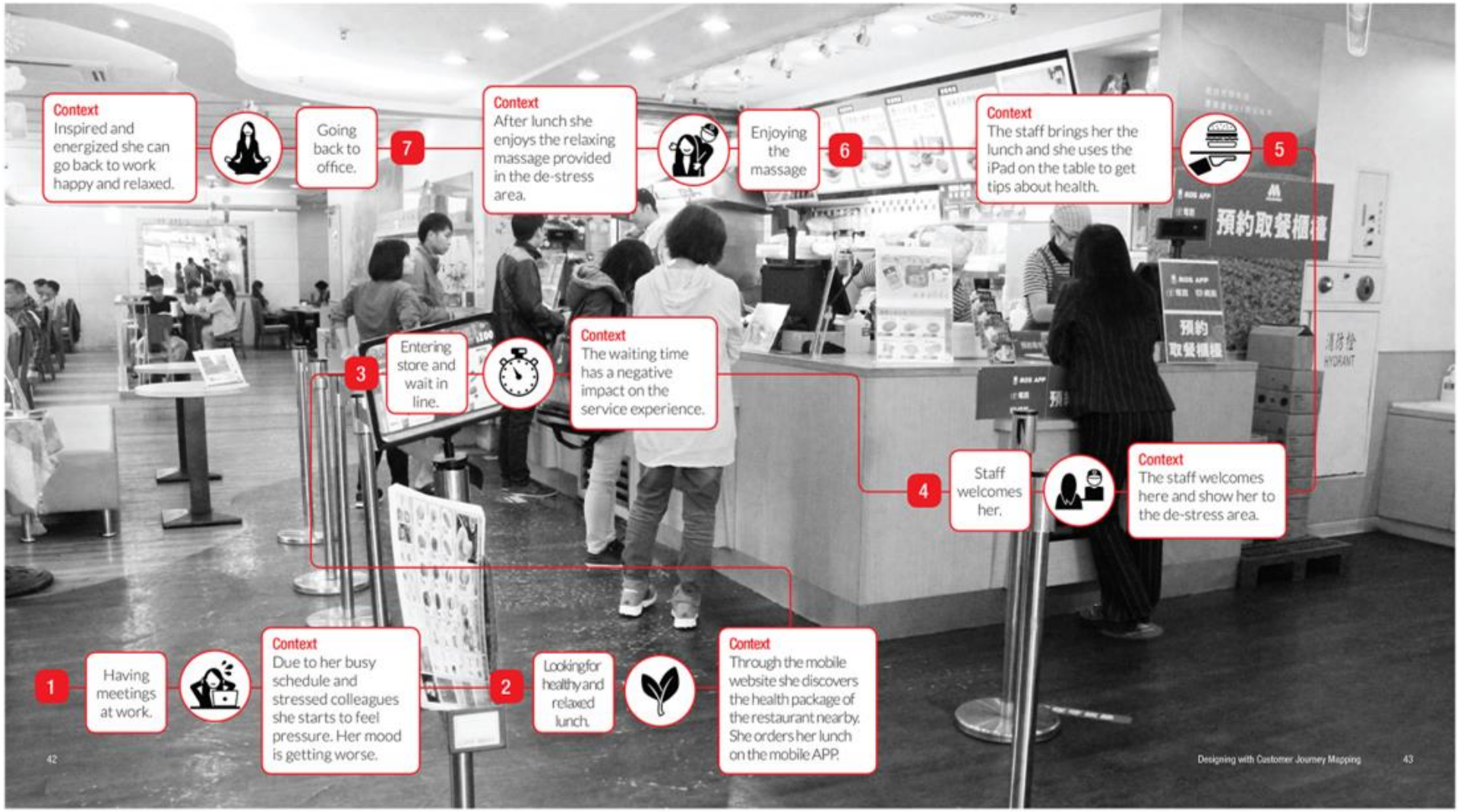
Drivers and motivators

Fears and challenges

Key Characteristics

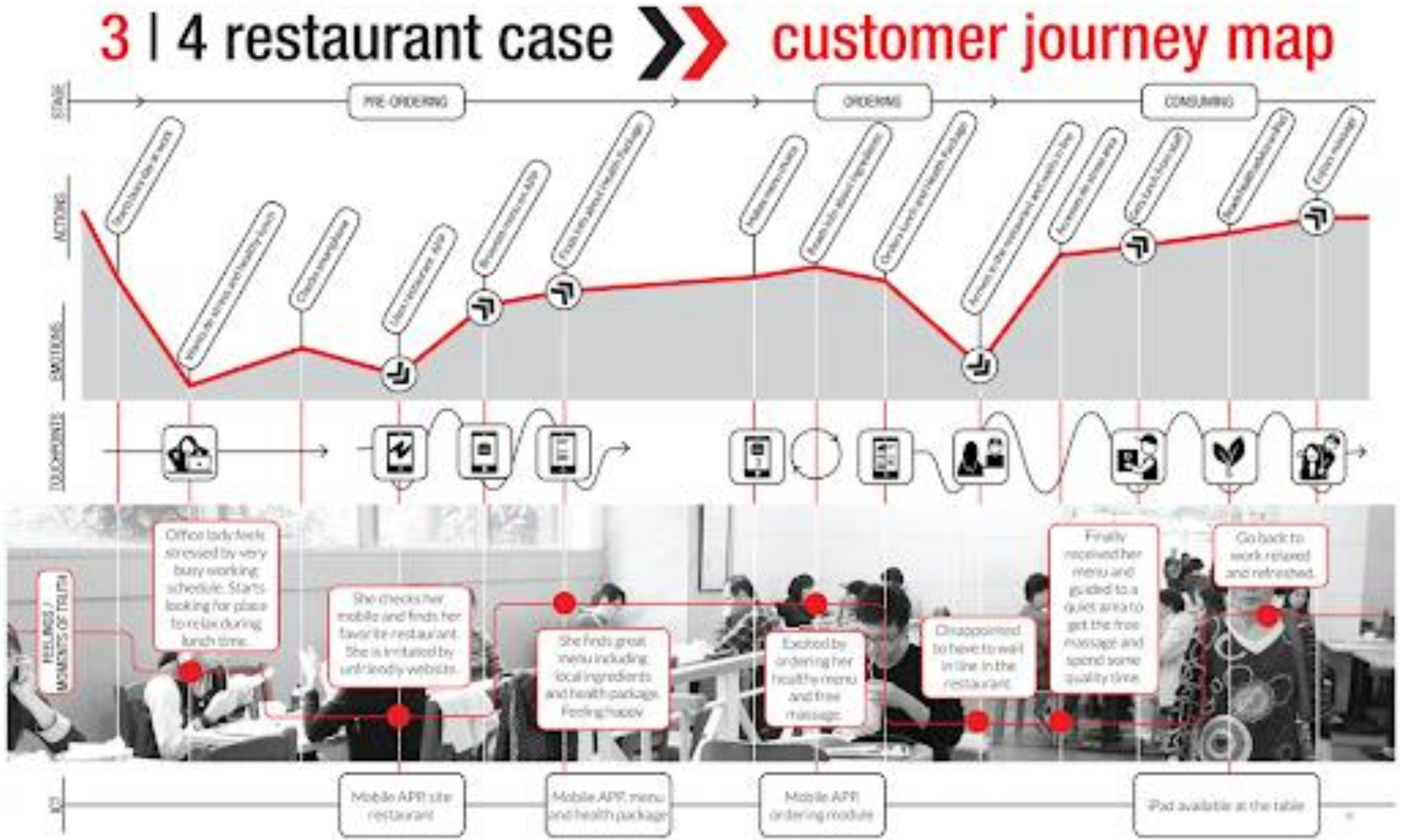
Firmographic info

3 | 4 restaurant case » experience scenario



http://www.designthinkersgroup.com/portfolio_page/designing-with-customer-journey-mapping/

TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

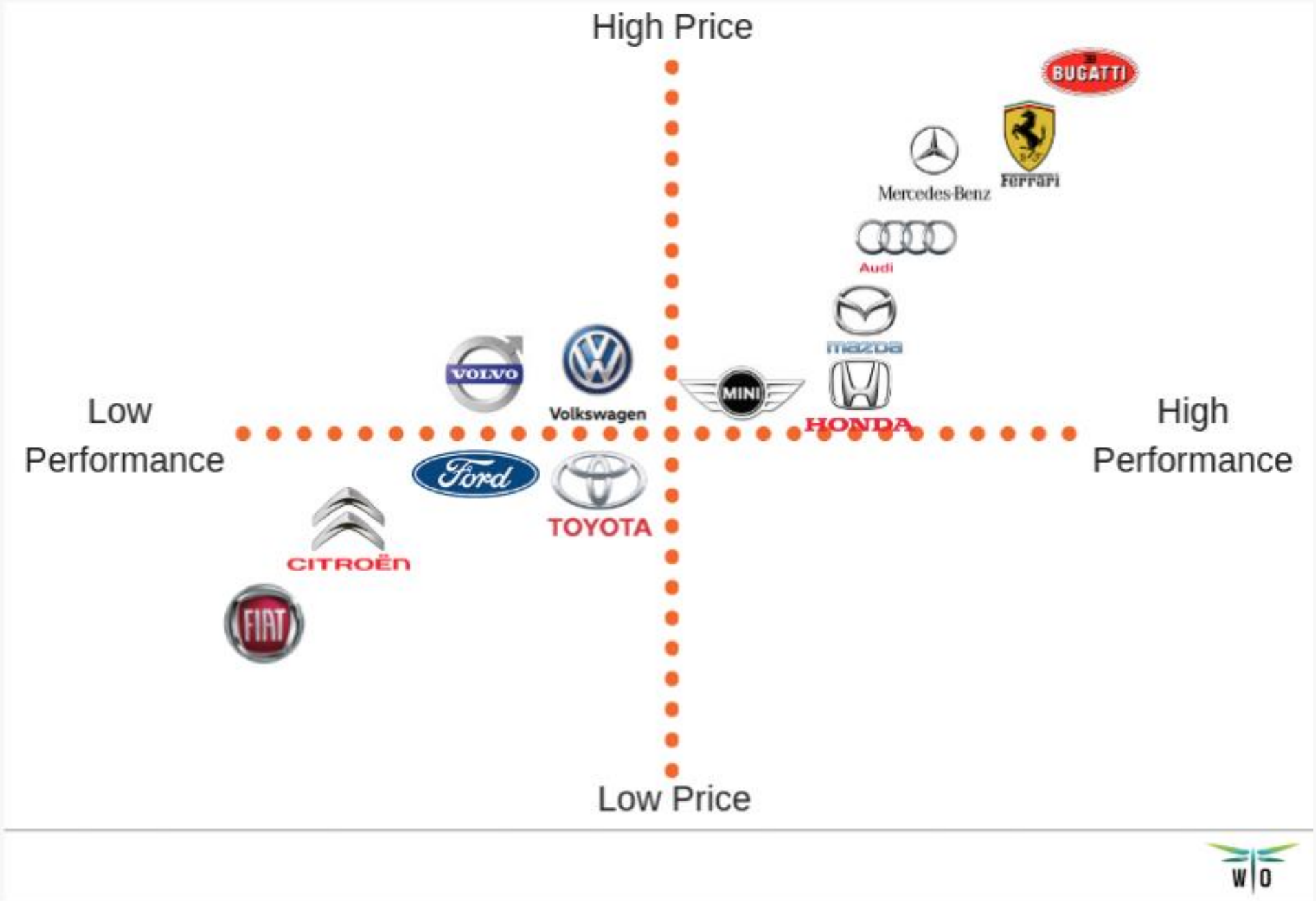


http://www.designthinkersgroup.com/portfolio_page/designing-with-customer-journey-mapping/

STP

https://www.slideshare.net/shourov999/segmentation-targeting-positioning-and-product-branding

TOTAL
ENTERPRISE
SOLUTION
BIZVALUES



https://stepstraining.co/entrepreneur/5-key-branding-

แบ่งส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation & Targeting)

บุคคล

- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- เกณฑ์ประชากรศาสตร์
- เกณฑ์จิตวิทยา
- เกณฑ์พฤติกรรม
- เกณฑ์ปัญหา

องค์กร

- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- ขนาดองค์กร
- ประเภทธุรกิจ
- **Life Cycle**
- เกณฑ์ปัญหา

1 Observation Pattern

Inside-out

Size, revenue, profit, region

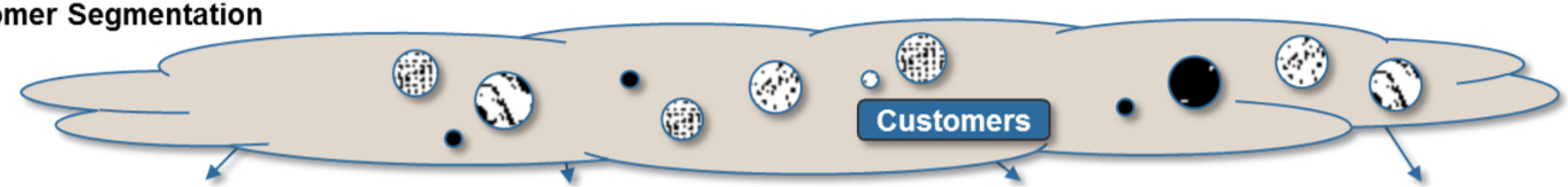
Change of perspective

Differentiation Criteria

Outside-in

Needs, patterns of behavior, shortages, expectations, characteristics etc.

2 Customer Segmentation

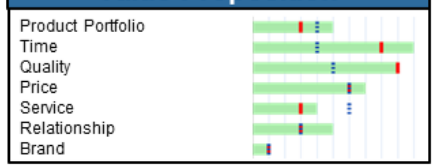


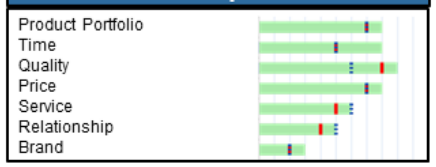
Customer Segment A	Customer Segment B	Customer Segment C	Customer Segment D
Key Customer Values	Key Customer Values	Key Customer Values	Key Customer Values

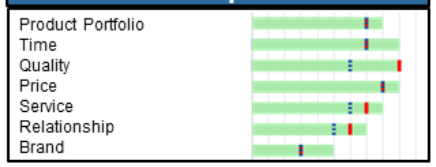
3 Specific Value Propositions

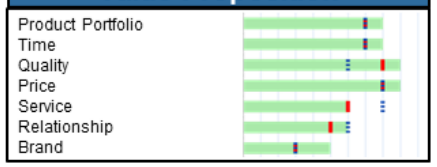
Value Proposition = Product portfolio | Time | Quality | Price | Service | Relation-ship | Brand

Customer Segment A	Customer Segment B	Customer Segment C	Customer Segment D
Value Proposition	Value Proposition	Value Proposition	Value Proposition

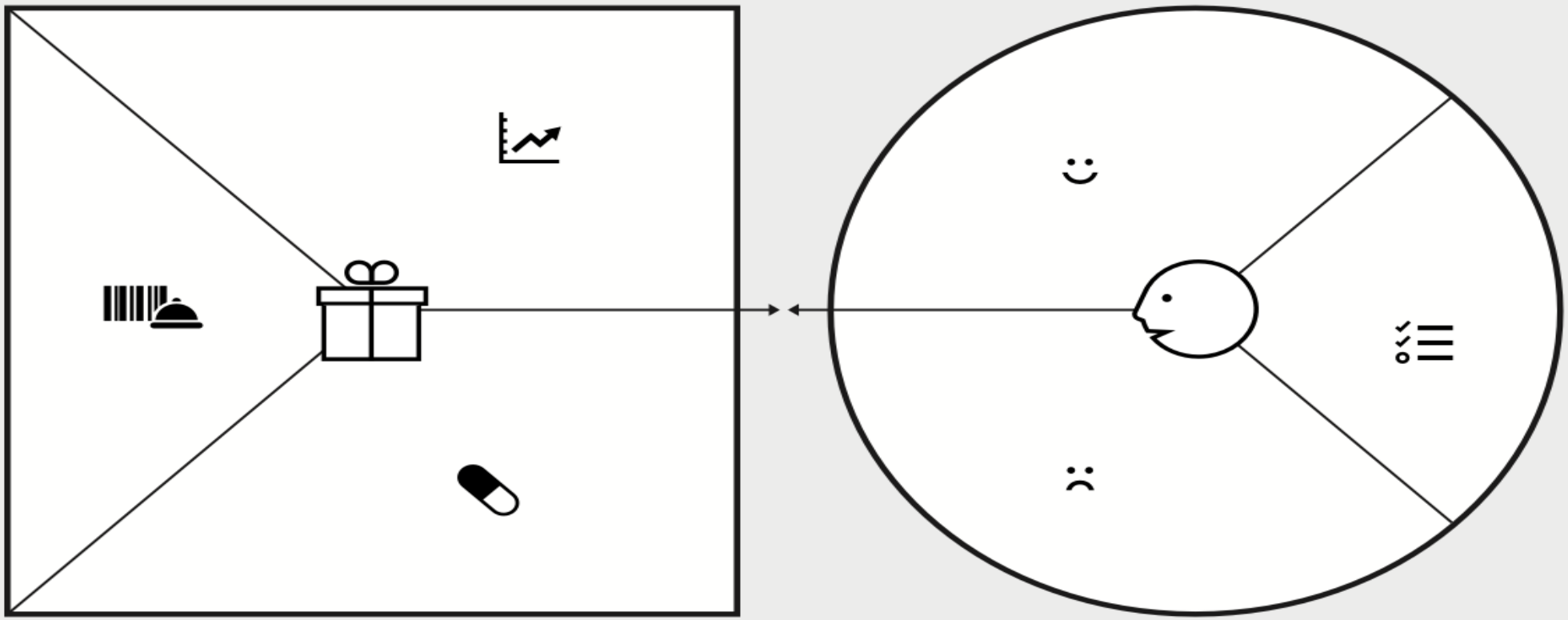






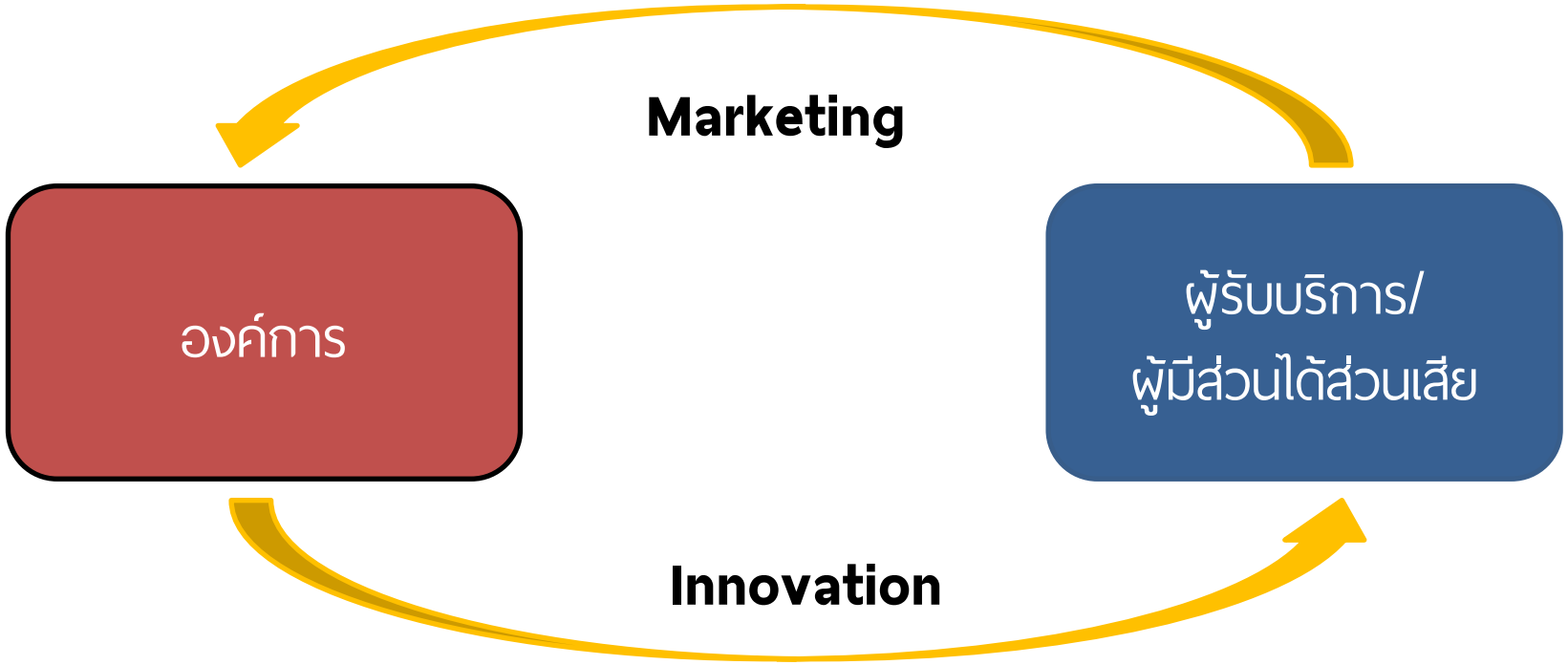


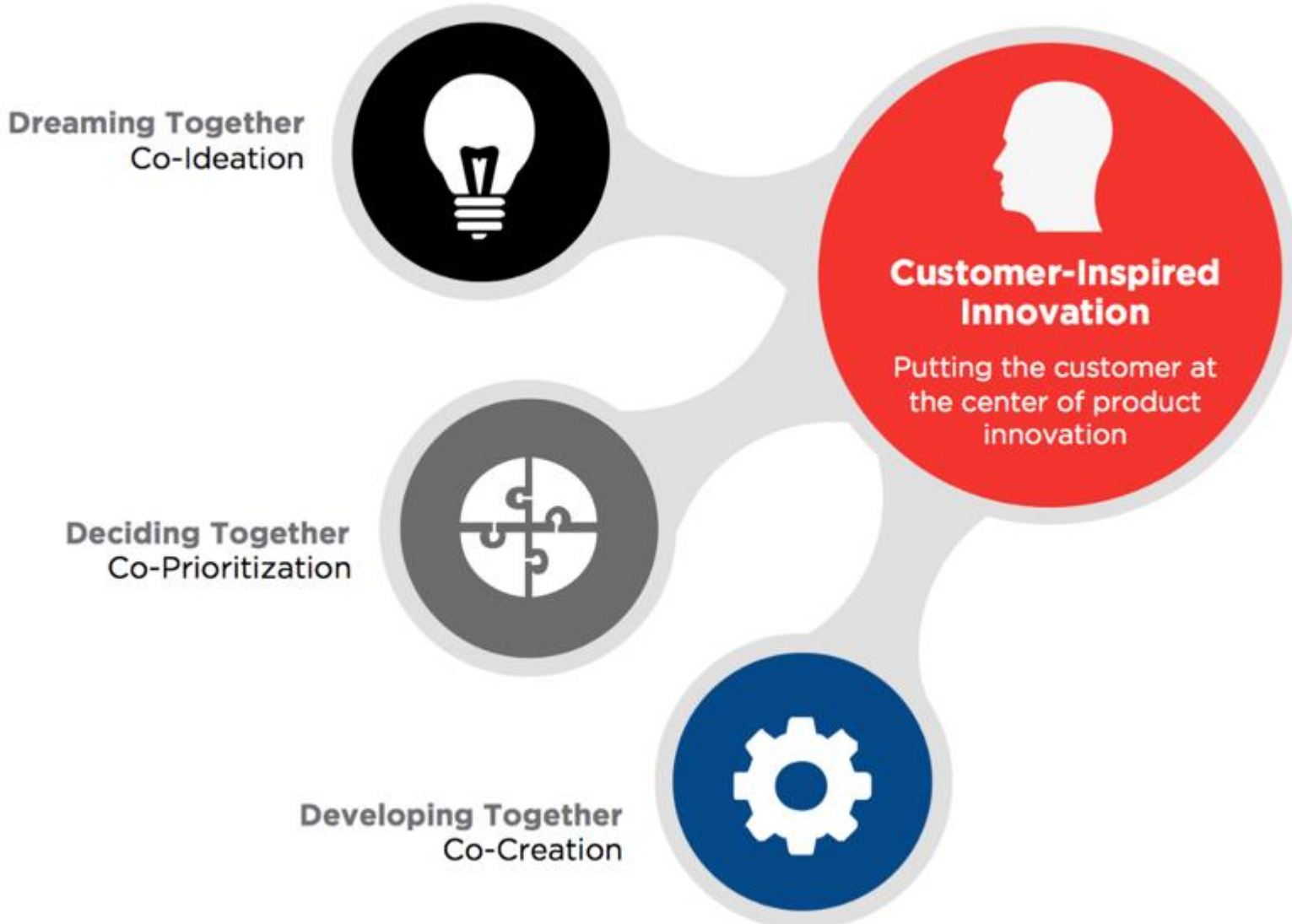
The Value Proposition Canvas

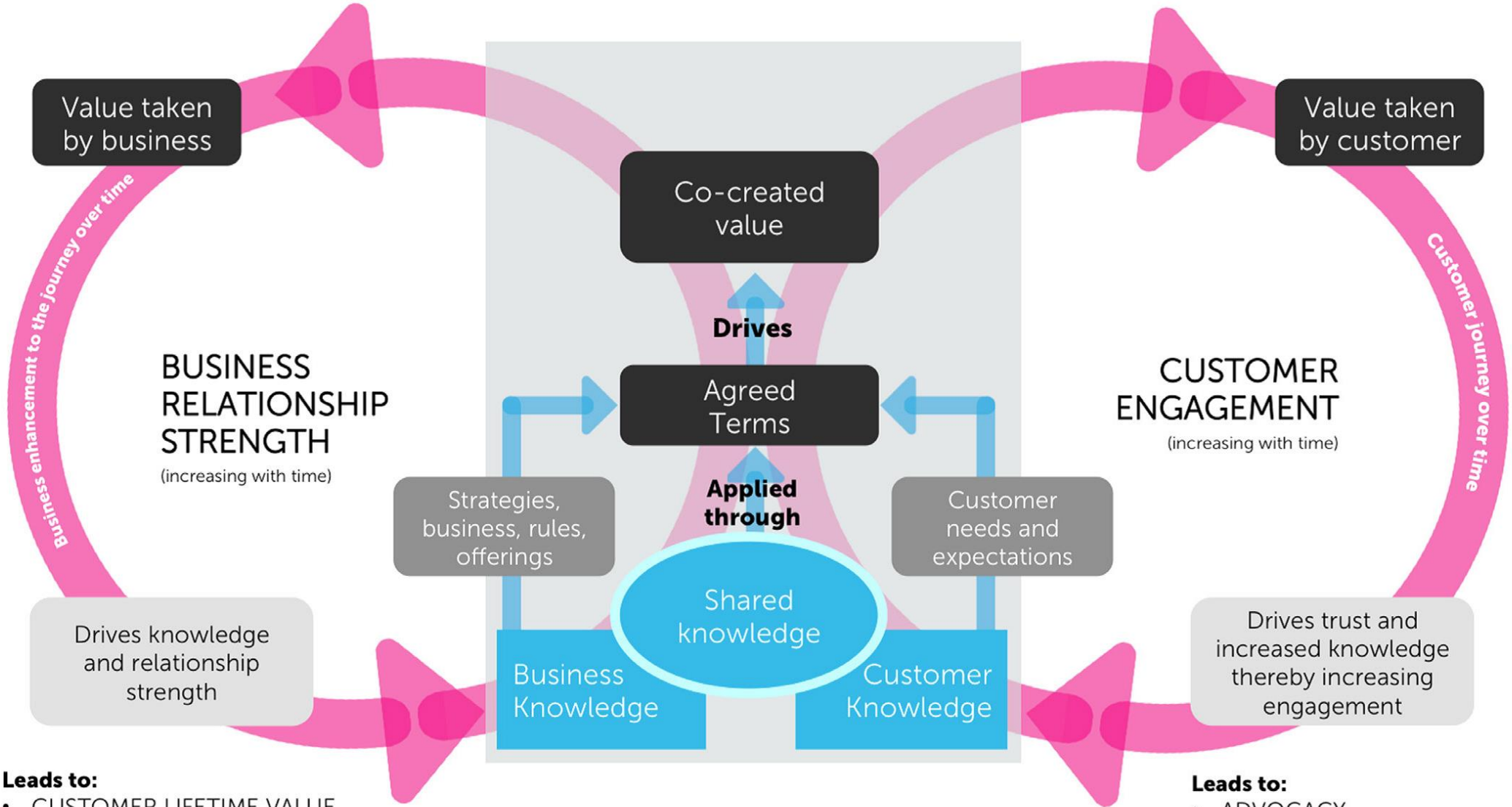


Strategyzer

การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ




Dreaming Together
Co-Ideation
Deciding Together
Co-Prioritization
Developing Together
Co-Creation
Customer-Inspired Innovation
Putting the customer at the center of product innovation



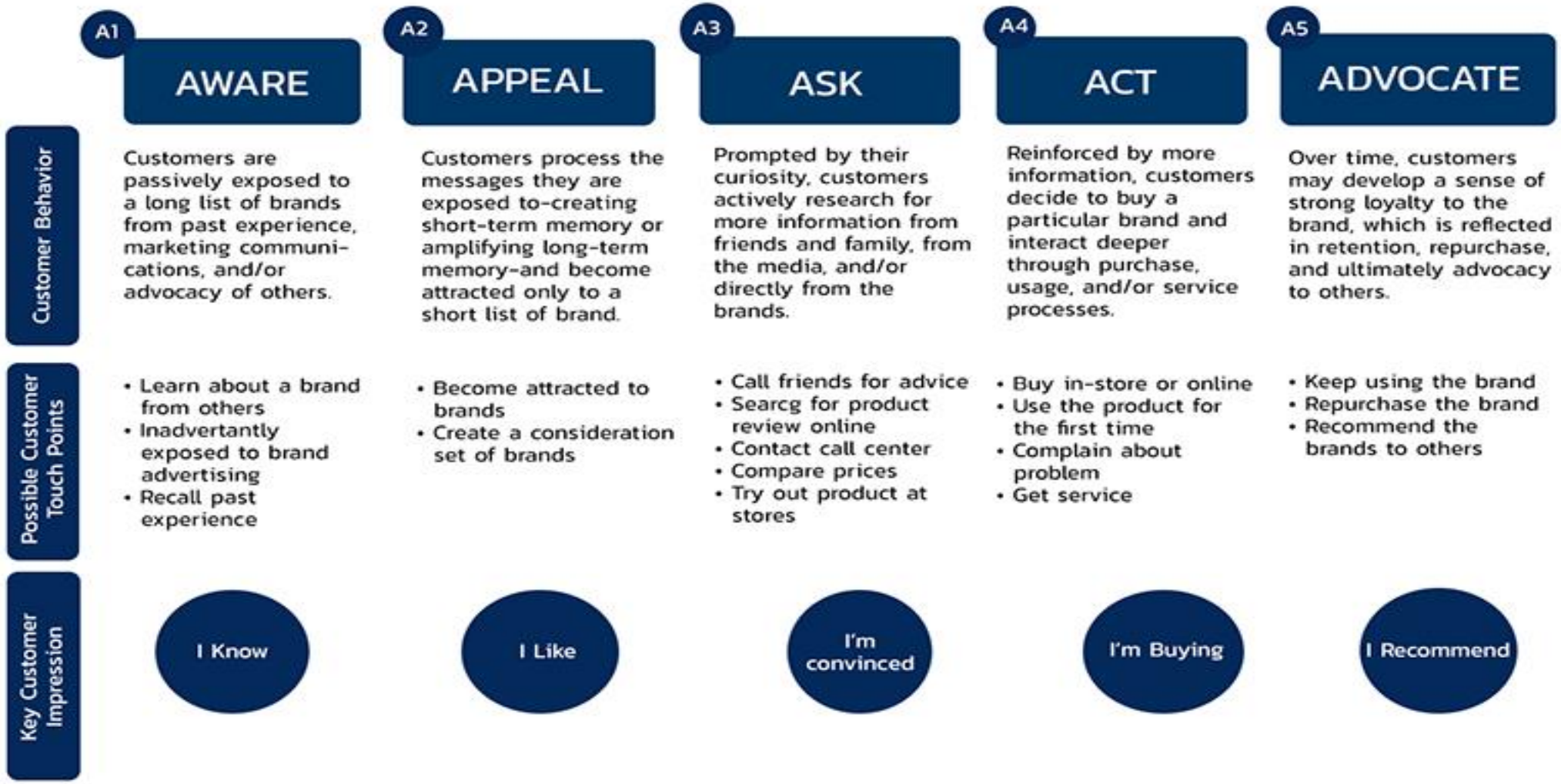
Leads to:

- CUSTOMER LIFETIME VALUE
- REFERALLS AND INFLUENCE
- CUSTOMER STRATEGY ENHANCEMENTS

Leads to:

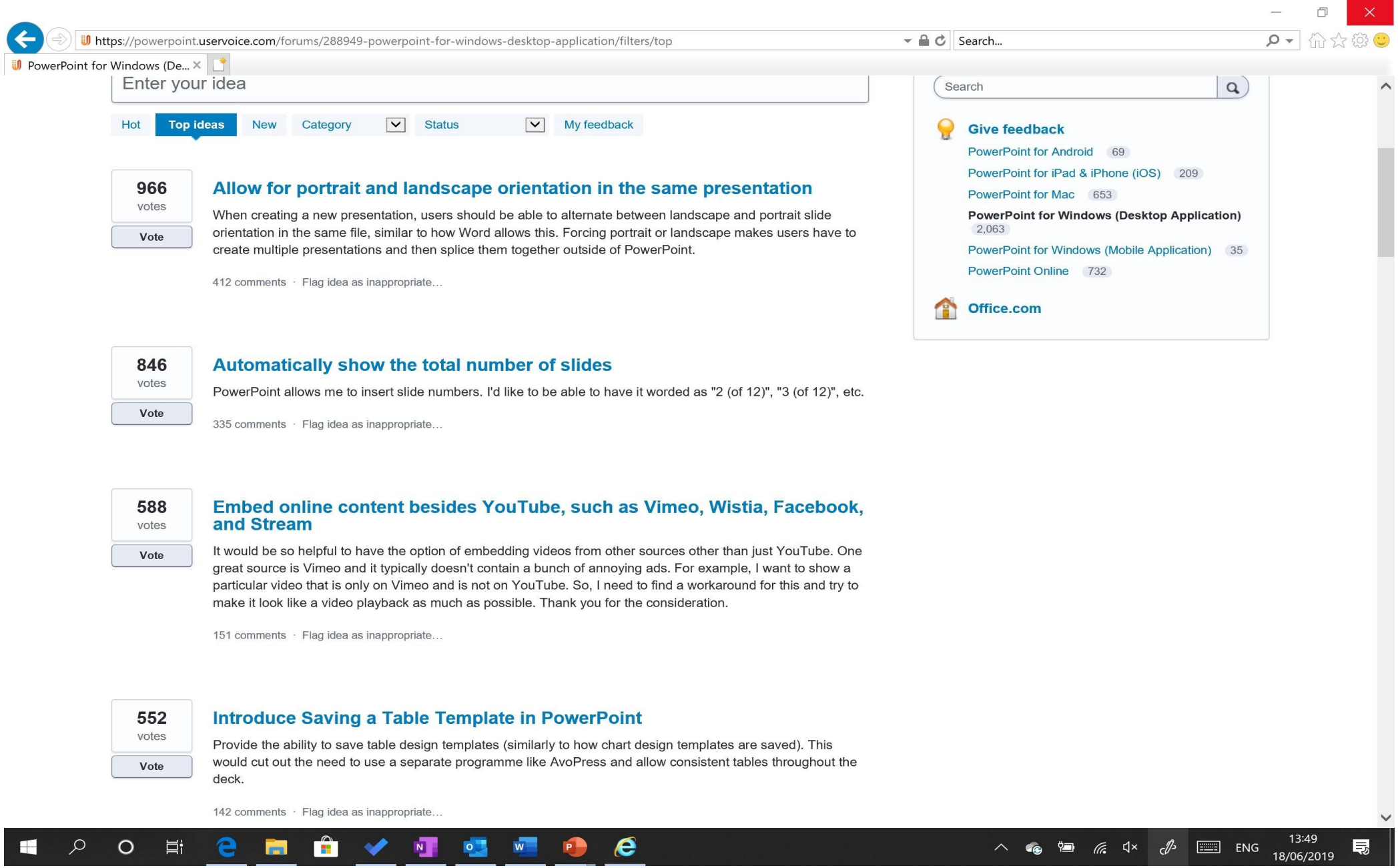
- ADVOCACY
- LOYALTY
- CUSTOMER SATISFACTION

5 A's according with Phillip Kotler' s



ข้อร้องเรียนคือของขวัญจากลูกค้า

- ได้มาฟรี ๆ
- เราไม่ต้องร้องขอ
- บอกในสิ่งที่เราไม่คาดคิด
- เจาะจงในจุดที่แก้ไขความทุกข์ให้ลูกค้าได้
- บางครั้งเราจะได้ข้อมูลของคู่แข่ง/คู่เทียบด้วย
- เปิดโอกาสให้เราสร้างความสัมพันธ์เป็นการส่วนตัว
- ถ้าลูกค้ายังร้องเรียน แปลว่าเขายังให้โอกาสเราแก้ไข


https://powerpoint.uservoice.com/forums/288949-powerpoint-for-windows-desktop-application/filters/top
Search...
PowerPoint for Windows (De...
Enter your idea
Hot
Top ideas
New
Category
Status
My feedback
966
votes
Vote
Allow for portrait and landscape orientation in the same presentation
When creating a new presentation, users should be able to alternate between landscape and portrait slide orientation in the same file, similar to how Word allows this. Forcing portrait or landscape makes users have to create multiple presentations and then splice them together outside of PowerPoint.
412 comments · Flag idea as inappropriate…
846
votes
Vote
Automatically show the total number of slides
PowerPoint allows me to insert slide numbers. I'd like to be able to have it worded as "2 (of 12)", "3 (of 12)", etc.
335 comments · Flag idea as inappropriate…
588
votes
Vote
Embed online content besides YouTube, such as Vimeo, Wistia, Facebook, and Stream
It would be so helpful to have the option of embedding videos from other sources other than just YouTube. One great source is Vimeo and it typically doesn't contain a bunch of annoying ads. For example, I want to show a particular video that is only on Vimeo and is not on YouTube. So, I need to find a workaround for this and try to make it look like a video playback as much as possible. Thank you for the consideration.
151 comments · Flag idea as inappropriate…
552
votes
Vote
Introduce Saving a Table Template in PowerPoint
Provide the ability to save table design templates (similarly to how chart design templates are saved). This would cut out the need to use a separate programme like AvoPress and allow consistent tables throughout the deck.
142 comments · Flag idea as inappropriate…
Search
Give feedback
PowerPoint for Android 69
PowerPoint for iPad & iPhone (iOS) 209
PowerPoint for Mac 653
PowerPoint for Windows (Desktop Application) 2,063
PowerPoint for Windows (Mobile Application) 35
PowerPoint Online 732
Office.com
ENG
13:49
18/06/2019

Microsoft

ประสบการณ์การใช้งานของลูกค้า

มุมมองด้านการแข่งขัน

Microsoft อยากทราบข้อมูลเพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นว่าบริษัทดำเนินงานเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น

คุณเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยมากน้อยเพียงใดกับข้อความเกี่ยวกับ **Google** ต่อไปนี้

	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ
Google เข้าใจปัญหาที่ฉันกำลังเผชิญอยู่ในอุตสาหกรรมอย่างลึกซึ้ง	○	○	○	○	○	○
ผลิตภัณฑ์และบริการของ Google ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของฉันได้	○	○	○	○	○	○
ฉันมีความเชื่อมั่นใน Google ให้เก็บรักษาและจัดการข้อมูลขององค์กรของฉันแบบออนไลน์อย่างปลอดภัย	○	○	○	○	○	○

Google ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของฉันได้	○	○	●	○	○	○
ฉันมีความเชื่อมั่นใน Google ให้เก็บรักษาและจัดการข้อมูลขององค์กรของฉันแบบออนไลน์อย่างปลอดภัย	●	○	○	○	○	○
Google ร่วมทำธุรกิจด้วยได้ง่าย	○	●	○	○	○	○
Google เป็นบริษัทที่มีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของฉัน	○	○	●	○	○	○

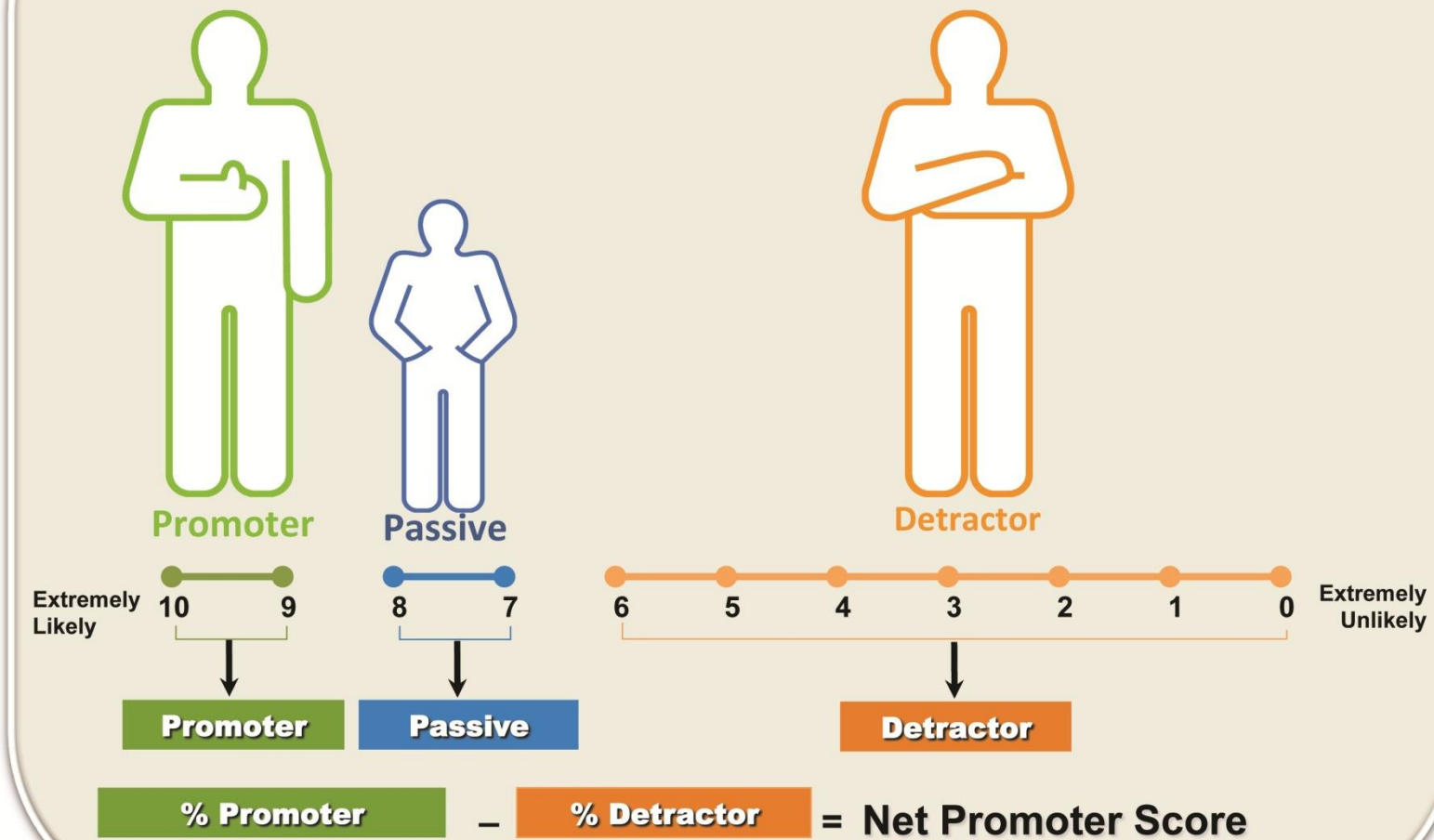
Google ทำได้ดีกว่า Microsoft ในด้านใด

ใส่ข้อความที่นี่

คำถามก่อนหน้า

คำถามถัดไป

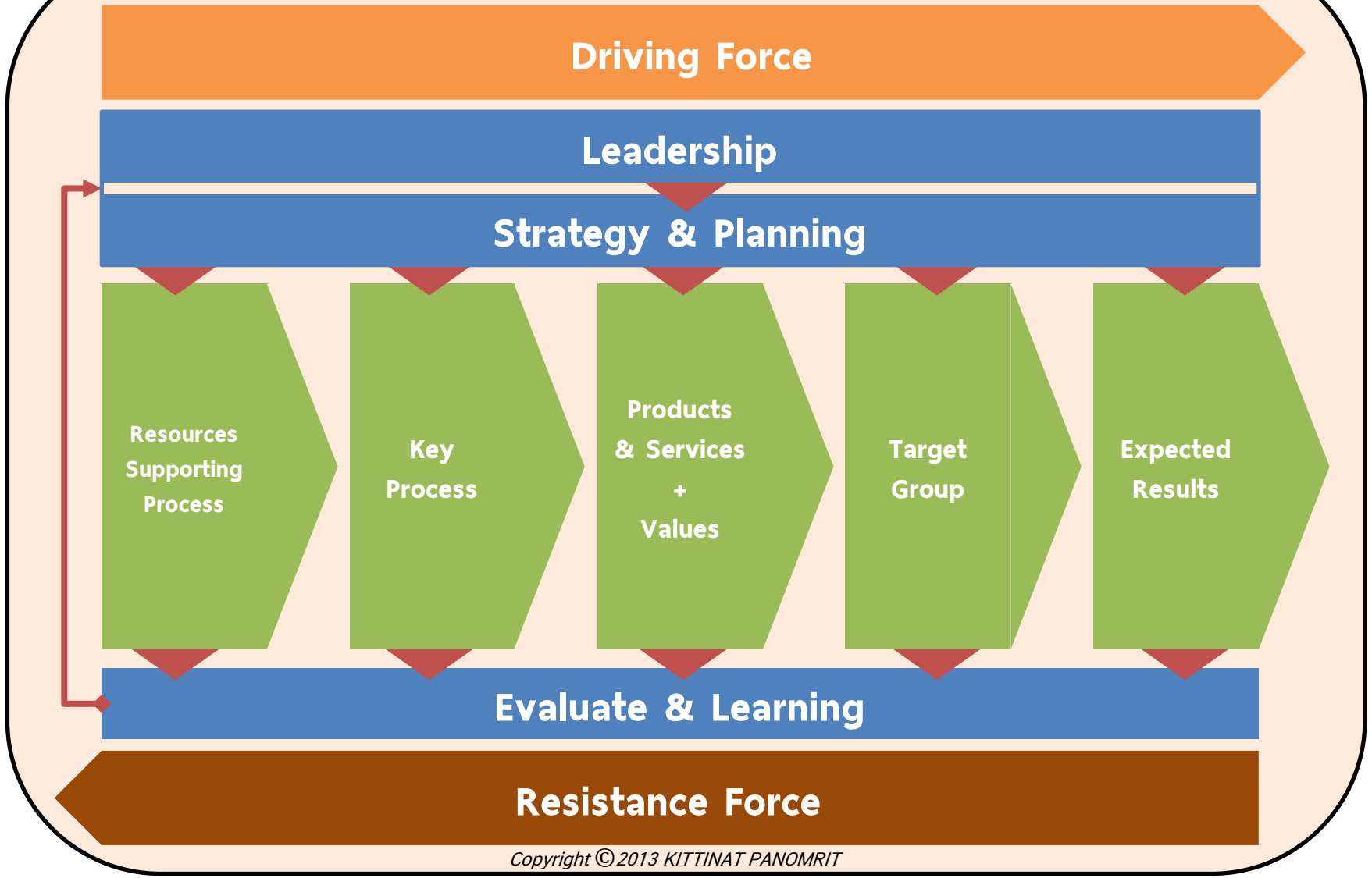
How likely are you to recommend?



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

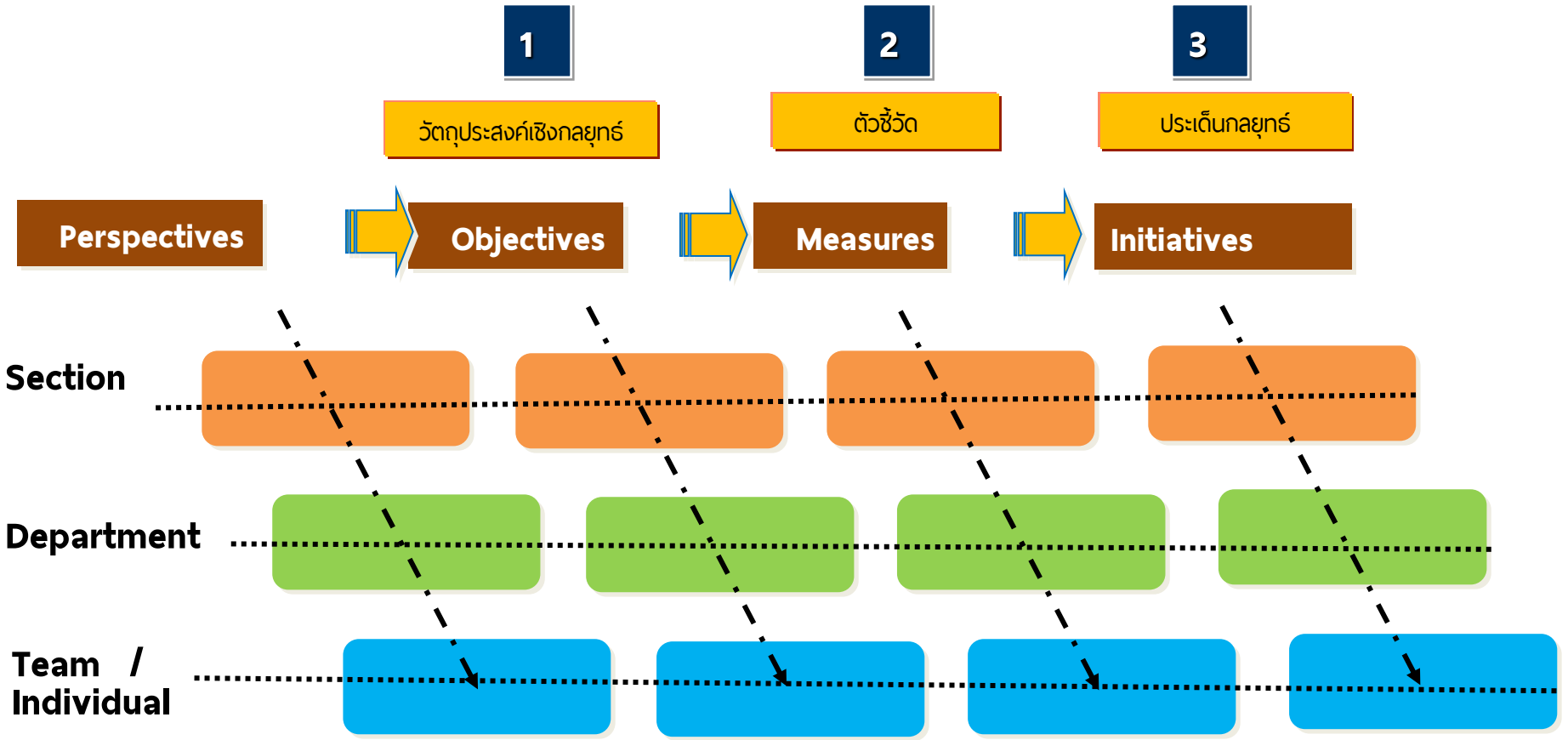
		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง		กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ ตอบสนองความต้อง การของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต	แผนยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามาถในการแข่งขัน สร้างโอกาส และส่งเสริมการพัฒนาประเทศ
2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ		กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ตอบสนองพันธกิจในระยะสั้น ระยะยาวและสร้างการเปลี่ยนแปลง	วิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อยุทธศาสตร์ประเทศ	วิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม
2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน		แผนครอบคลุมทุกส่วน ชัดเจน มีการสื่อสารสู่การปฏิบัติ	แผนเน้นประสิทธิภาพ ทำน้อยได้มาก และสร้างคุณค่าแก่ประชาชน	บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากร การใช้ทรัพยากร การใช้ข้อมูลร่วมกัน
2.4 การติดตามผล การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล		การติดตามรายงานผลและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	การคาดการณ์ การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ปรับแผนตอบสนองได้ทันเวลา เชิงรุก มีประสิทธิผล

Strategic Management Model

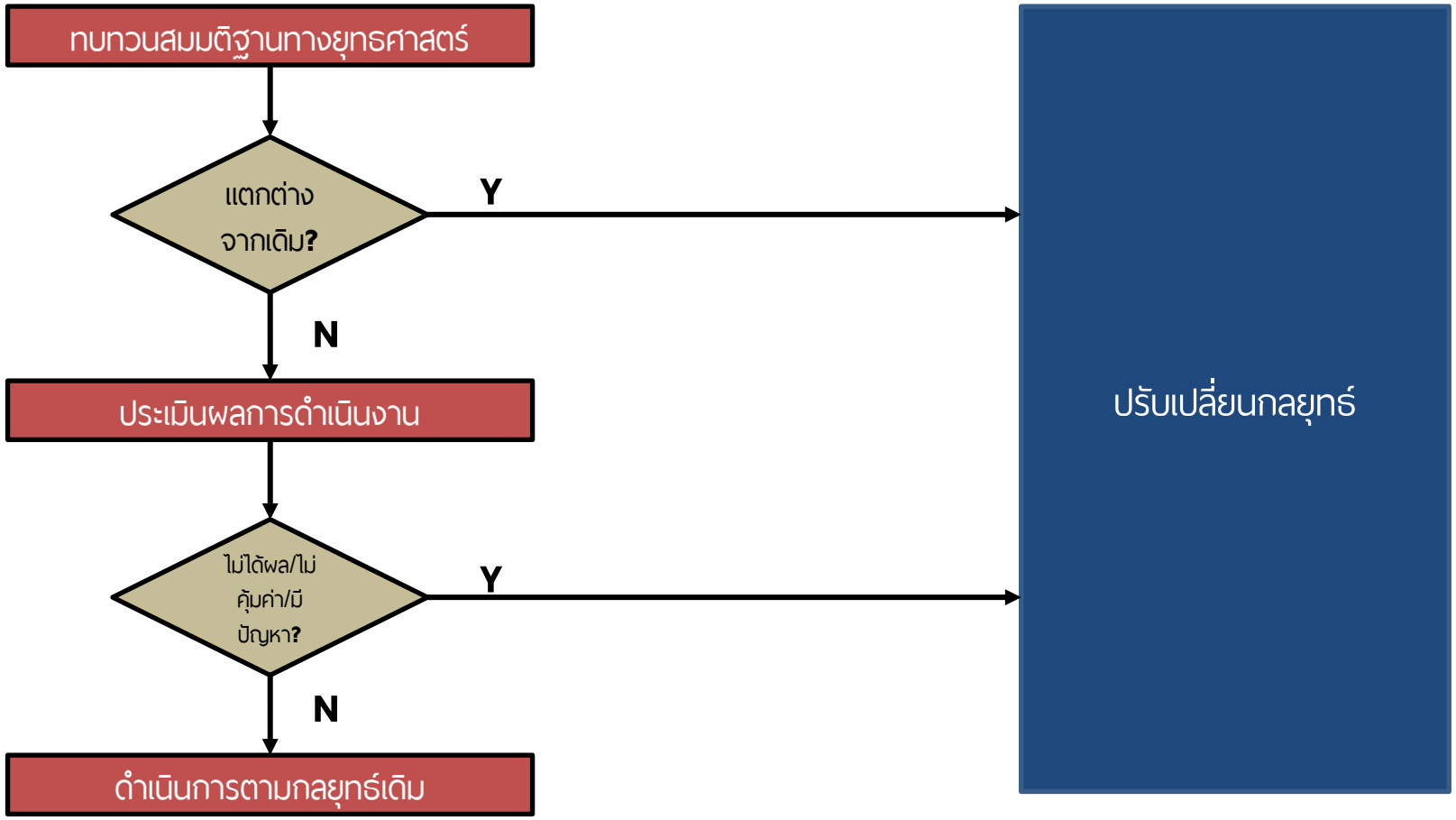


Copyright © 2013 KITTINAT PANOMRIT

Strategic Alignment



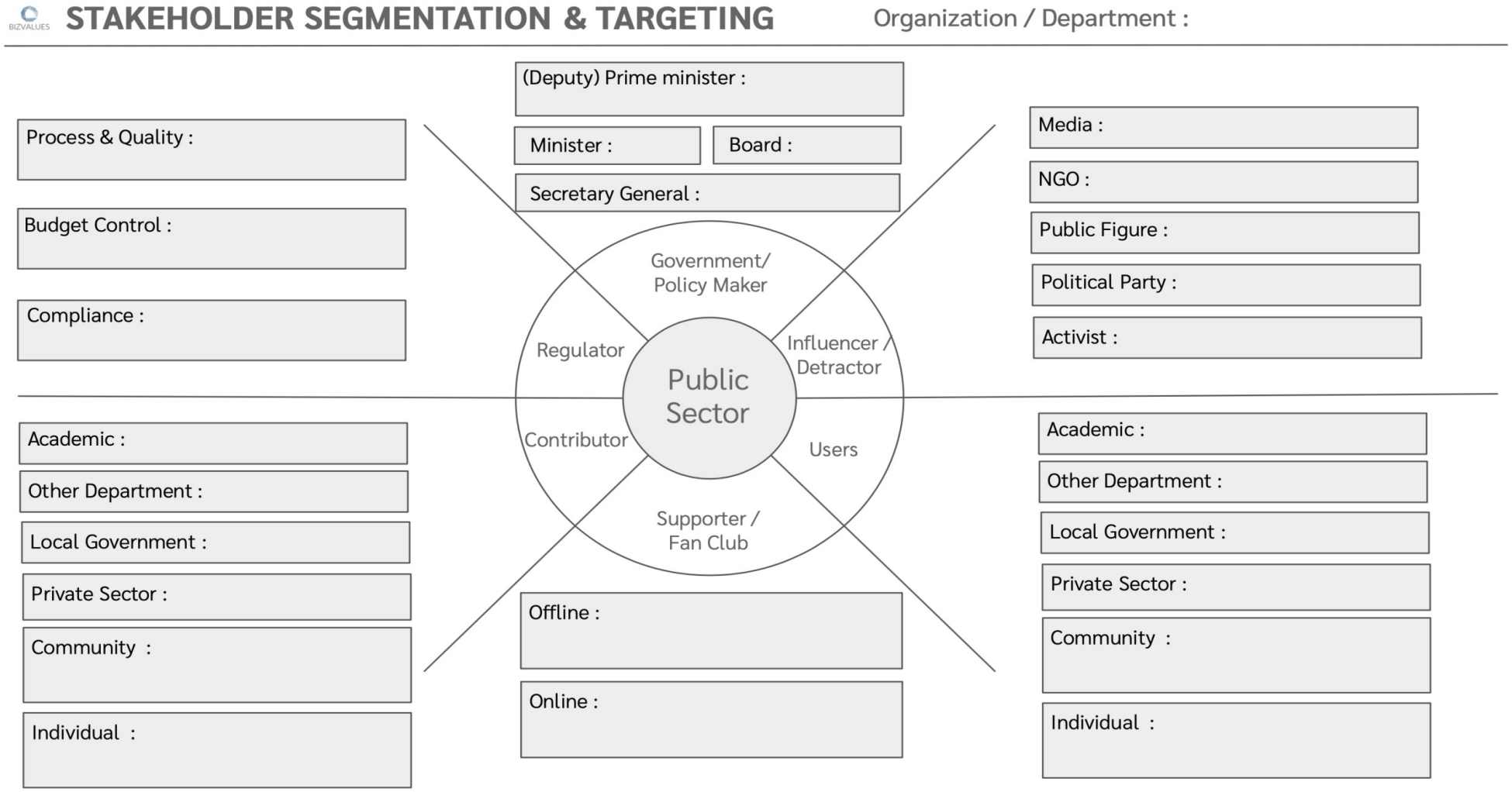
การควบคุมและประเมินกลยุทธ์



กลยุทธ์มีลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ

1. กลยุทธ์เป็นเรื่องของการสร้างคุณค่า **(Value)** จากการยกระดับขีดความสามารถที่มีอยู่ **(Leverage Competencies)**
2. กลยุทธ์เป็นเรื่องต้องตัดสินใจแบบได้อย่างเสียอย่าง **(Trade offs)**
3. กลยุทธ์เป็นเรื่องของความพยายามอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทุกหน่วยงานในองค์กร **(Synergy)**
4. กลยุทธ์เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องระยะยาว **(Continue)**

Workshop2: Value Proposition Canvas

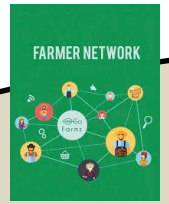


LDD-Business ecosystem

BIZVALUES

เศรษฐกิจถดถอย

ดินปัญหา



รัฐบาล, กรรมการยุทธศาสตร์ชาติ

หน่วยงานกำกับดูแล

ผู้บริหารกระทรวงฯ

กลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิต

กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการผลิต

กลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมพัฒนาเกษตรกรฯ

หน่วยงานให้บริการข้อมูล

หน่วยงานให้บริการแผนที่

หน่วยสนับสนุนทุนวิจัย

บุคลากร

หมอดิน

เกษตรกร

เกษตรกรก้าวหน้า

เกษตรกรรายย่อย

องค์กรระหว่างประเทศ

สถาบันการศึกษา

อปท.

ปราชญ์ชาวบ้าน

ชุมชน

ผู้ประกอบการภาคการเกษตร

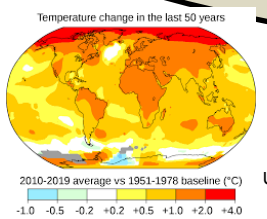
คู่แข่งเกษตรกรต่างประเทศ

ผู้บริโภคสินค้าเกษตร

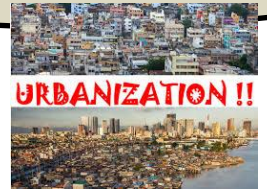
บริษัทปุ๋ย

สื่อมวลชน

NGOs



นักเรียน, นักศึกษา



The Business Model Canvas

Designed for:	Designed by:	Date:	Version:

Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS
Optimization and economy
Reduction of risk and uncertainty
Acquisition of particular resources and activities

Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

CATEGORIES
Production
Problem Solving
Platform/Network

Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

TYPES OF RESOURCES
Physical
Intellectual (brand patents, copyrights, data)
Human
Financial

Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

CHARACTERISTICS
Newness
Performance
Customization
"Getting the Job Done"
Design
Brand/Status
Price
Cost Reduction
Risk Reduction
Accessibility
Convenience/Usability

Customer Relationships

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

EXAMPLES
Personal assistance
Dedicated Personal Assistance
Self-Service
Automated Services
Communities
Co-creation

Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

CHANNEL PHASES
1. *Awareness*
   How do we raise awareness about our company's products and services?
2. *Evaluation*
   How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
3. *Purchase*
   How do we allow customers to purchase specific products and services?
4. *Delivery*
   How do we deliver a Value Proposition to customers?
5. *After sales*
   How do we provide post-purchase customer support?

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Mass Market
Niche Market
Segmented
Diversified
Multi-sided Platform

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

IS YOUR BUSINESS MORE
Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

SAMPLE CHARACTERISTICS
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)
Variable costs
Economies of scale
Economies of scope

Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPES
Asset sale
Usage fee
Subscription Fees
Lending/Renting/Leasing
Licensing
Brokerage fees
Advertising

FIXED PRICING
List Price
Product feature dependent
Customer segment dependent
Volume dependent

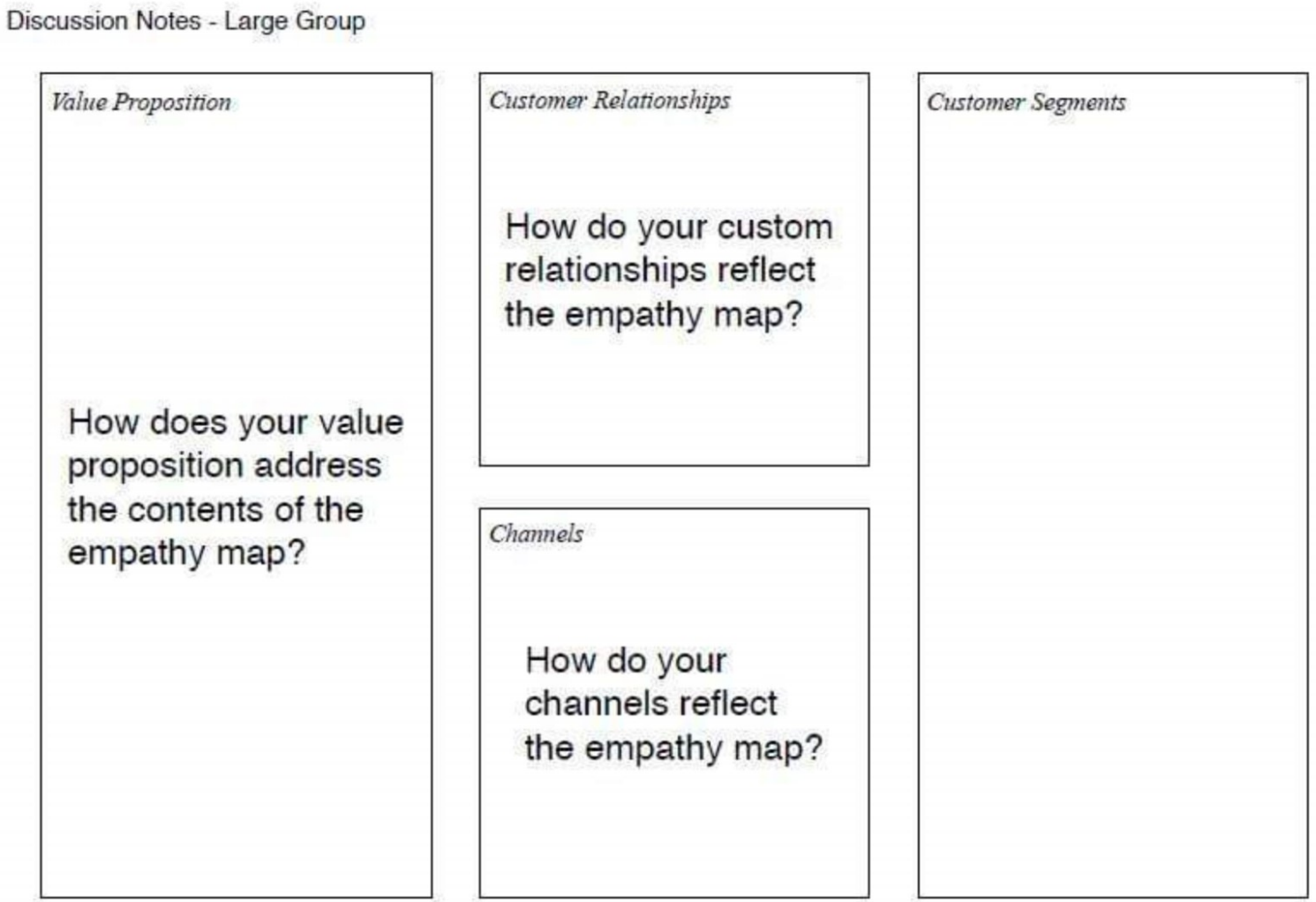
DYNAMIC PRICING
Negotiation (bargaining)
Yield Management
Real-time-Market

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

Workshop2: Value Proposition Canvas



This work (template) is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

http://www.businessmodelgeneration.com

TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

การออกแบบระบบงานและสมรรถนะหลักที่จำเป็นในอนาคต

(หมวด **5:** บุคลากร และ หมวด **6:** ระบบปฏิบัติการ)

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

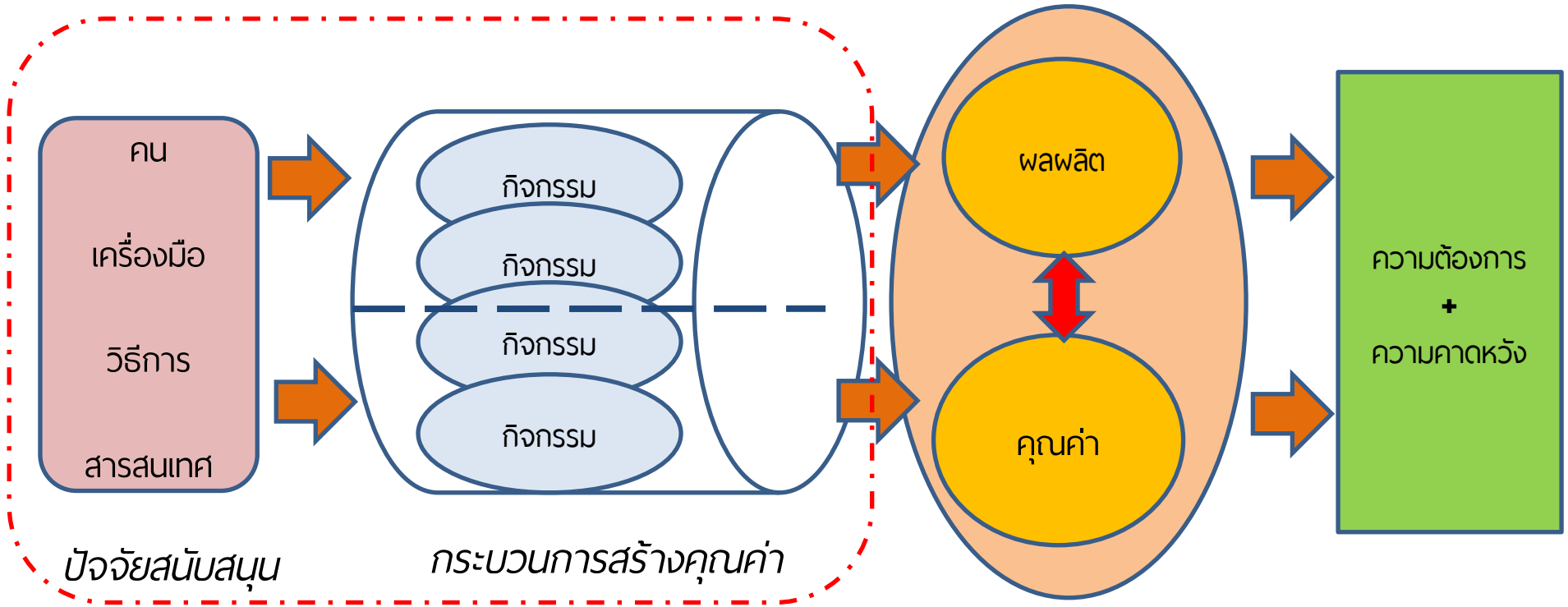
กิตติณัฐ พนมฤทธิ์-ดร.อติชาต พฤฒิภัลป์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

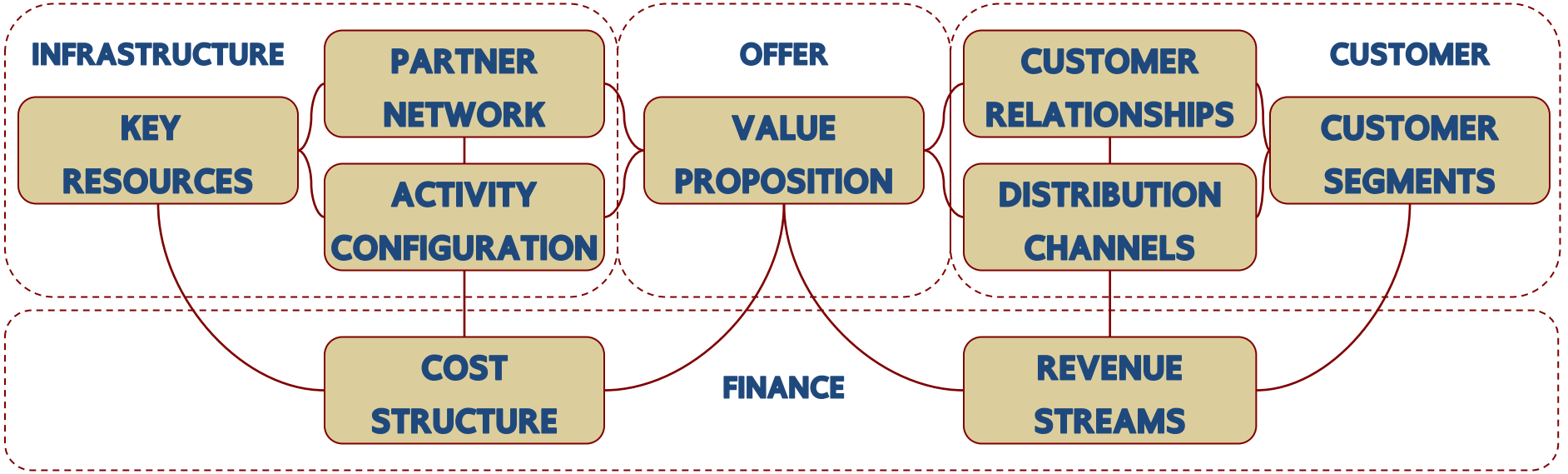
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
6.1 กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ		ออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตกระบวนการ การบริการ		บริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	สร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุน การบริการ และการสื่อสาร	นวัตกรรมของกระบวนการระดับองค์การจนเกิดความเป็นเลิศ เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ
6.3 การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน		วิเคราะห์ต้นทุน และลงทุนในทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการหลักและสนับสนุน	กำหนดนโยบายการลดต้นทุน ใช้เทคโนโลยีและใช้ทรัพยากรร่วมกัน	ใช้ข้อมูลเทียบเคียงเพื่อสร้างนวัตกรรม ลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ		ติดตามควบคุมประสิทธิผลกระบวนการหลักและตัววัดเชิงยุทธศาสตร์	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนอง



โครงร่างแบบจำลองทางธุรกิจ **(Business Model)**



แบบจำลองทางธุรกิจ **(Business Model)** จะอธิบายถึง “คุณค่า” ที่องค์กรนำเสนอต่อลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมถึง กิจกรรม การใช้ทรัพยากร และ คู่ค้าที่จำเป็นต่อการสร้าง “คุณค่า” และนำส่ง “คุณค่า” ไปยังลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงแสดงความสัมพันธ์ของการลงทุน กับผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าที่ยั่งยืนขององค์กร

YouTube TH

Search

SIGN IN

Pop Music - Topic Recommended videos

SUBSCRIBE 14M

The TOYS - ลาลาลอย (100%) [Official Music Video]

Whattheduck

73M views • 1 month ago

เดี่ยว 12 โรตีเสียงทาย

ThaiStandupComedy

3.2M views • 2 weeks ago

Bedroom Audio - รักมือสอง [Official Music Video]

BEC-TERO MUSIC

48M views • 1 month ago

Maroon 5 - Girls Like You ft. Cardi B (Volume 2)

Maroon 5

100M views • 1 month ago

ช้าคือเรา - ผู้ชายคนนี้ร้องโคตรเพราะ..ฟังเพลินสบายหูสุดๆ

SdaengSod Thailand

607K views • 2 months ago

Genierock Recommended channel

SUBSCRIBE 9.8M

ซ่อนกลิ่น - PALMY「Official MV」

Genierock

64M views • 1 month ago

ซ่อนกลิ่น - PALMY「Official Audio」

Genierock

65M views • 2 months ago

bodyslam " ใช้ชีวิตให้สนุก " BIG MOUNTAIN MUSIC...

Genierock

143K views • 2 days ago

27 NOV 2010 คอนเสิร์ต BODYSLAM LIVE IN คราม

Genierock

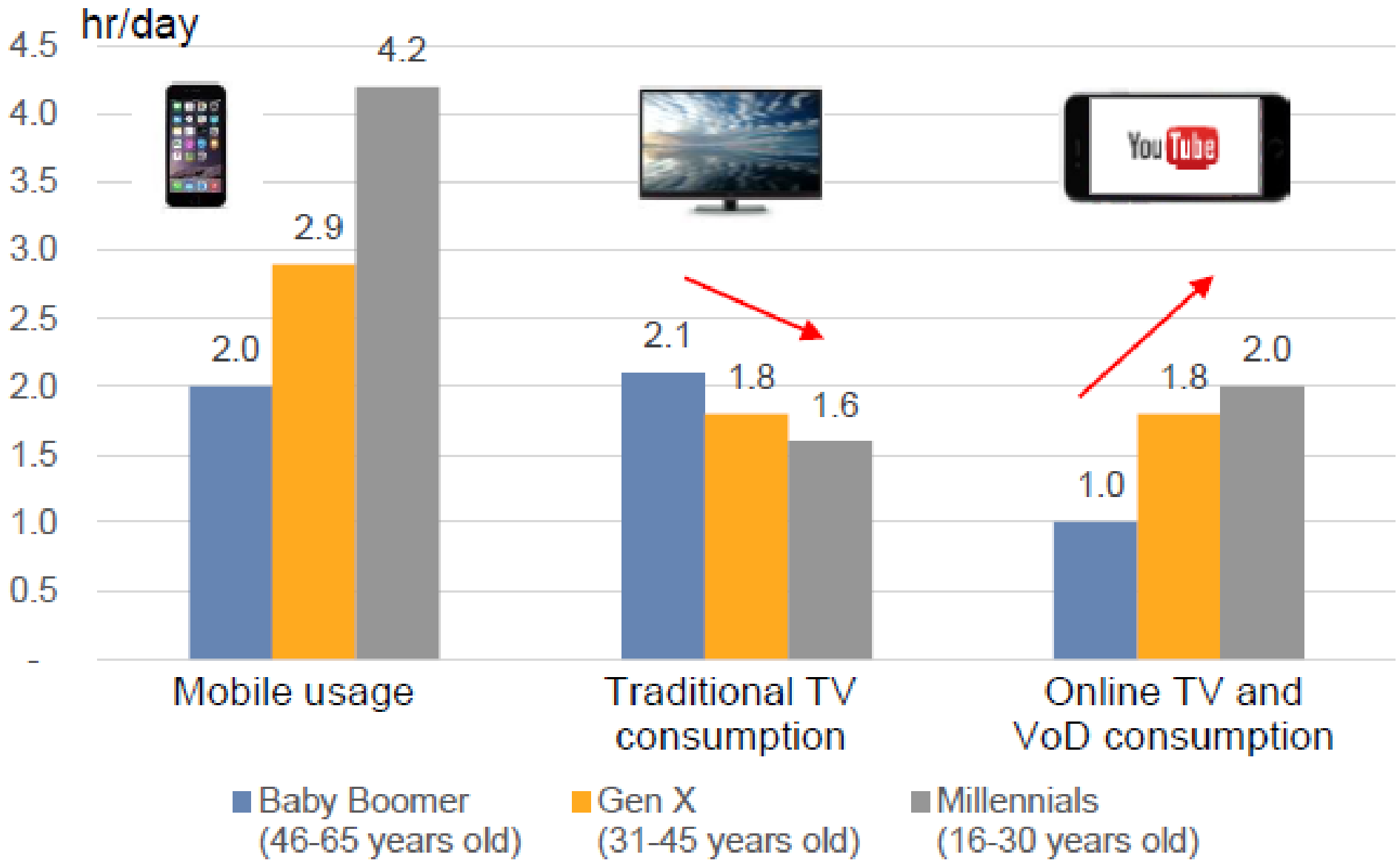
707K views • 2 weeks ago

คนกลางคืน - LABANOON (#PLAY2project)「Official...

Genierock

5.5M views • 2 weeks ago

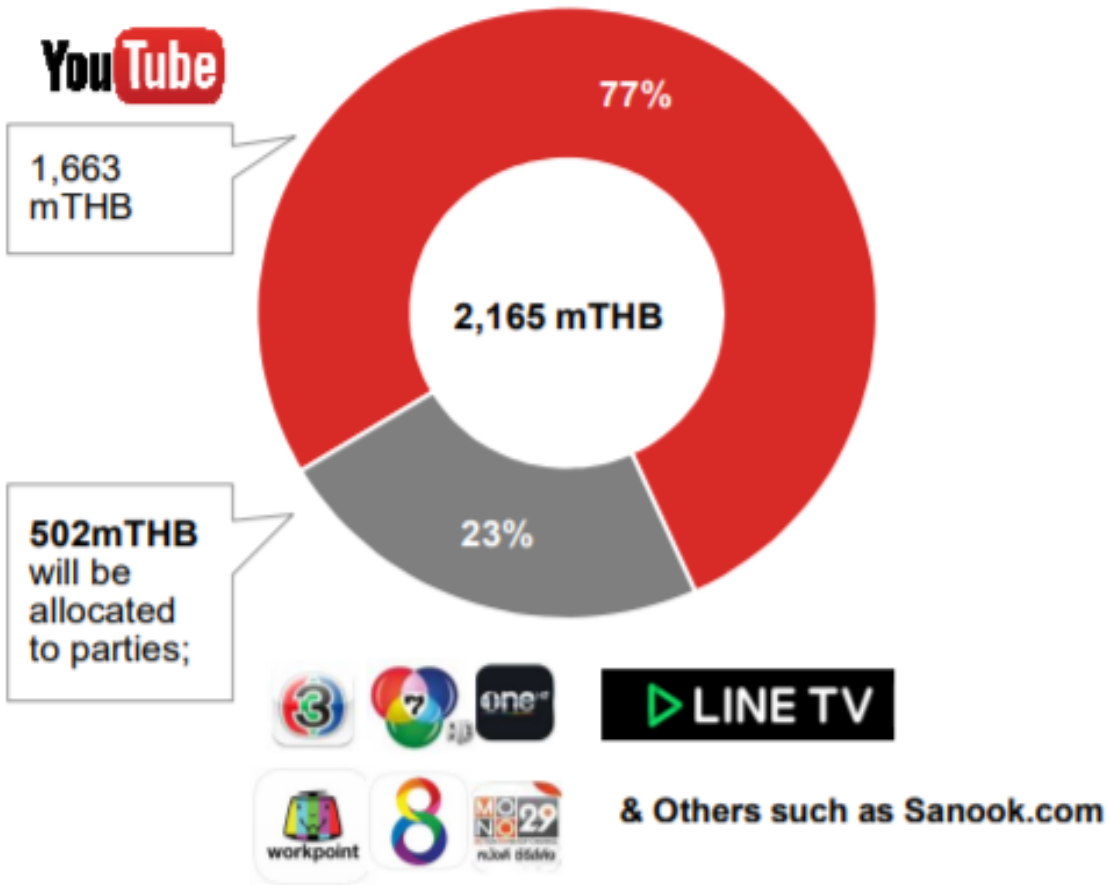
Thai Media Consumption Behavior across 3 Generations



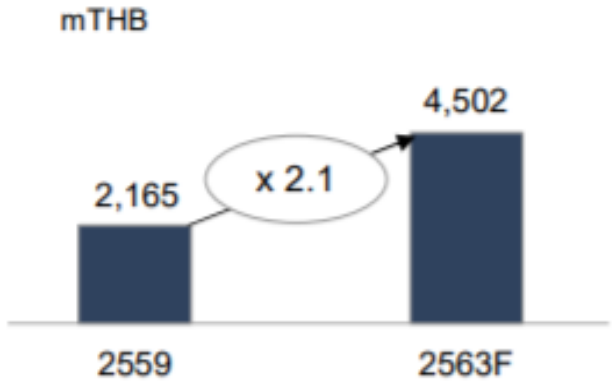
Source: TNS, 2015

AVoD OTT TV in Thailand

Digital Video Advertising Revenue 2559*



Digital Video Advertising



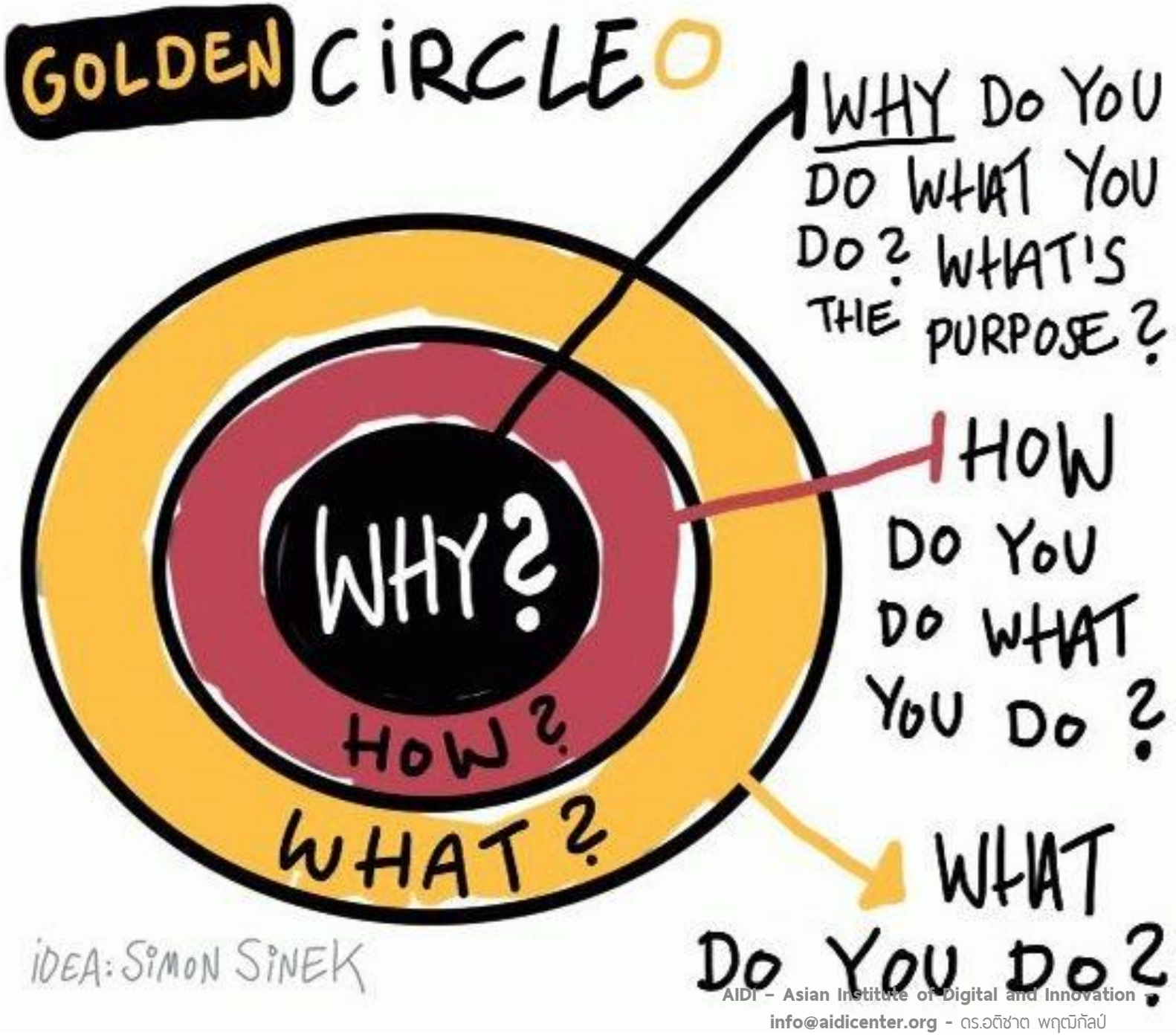
- Digital video advertising is expected to grow from 1,599 mTHB last year to 2,165 mTHB this year (an increase of 26%)
- Currently, video advertising dominates by the spending on YouTube
- The increasing number of platforms and the changing of consumer behavior toward on-the-go TV will be key driver of digital video adverting in the near future.

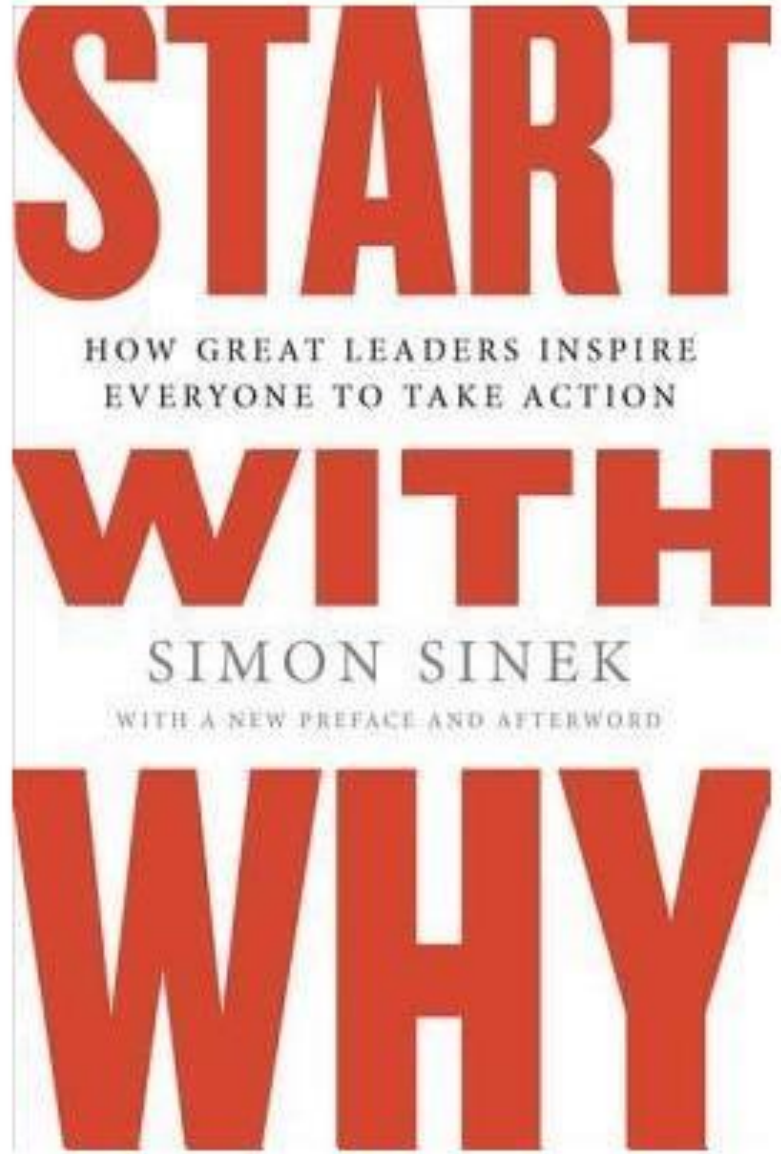
Source: TNS, DAAT, Thailand Digital Advertising, mid year 2559, TIME estimations

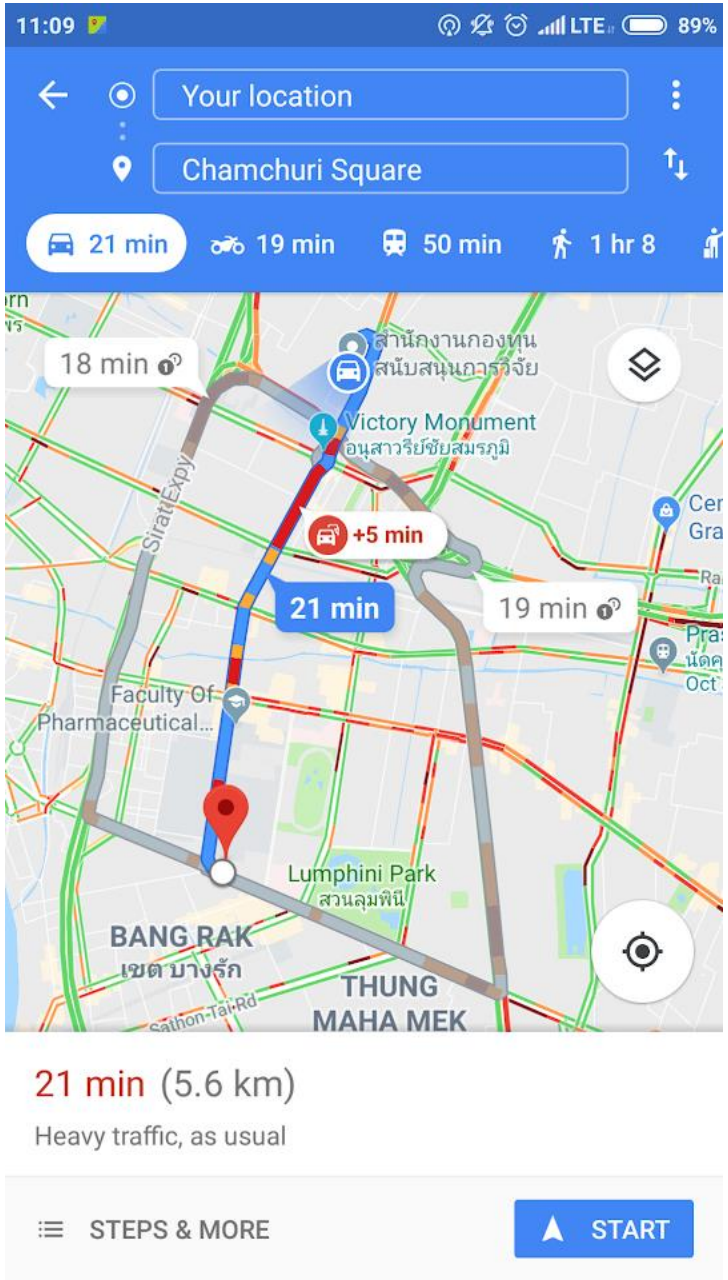
ที่มา: บริษัท ไทม์ คอนซัลติ้ง จำกัด และสำนักงาน กสทช.

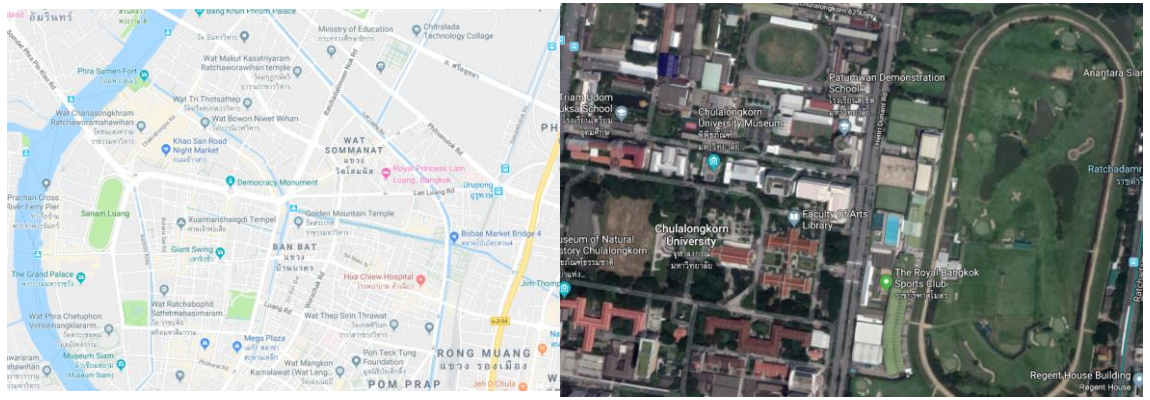
กรอบการวิเคราะห์คุณค่า

Who ใครคือลูกค้าหลัก	
Why ทำไมคนถึงใช้ ใช้แล้วได้อะไร แท้จริงแล้ว คนอยากได้อะไร	
How ทางออกที่ว่า ตอบโจทย์ได้อย่างไร	• Technology • Non-Technology
What สิ่งที่จะเสนอลูกค้าคืออะไร	

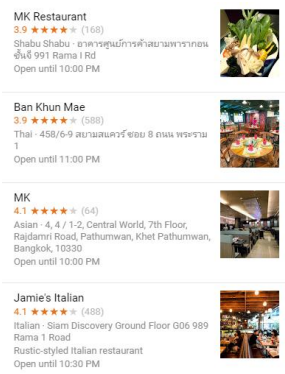

GOLDEN CIRCLE
WHY Do YoU DO WHAT YOU Do? WHAT'S THE PURPOSE?
HOW DO YOU DO WHAT YOU DO?
WHAT DO YOU DO?
WHY?
HOW?
WHAT?
IDEA: SIMON SINEK

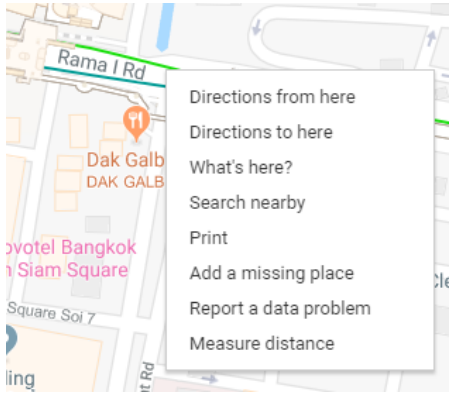

START
HOW GREAT LEADERS INSPIRE EVERYONE TO TAKE ACTION
WITH
SIMON SINEK
WITH A NEW PREFACE AND AFTERWORD
WHY


11:09
89%
Your location
Chamchuri Square
21 min
19 min
50 min
1 hr 8
18 min
Victory Monument
อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ
+5 min
21 min
19 min
Faculty Of Pharmaceutical...
Lumphini Park
สวนลุมพินี
BANG RAK
เขต บางรัก
THUNG MAHA MEK
21 min (5.6 km)
Heavy traffic, as usual
STEPS & MORE
START


Chulalongkorn University
Chulalongkorn University Museum
Patumwan Demonstration School
The Royal Bangkok Sports Club
Regent House Building
RONG MUANG
POM PRAP
BAN BAT
WAT SOMMANAT

LEK STAR


MK Restaurant
Ban Khun Mae
MK
Jamie's Italian


Rama I Rd
Directions from here
Directions to here
What's here?
Search nearby
Print
Add a missing place
Report a data problem
Measure distance

12km 8km/h
20.2 l/100km
+26.0 °C
Bangkok City of Life

สมมติว่าเราเป็นเจ้าของสโมสรฟุตบอล.....

เราจะอธิบายรูปแบบธุรกิจของเราอย่างไร **??**

อะไรคือ “คุณค่า” ที่เรานำเสนอต่อ ลูกค้า แต่ละกลุ่ม ?

The Business Model Canvas

Designed for:	Designed by:	Date:	Version:

Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS
Optimization and economy
Reduction of risk and uncertainty
Acquisition of particular resources and activities

Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

CATEGORIES
Production
Problem Solving
Platform/Network

Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

TYPES OF RESOURCES
Physical
Intellectual (brand patents, copyrights, data)
Human
Financial

Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

CHARACTERISTICS
Newness
Performance
Customization
"Getting the Job Done"
Design
Brand/Status
Price
Cost Reduction
Risk Reduction
Accessibility
Convenience/Usability

Customer Relationships

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

EXAMPLES
Personal assistance
Dedicated Personal Assistance
Self-Service
Automated Services
Communities
Co-creation

Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

CHANNEL PHASES
1. *Awareness*
   How do we raise awareness about our company's products and services?
2. *Evaluation*
   How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
3. *Purchase*
   How do we allow customers to purchase specific products and services?
4. *Delivery*
   How do we deliver a Value Proposition to customers?
5. *After sales*
   How do we provide post-purchase customer support?

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Mass Market
Niche Market
Segmented
Diversified
Multi-sided Platform

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

IS YOUR BUSINESS MORE
Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

SAMPLE CHARACTERISTICS
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)
Variable costs
Economies of scale
Economies of scope

Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPES
Asset sale
Usage fee
Subscription Fees
Lending/Renting/Leasing
Licensing
Brokerage fees
Advertising

FIXED PRICING
List Price
Product feature dependent
Customer segment dependent
Volume dependent

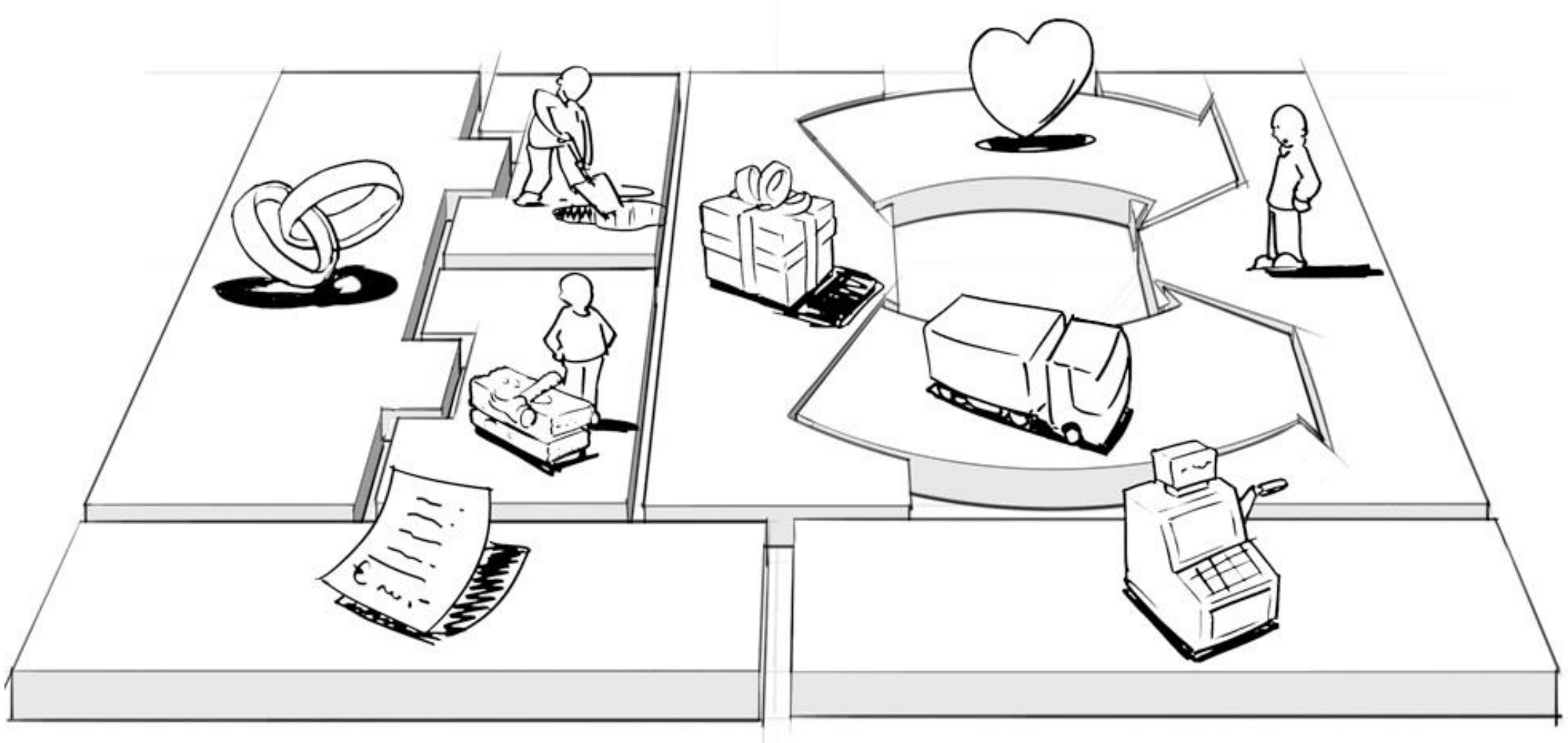
DYNAMIC PRICING
Negotiation (bargaining)
Yield Management
Real-time-Market

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

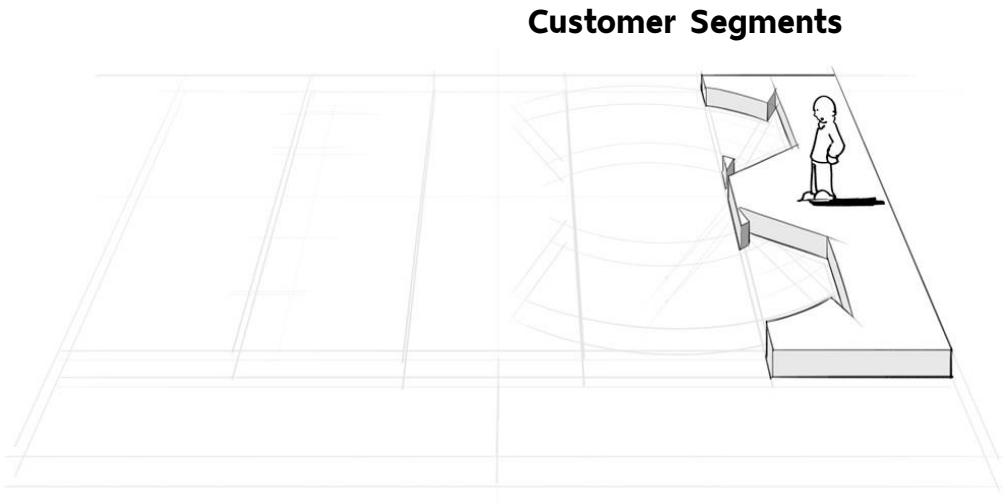
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

Business Model Canvas

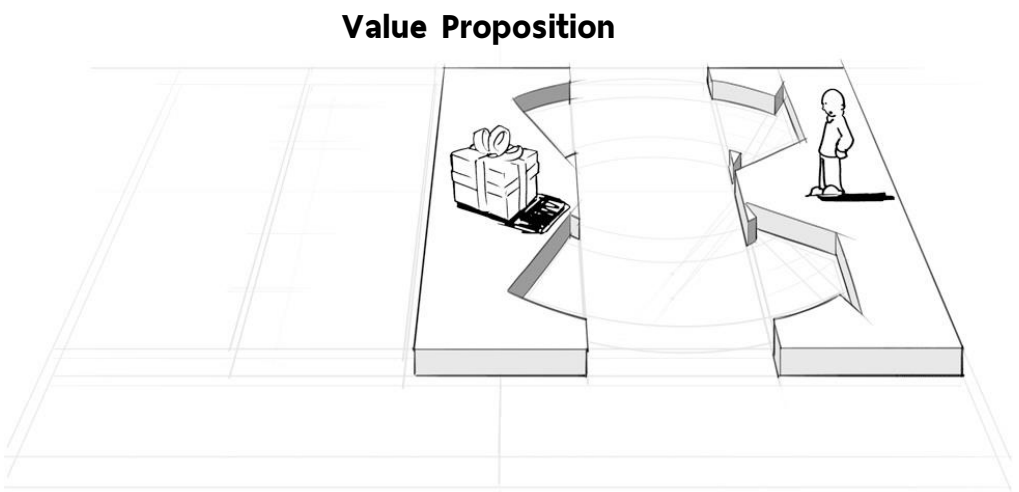


1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments)



- ใครที่เราต้องส่งมอบคุณค่าให้**?**
- ใครเป็นลูกค้าที่สำคัญที่สุด**?**

2. ข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition)



- อะไรคือคุณค่าที่เราจะส่งมอบให้กับลูกค้า**?**
- อะไรคือปัญหาของลูกค้าที่เราสามารถช่วยแก้ไขได้**?**
- อะไรคือความต้องการของลูกค้าที่เราต้องตอบสนอง**?**
- อะไรคือสินค้าหรือบริการที่เราจะนำเสนอให้ลูกค้าแต่ละกลุ่ม**?**

กิจกรรม: จัดทำข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition)

- **Stakeholder Analysis**
- **Value Proposition Statement**
- ระบุเป้าหมาย 20 ปี ที่**ประชาชนอยากเห็น**

ตัวอย่าง

The Value Proposition Canvas

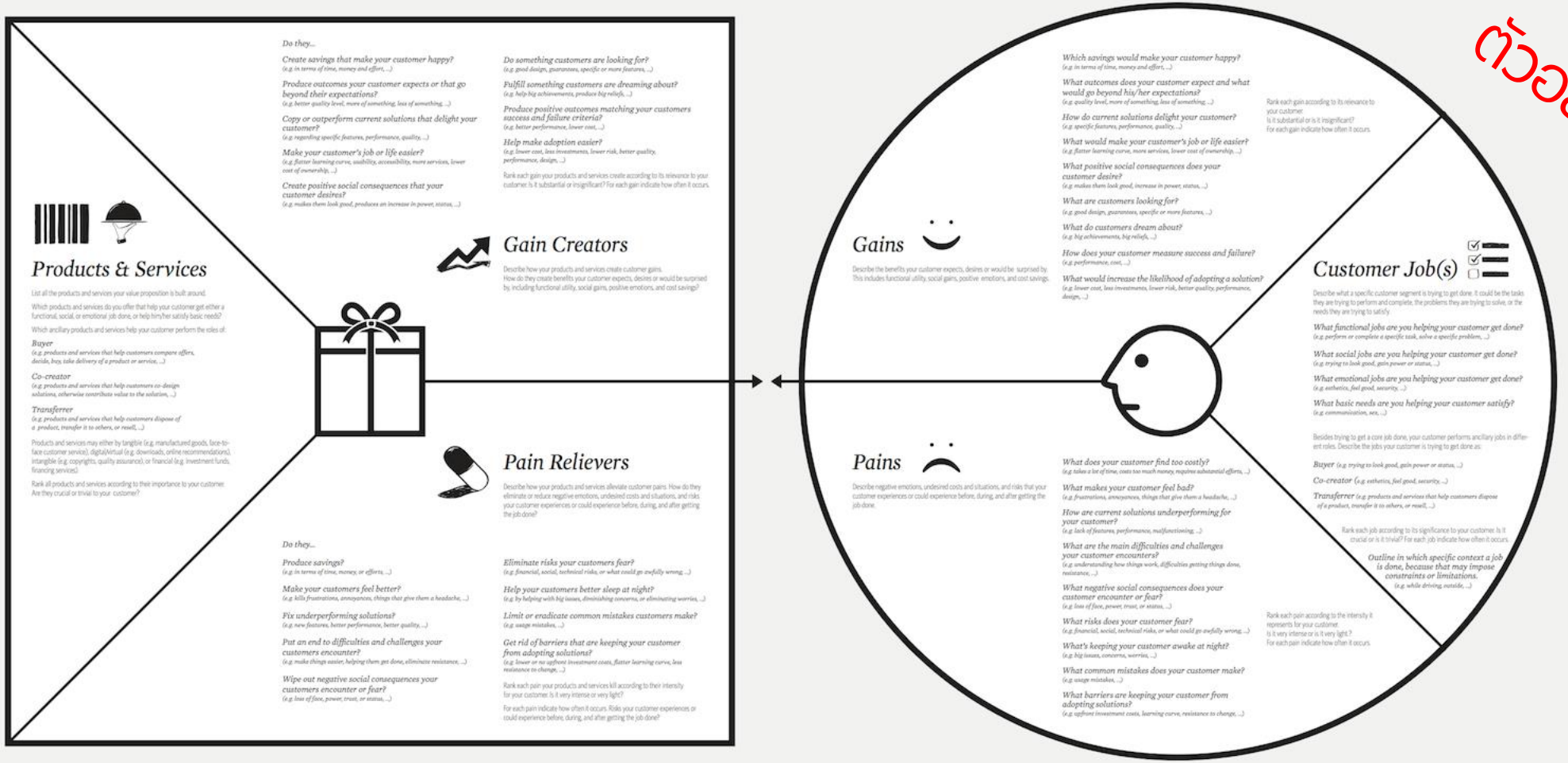
Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No.

ตัวอย่าง



Value Proposition
Create one for each Customer Segment in your Business Model

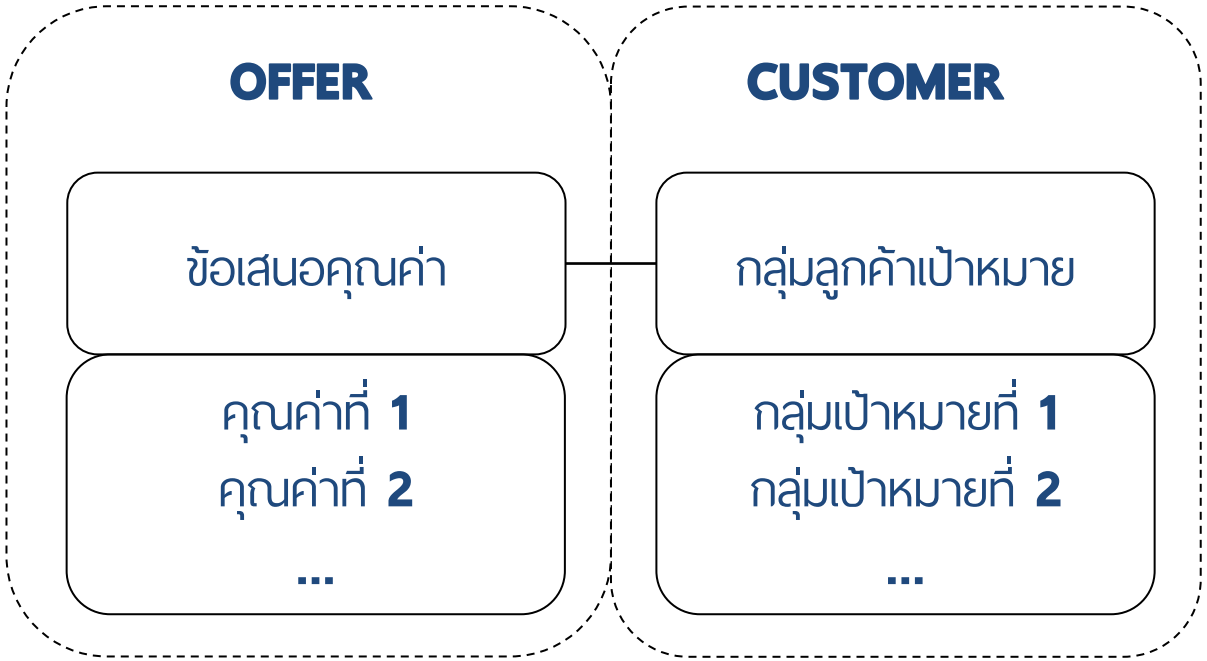
Customer Segment

www.businessmodelgeneration.com

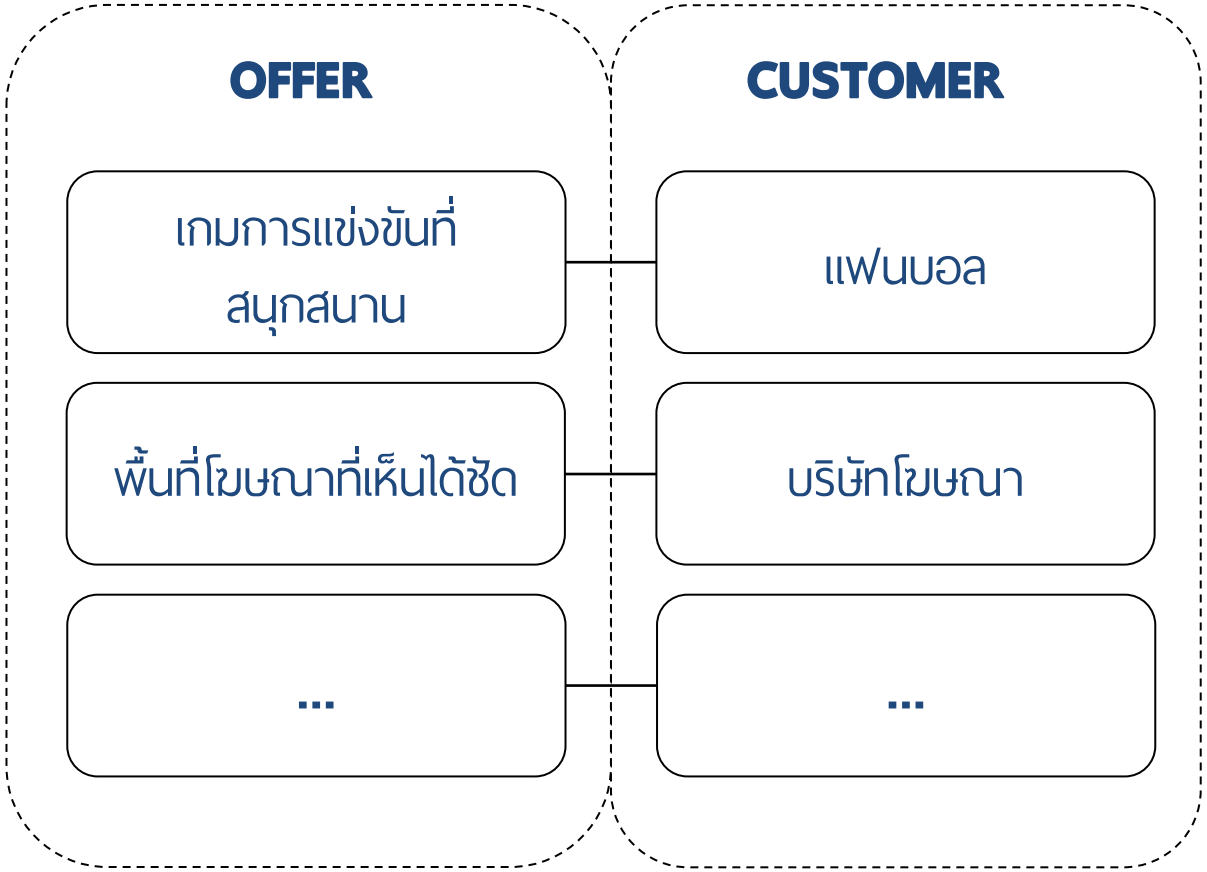
Use in Conjunction with the Business Model Canvas

Copyright of Business Model Foundry GmbH

อะไรคือ “คุณค่า” ที่เรานำเสนอต่อ ลูกค้า แต่ละกลุ่ม? **(model)**

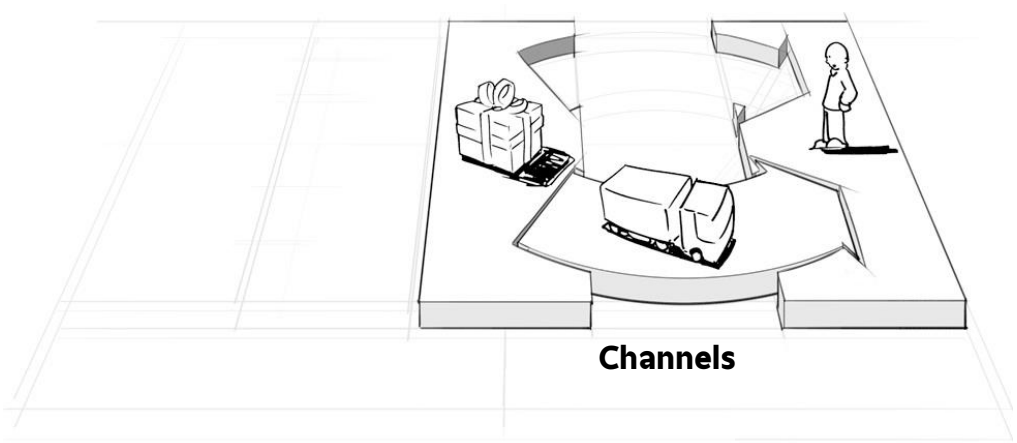


อะไรคือ “คุณค่า” ที่เรานำเสนอต่อ ลูกค้า แต่ละกลุ่ม? **(example)**



ช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าคืออะไร?

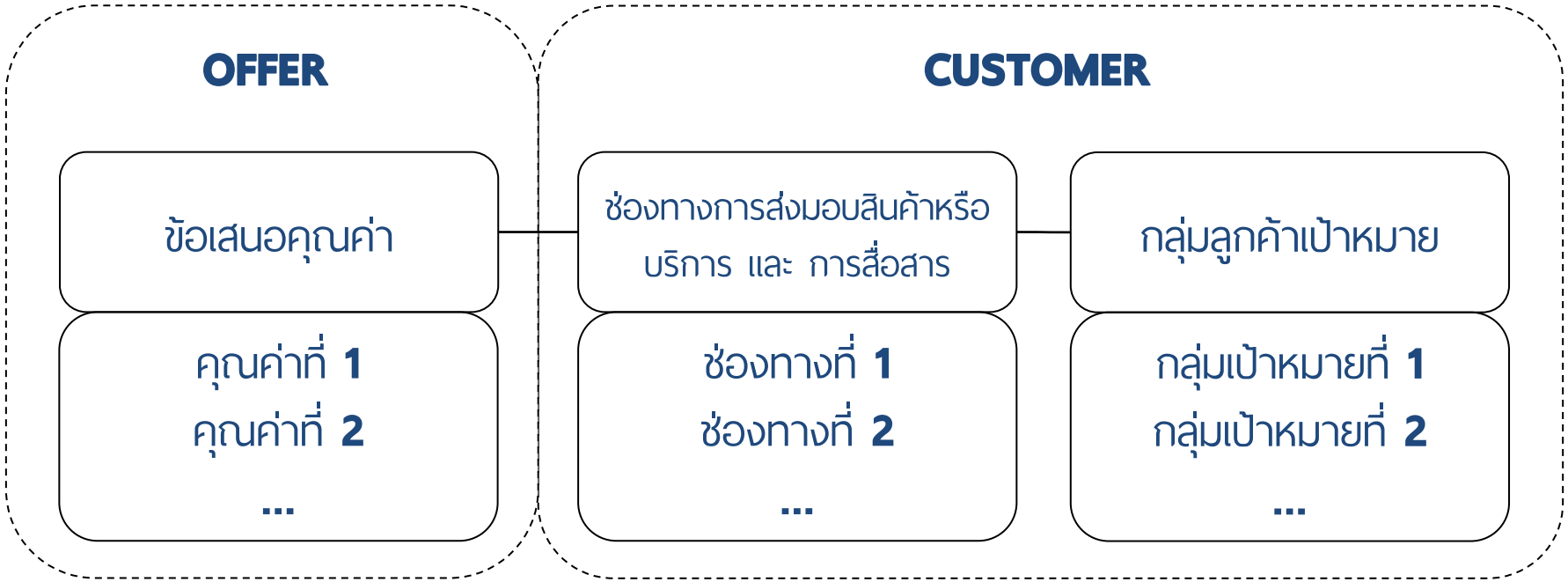
3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels)



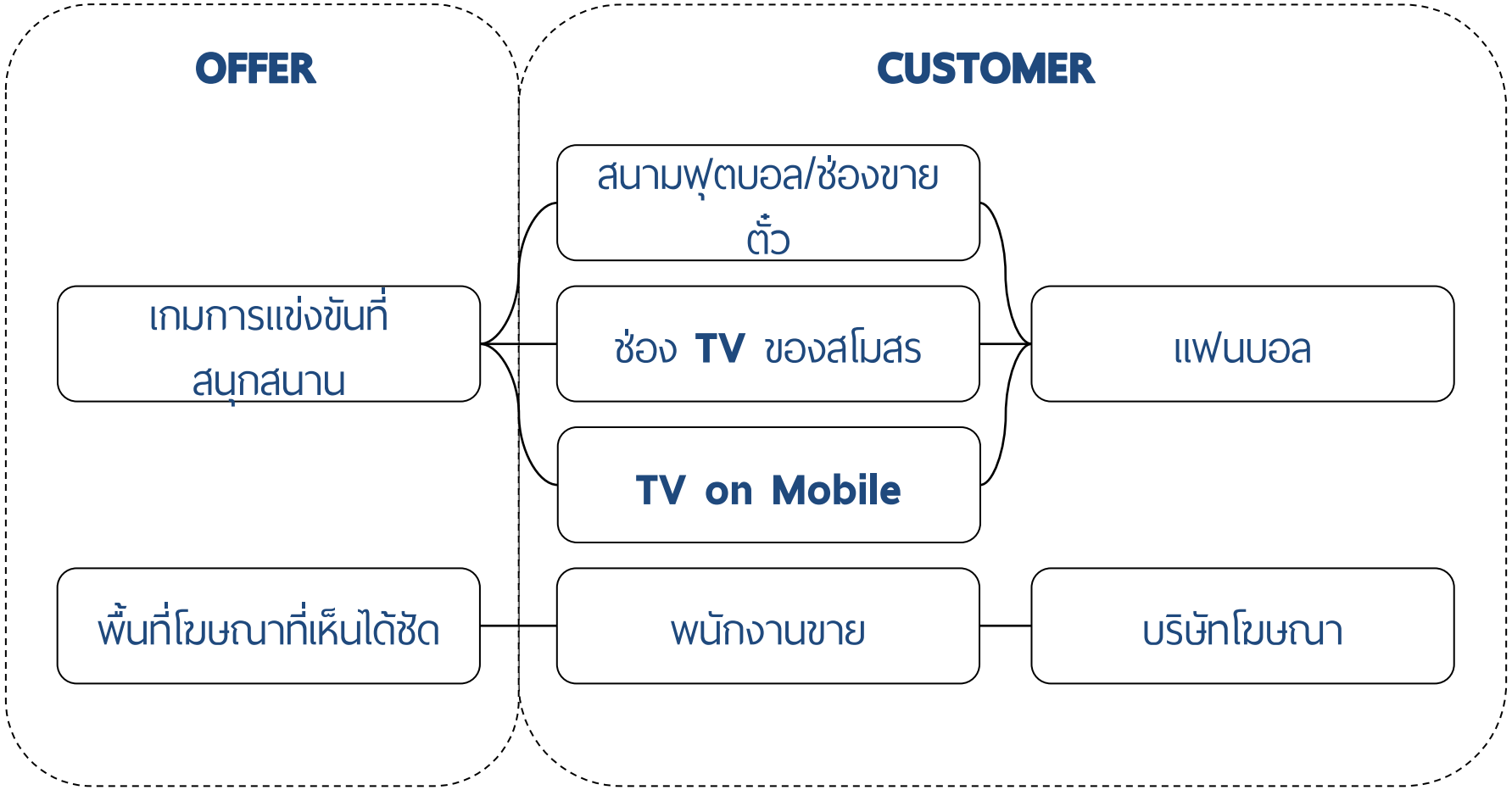
Channels

- เรามีช่องทางอะไรบ้างที่จะเข้าถึงลูกค้า**?**
- ช่องทางที่เราใช้ในปัจจุบันคืออะไร**?**
- ช่องทางไหนดีที่สุด**?**
- ช่องทางไหนมีประสิทธิภาพ หรือคุ้มค่าที่สุด**?**
- เราจะปรับช่องทางให้สอดคล้องกับลูกค้าได้อย่างไร**?**

ช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าคืออะไร? (model)

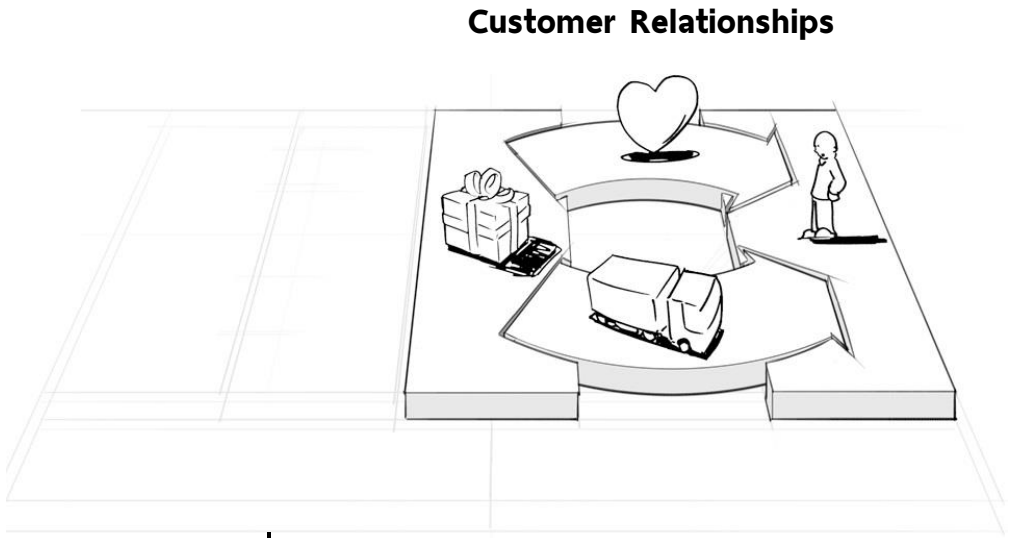


ช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าคืออะไร? (example)



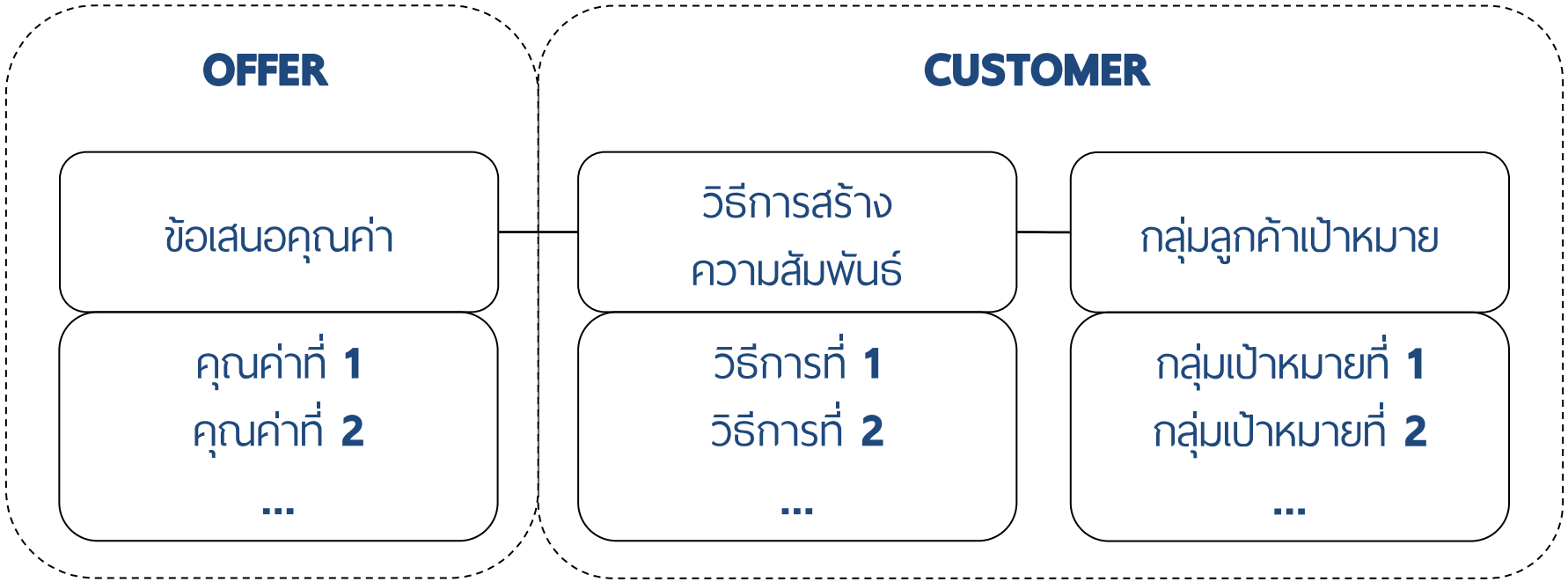
เราจะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร?

4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

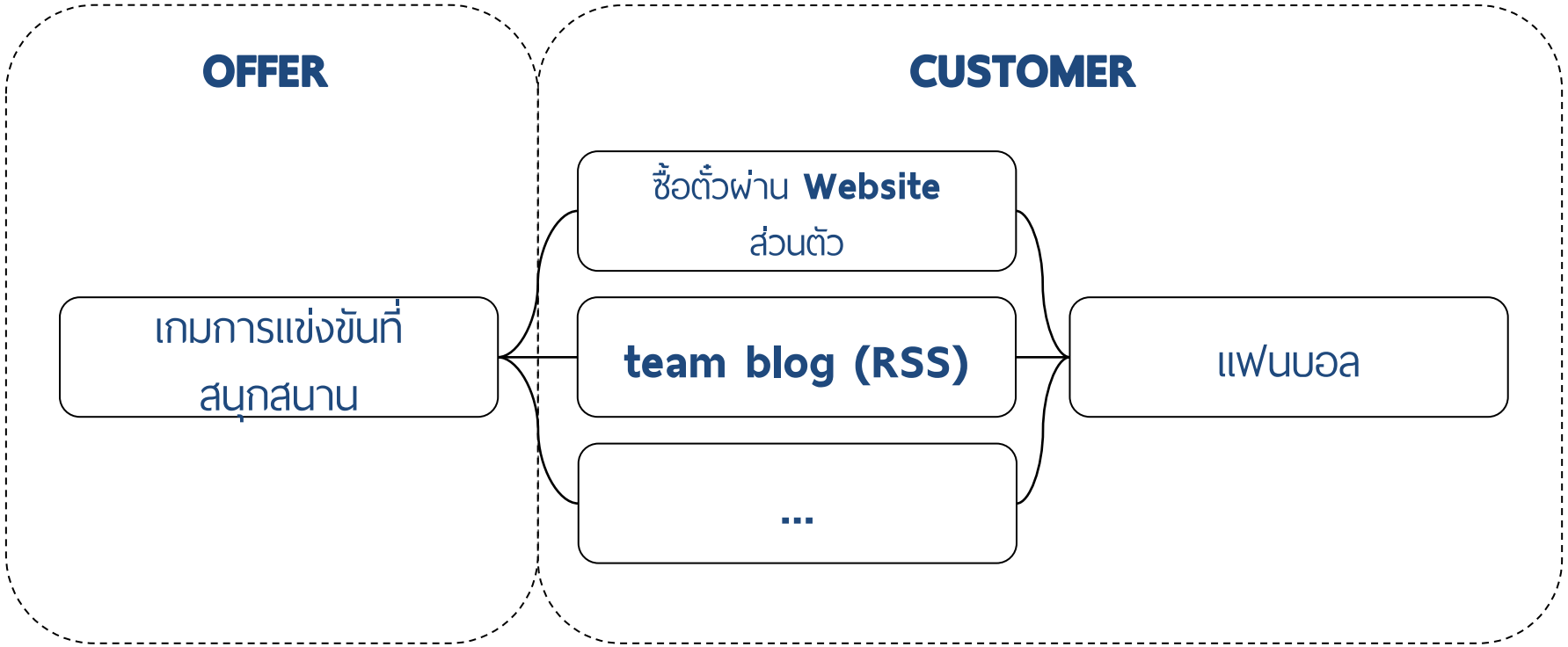


- ระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เราคาดหวังจะสร้างและรักษาไว้**?**
- กลุ่มไหนที่เราสร้างความสัมพันธ์ในระดับที่คาดหวังไว้แล้ว**?**
- ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถมีส่วนร่วมกับส่วนอื่นๆของการดำเนินงานของเราได้**?**

เราจะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร? (model)

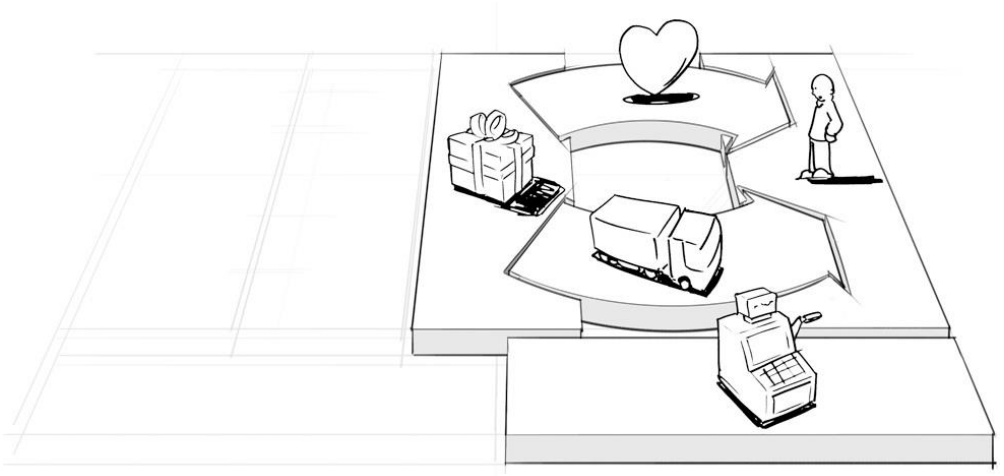


เราจะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร? (example)



เราจะได้รับรายได้จากรูปแบบธุรกิจนี้อย่างไร?

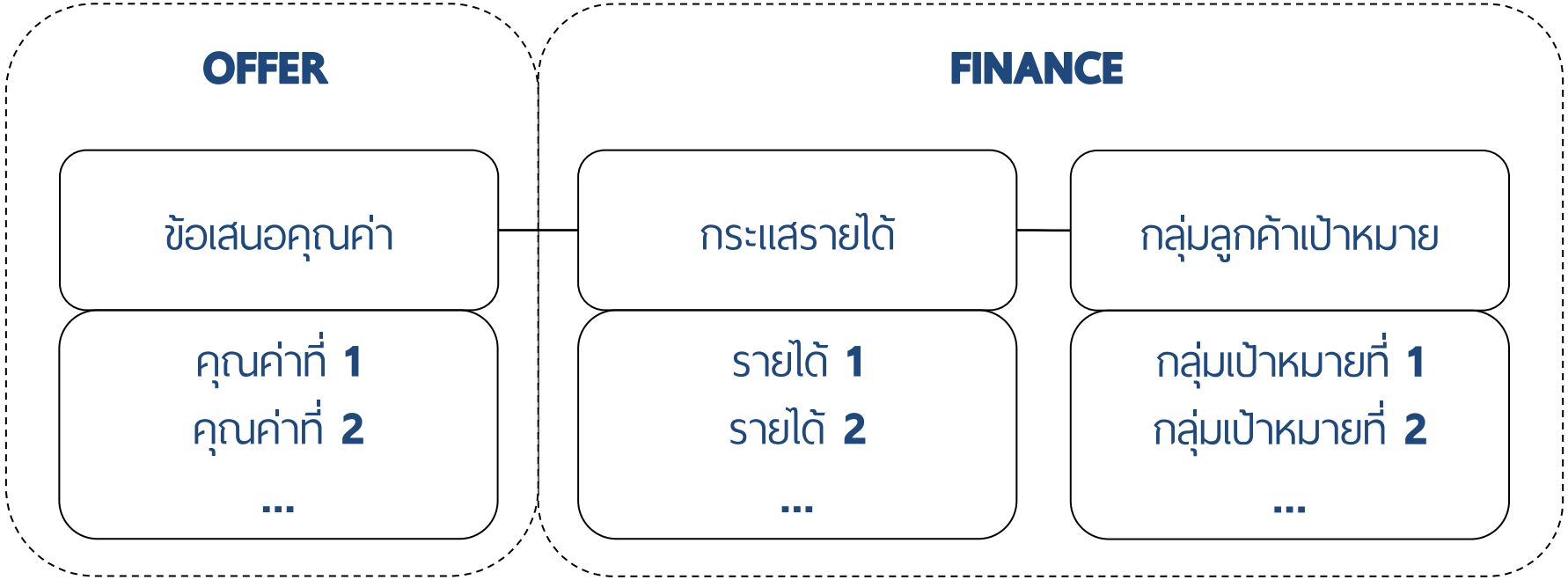
5. รายได้ (Revenue Streams)



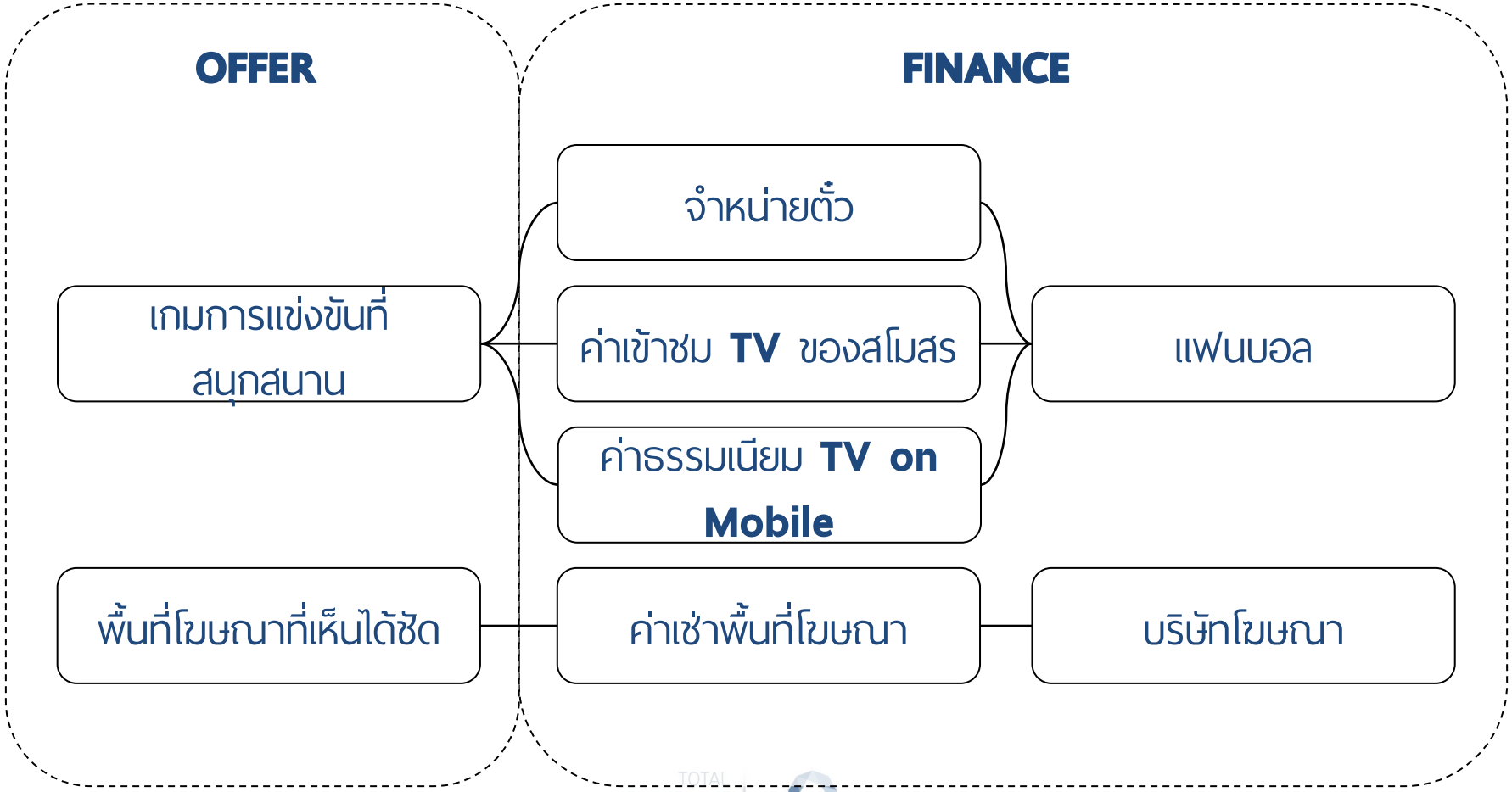
Revenue Streams

- ลูกค้ายอมจ่ายสำหรับคุณค่าอะไรของเรา**?**
- อะไรที่ทำให้พวกเขายอมจ่ายในปัจจุบัน**?**
- วิธีที่พวกเขาสะดวกจ่ายเงิน**?**
- รายได้จากลูกค้าแต่ละกลุ่มเป็นเท่าไหร่**?**

เราจะได้รับรายได้จากรูปแบบธุรกิจนี้อย่างไร? (model)

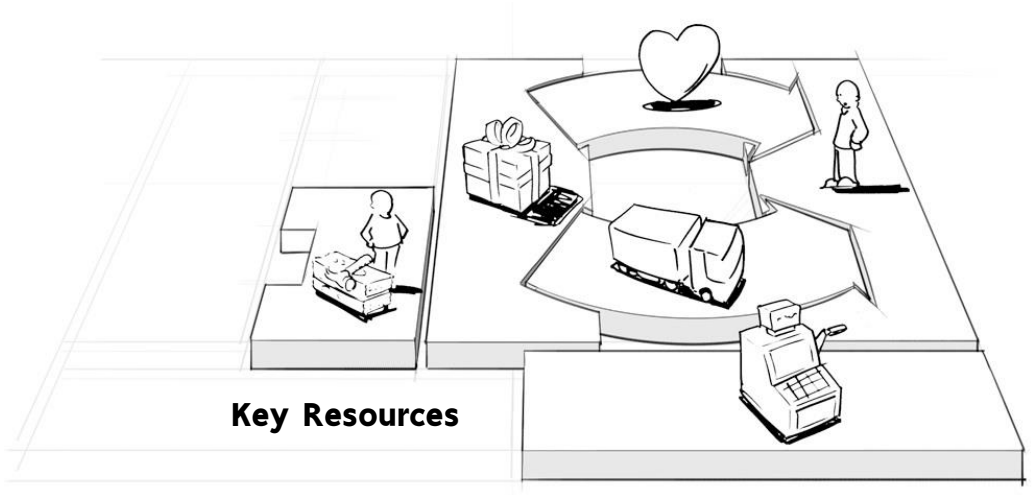


เราจะได้รับรายได้จากรูปแบบธุรกิจนี้อย่างไร? (example)



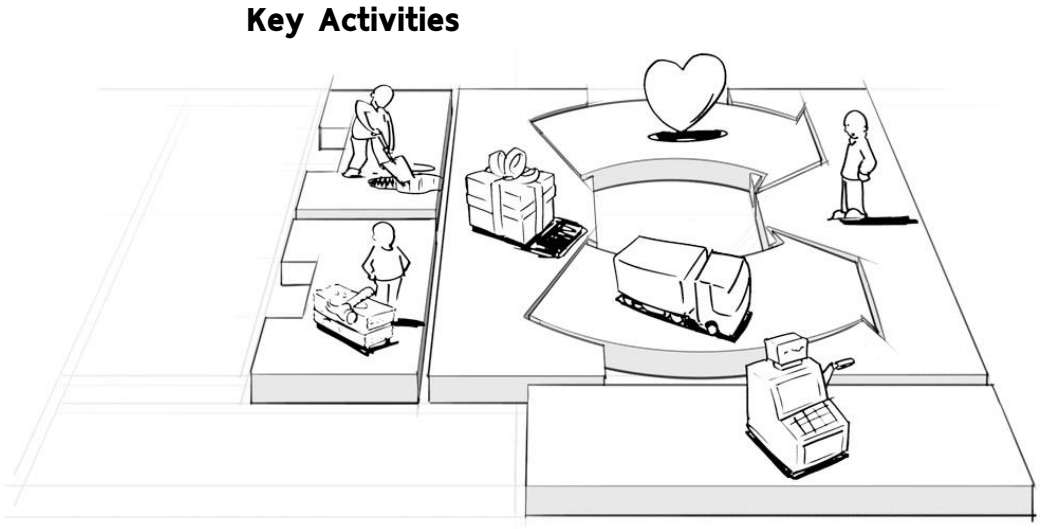
ภาพรวม **(business model)**

6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources)



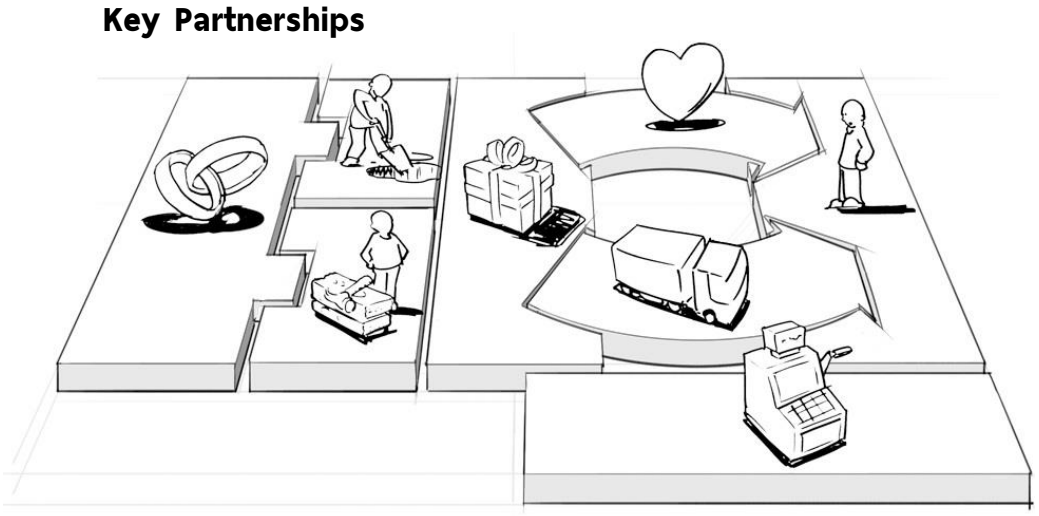
- อะไรคือทรัพยากร และความสามารถสำคัญ ที่ทำให้เราสามารถ สร้างและนำส่งคุณค่า สร้างความสัมพันธ์ และสร้างผลกำไรได้?

7. ระบบงานหลัก (Key Activities)



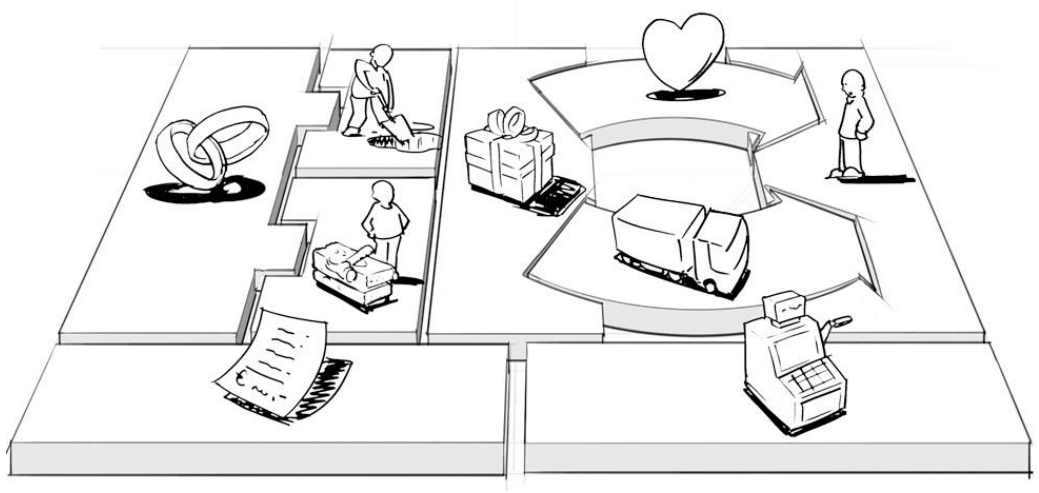
- อะไรคือ “ระบบงานหลัก” ที่ทำให้เราสามารถสร้าง และนำส่งคุณค่า สร้างความสัมพันธ์ และสร้างผลกำไรได้**?**

8. คู่ค้าสำคัญ (Key Partnerships)



- ใครคือคู่ค้าที่สำคัญของเรา?
- อะไรคือสิ่งสำคัญที่เราต้องการจากคู่ค้าของเรา?
- อะไรคือกิจกรรมสำคัญที่ดำเนินการร่วมกับคู่ค้า?

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)



Cost Structure

- อะไรคือต้นทุนสำคัญจากรูปแบบธุรกิจของเรา**?**
- อะไรคือทรัพยากรที่มีต้นทุนสูงที่สุด**?**
- อะไรคือกิจกรรมที่มีต้นทุนสูงที่สุด**?**

The Business Model Canvas

Designed for:	Designed by:	Date:	Version:

Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS
Optimization and economy
Reduction of risk and uncertainty
Acquisition of particular resources and activities

Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

CATEGORIES
Production
Problem Solving
Platform/Network

Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

TYPES OF RESOURCES
Physical
Intellectual (brand patents, copyrights, data)
Human
Financial

Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

CHARACTERISTICS
Newness
Performance
Customization
"Getting the Job Done"
Design
Brand/Status
Price
Cost Reduction
Risk Reduction
Accessibility
Convenience/Usability

Customer Relationships

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

EXAMPLES
Personal assistance
Dedicated Personal Assistance
Self-Service
Automated Services
Communities
Co-creation

Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

CHANNEL PHASES
1. *Awareness*
   How do we raise awareness about our company's products and services?
2. *Evaluation*
   How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
3. *Purchase*
   How do we allow customers to purchase specific products and services?
4. *Delivery*
   How do we deliver a Value Proposition to customers?
5. *After sales*
   How do we provide post-purchase customer support?

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Mass Market
Niche Market
Segmented
Diversified
Multi-sided Platform

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

IS YOUR BUSINESS MORE
Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

SAMPLE CHARACTERISTICS
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)
Variable costs
Economies of scale
Economies of scope

Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPES
Asset sale
Usage fee
Subscription Fees
Lending/Renting/Leasing
Licensing
Brokerage fees
Advertising

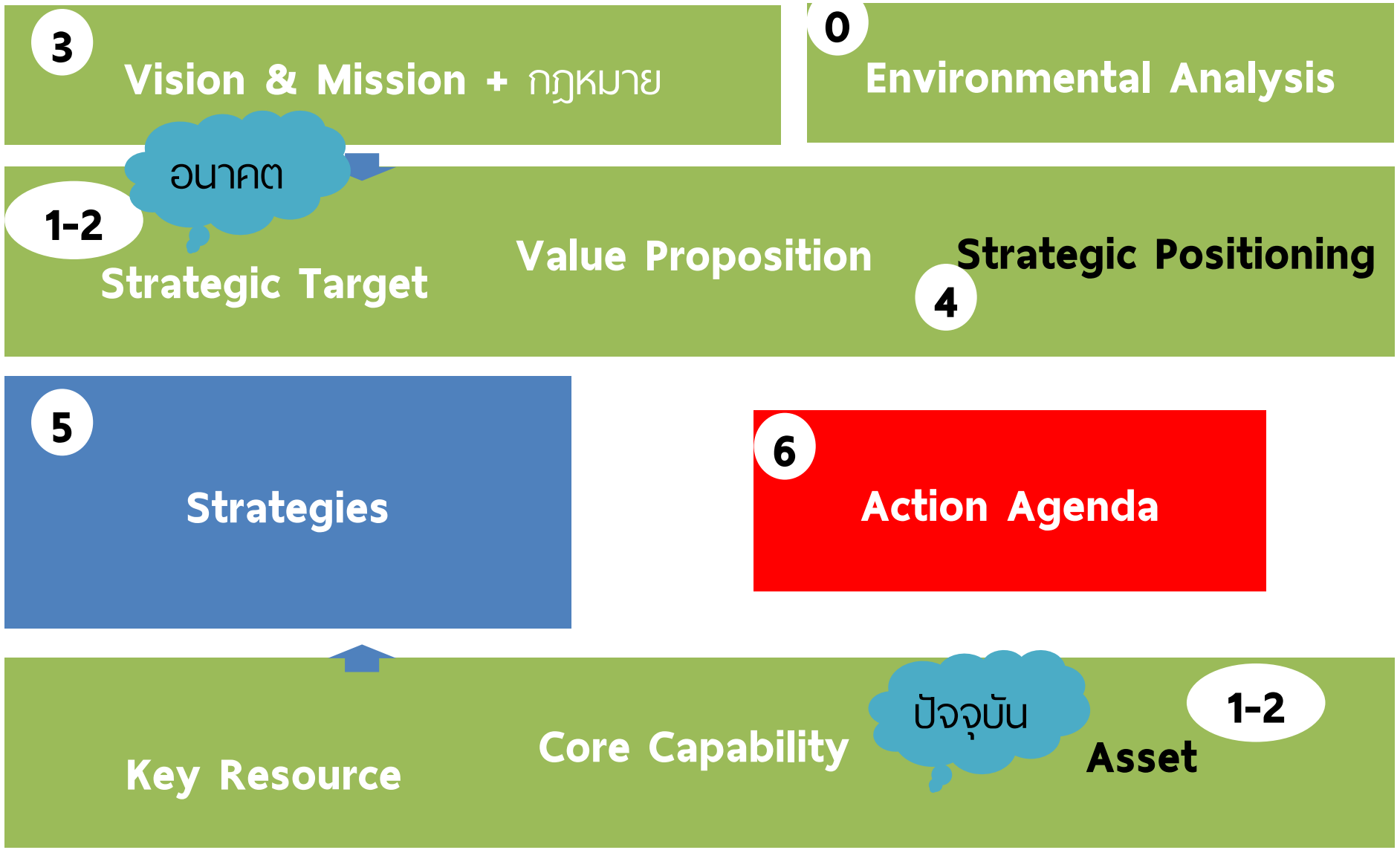
FIXED PRICING
List Price
Product feature dependent
Customer segment dependent
Volume dependent

DYNAMIC PRICING
Negotiation (bargaining)
Yield Management
Real-time-Market

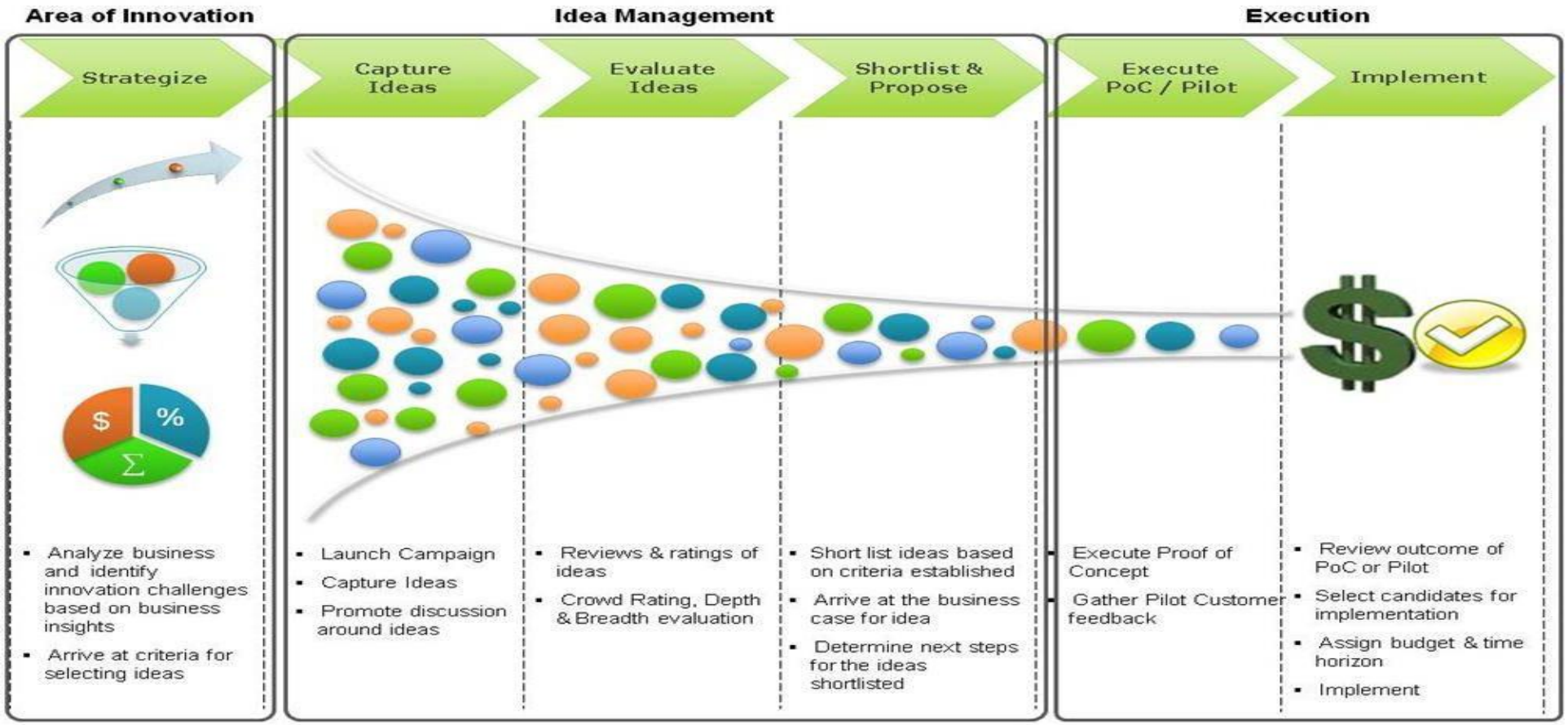
DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Strategyzer
strategyzer.com


3
Vision & Mission + กฎหมาย
0
Environmental Analysis
อนาคต
1-2
Strategic Target
Value Proposition
Strategic Positioning
4
5
Strategies
6
Action Agenda
Key Resource
Core Capability
ปัจจุบัน
1-2
Asset

INNOVATION FUNNEL

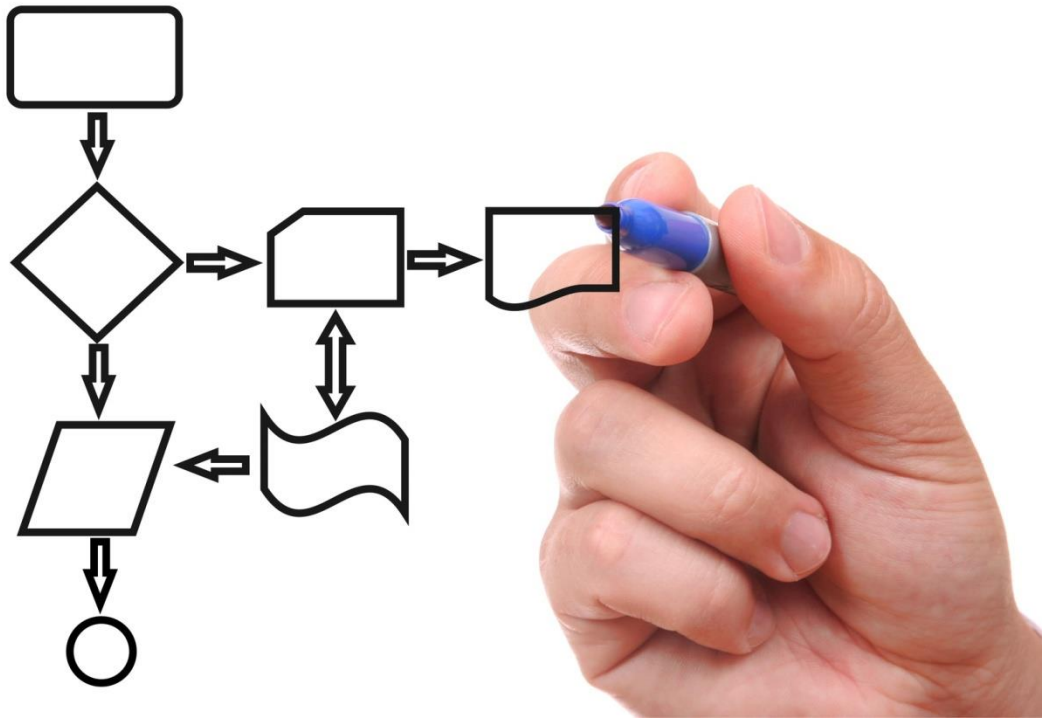


กิจกรรม

กิจกรรมเป็นแหล่งของการเกิดคุณค่า

กิจกรรมก็เป็นแหล่งของการเกิดต้นทุน

บริหาร*กิจกรรม*ใน*กระบวนการ*
เพื่อสร้าง “คุณค่า” มากที่สุด
ในขณะที่ “ต้นทุน” ต่ำที่สุด



ต้นทุน

ต้นทุนของการดำเนินการขึ้นอยู่กับ กิจกรรม

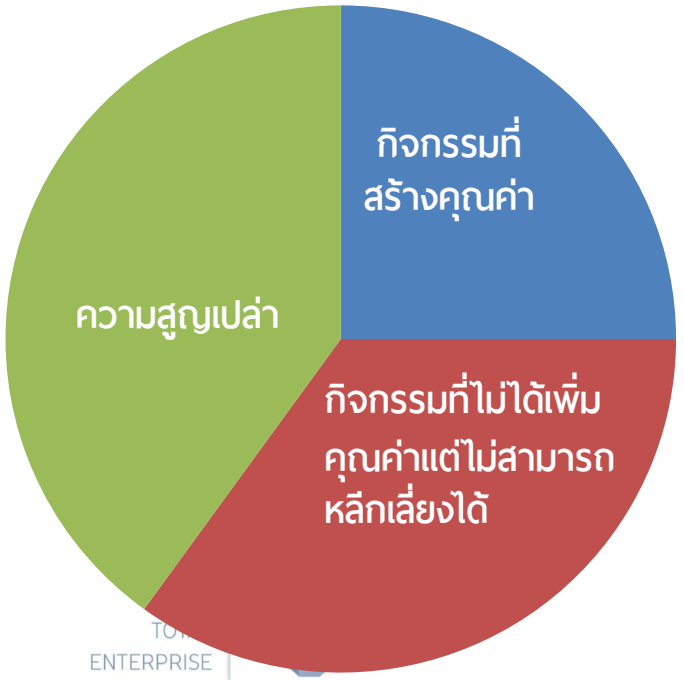
การเปลี่ยนแปลงของต้นทุน

เกิดจาก การเปลี่ยนโครงสร้างกิจกรรม

แนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

แบ่งกิจกรรมได้เป็น 3 ประเภท

1. กิจกรรมที่สร้างคุณค่า (กระชับเวลา)
2. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าหรือเป็นความสูญเปล่า (ขจัดตัดทิ้ง)
3. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (หาวิธีการใหม่ให้ได้จุดมุ่งหมายเดิม)



The 8 Wastes

To remember The 8 Wastes, you can use the acronym "DOWNTIME."

D	Defects
O	Overproduction
W	Waiting
N	Non-Utilized Talent
T	Transportation
I	Inventory
M	Motion
E	Extra-Processing

Defects

Efforts caused by rework, scrap, and incorrect information.

Overproduction

Production that is more than needed or before it is needed.

Waiting

Wasted time waiting for the next step in a process.

Non-Utilized Talent

Underutilizing people's talents, skills, & knowledge.

Transportation

Unnecessary movements of products & materials.

Inventory

Excess products and materials not being processed.

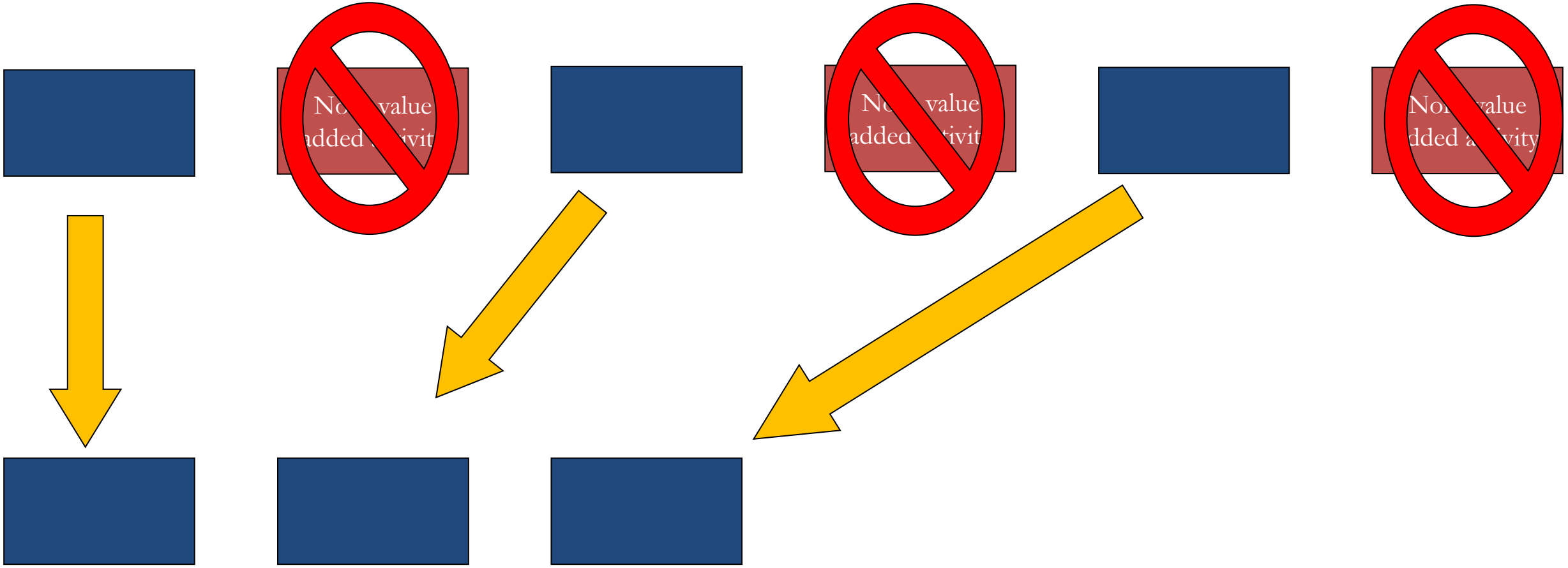
Motion

Unnecessary movements by people (e.g., walking).

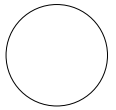
Extra-Processing

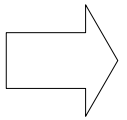
More work or higher quality than is required by the customer.

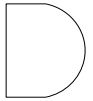
การลดความสูญเปล่าในการทำงาน

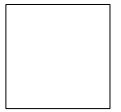


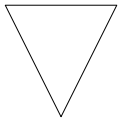
การทำ Process Mapping

1) การปฏิบัติงาน **(Operations)** แทนสัญลักษณ์ด้วย 

2) การเคลื่อนย้าย **(Transportation)** แทนสัญลักษณ์ด้วย 

3) การรอคอย **(Delay)** แทนสัญลักษณ์ด้วย 

4) การตรวจสอบ **(Inspection)** แทนสัญลักษณ์ด้วย 

5) การเก็บพัก **(Storage)** แทนสัญลักษณ์ด้วย 

การบันทึกงาน

Time Study Summary Sheet

ลำดับ	งานย่อย	เวลาเฉลี่ย
1	เคลื่อนรถเข้าซ่อม	63.2
2	รอช่างเตรียมซ่อม	12.5
3	ยกลิฟท์ขึ้น	3.0
4	ถ่ายน้ำมันเครื่องออก (รวมยกลิฟท์)	4.5
5	เดินไปเบิกอะไหล่	5.8
6	เปลี่ยนกรองน้ำมันเครื่อง	1.4
7	ลดลิฟท์ลง	1.2
8	เติมน้ำมันเครื่องใส่	3.3
9	เช็คน้ำกลั่น / เติม	2.2
10	เปลี่ยน / เป่ากรองอากาศ	1.9
11	ตรวจระดับน้ำมัน (สตาร์ทเครื่องดูด้วย)	2.8
12	เติมน้ำยาต่าง ๆ และตรวจทั่วไป	1.5
13	ล้างทำความสะอาดห้องเครื่อง	2.0
14	เช็คระบบไฟต่าง ๆ	1.9
15	เช็คลมยางและน็อตล้อ	3.3
16	เคลื่อนรถไปล้าง	3.0
17	จอดรถรอล้าง	31.2
18	ล้างรถ	11.3
19	จอดรอตรวจสอบขั้นสุดท้าย	0.8
20	ตรวจสอบขั้นสุดท้าย	2.8
21	ขับทดสอบและนำไปจอด	1.1
รวม		160.5

TOTAL ENTERPRISE SOLUTION BIZVALUES

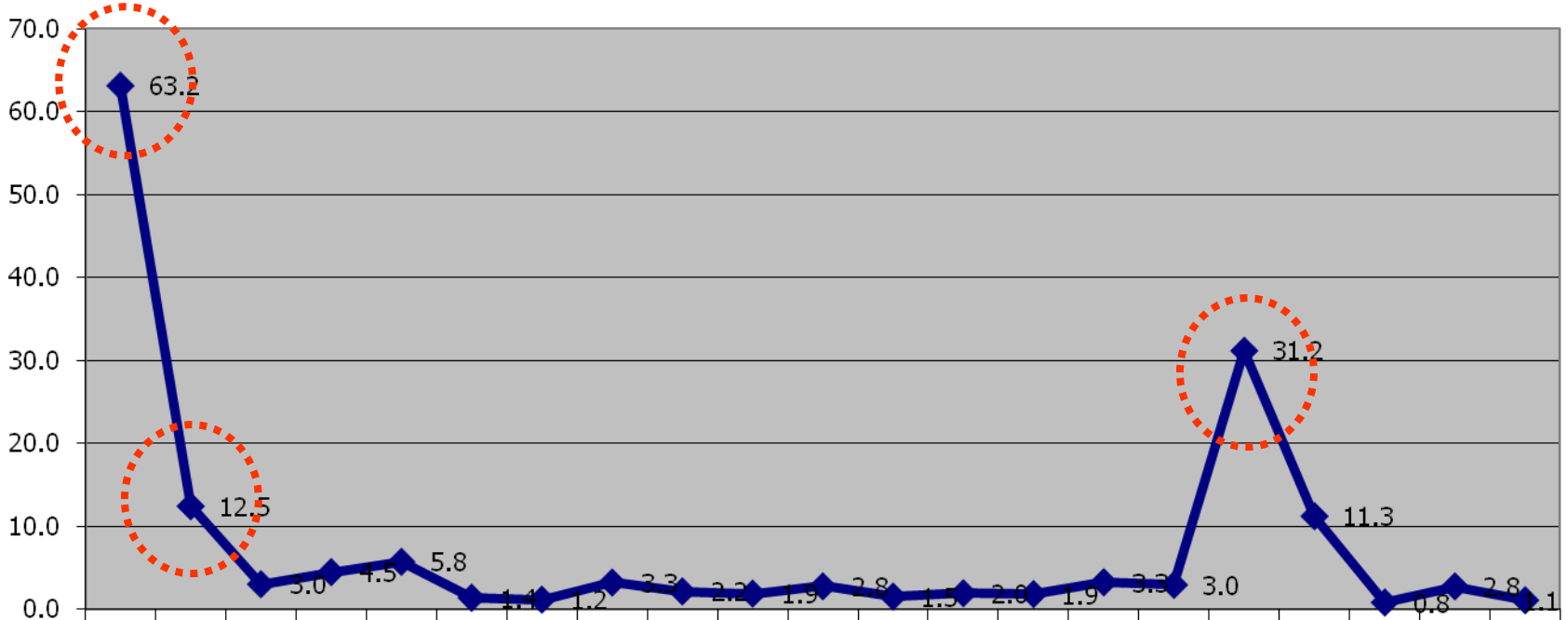
Process Chart

Description	Distance (m)	Time (min.)	Symbol	Remarks
เคลื่อนรถเข้าซ่อม		63.2		
รอช่างเตรียมซ่อม		12.5		
ยกลิฟท์ขึ้น		3.0		
ถ่ายน้ำมันเครื่องออก (รวมยกลิฟท์)		4.5		
เดินไปเบิกอะไหล่		5.8		
เปลี่ยนกรองน้ำมันเครื่อง		1.4		
ลดลิฟท์ลง		1.2		
เติมน้ำมันเครื่องใส่		3.3		
เช็คน้ำกลั่น / เติม		2.2		
เปลี่ยน / เป่ากรองอากาศ		1.9		
ตรวจระดับน้ำมัน (สตาร์ท+ดึงก้านดู)		2.8		
เติมน้ำยาต่างๆ และตรวจทั่วไป		1.5		
ล้างทำความสะอาดห้องเครื่องยนต์		2.0		
เช็คระบบไฟต่างๆ		1.9		
เช็คลมยางและน๊อตล้อ		3.3		
เคลื่อนรถไปล้าง		3.0		
จอดรถรอล้าง		31.2		
ล้างรถ		11.3		
จอดรอตรวจสอบขั้นสุดท้าย		0.8		
ตรวจสอบขั้นสุดท้าย		2.8		
ขับทดสอบและนำไปจอด		1.1		
ลูกค้ามารับรถ		-		
Total		*160.5*		

Activity	Present
Operation	12
Transport	4
Delay	4
Inspection	1
Storage	1

TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

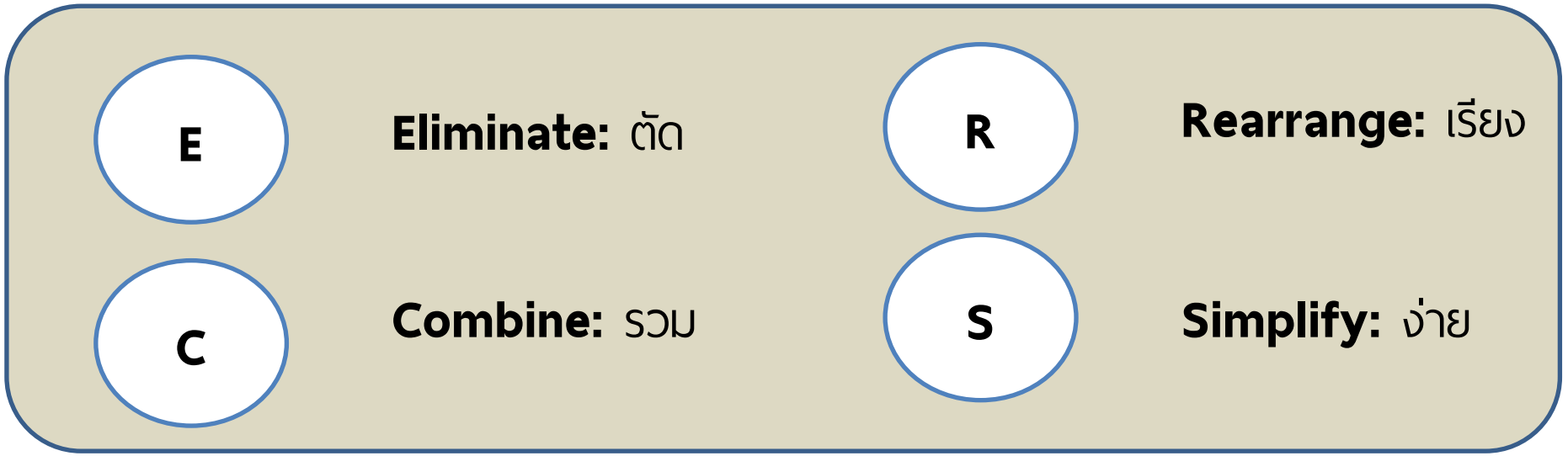
Time Study Graph



	เคลื่อนรถเข้าซ่อม	รอช่างเตรียมซ่อม	ยกลิฟท์ขึ้น	ถ่ายน้ำมันเครื่องออก (รวมยกลิฟท์)	เดินไปเบิกอะไหล่	เปลี่ยนกรองน้ำมันเครื่อง	ลดลิฟท์ลง	เติมน้ำมันเครื่องใส่	เช็คน้ำกลั่น / เติม	เปลี่ยน / เป่ากรองอากาศ	ตรวจระดับน้ำมัน (สตาร์ท+ดึงก้านดู)	เติมน้ำยาต่างๆ และตรวจทั่วไป	ล้างทำความสะอาดห้องเครื่อง	เช็คระบบไฟต่างๆ	เช็คลมยางและน็อตล้อ	เคลื่อนรถไปล้าง	จอดรถรอล้าง	ล้างรถ	จอดรอตรวจสอบขั้นสุดท้าย	ตรวจสอบขั้นสุดท้าย	ขับทดสอบและนำไปจอด
ก่อนปรับปรุง	63.2	12.5	3.0	4.5	5.8	1.4	1.2	3.3	2.2	1.9	2.8	1.5	2.0	1.9	3.3	3.0	31.2	11.3	0.8	2.8	1.1

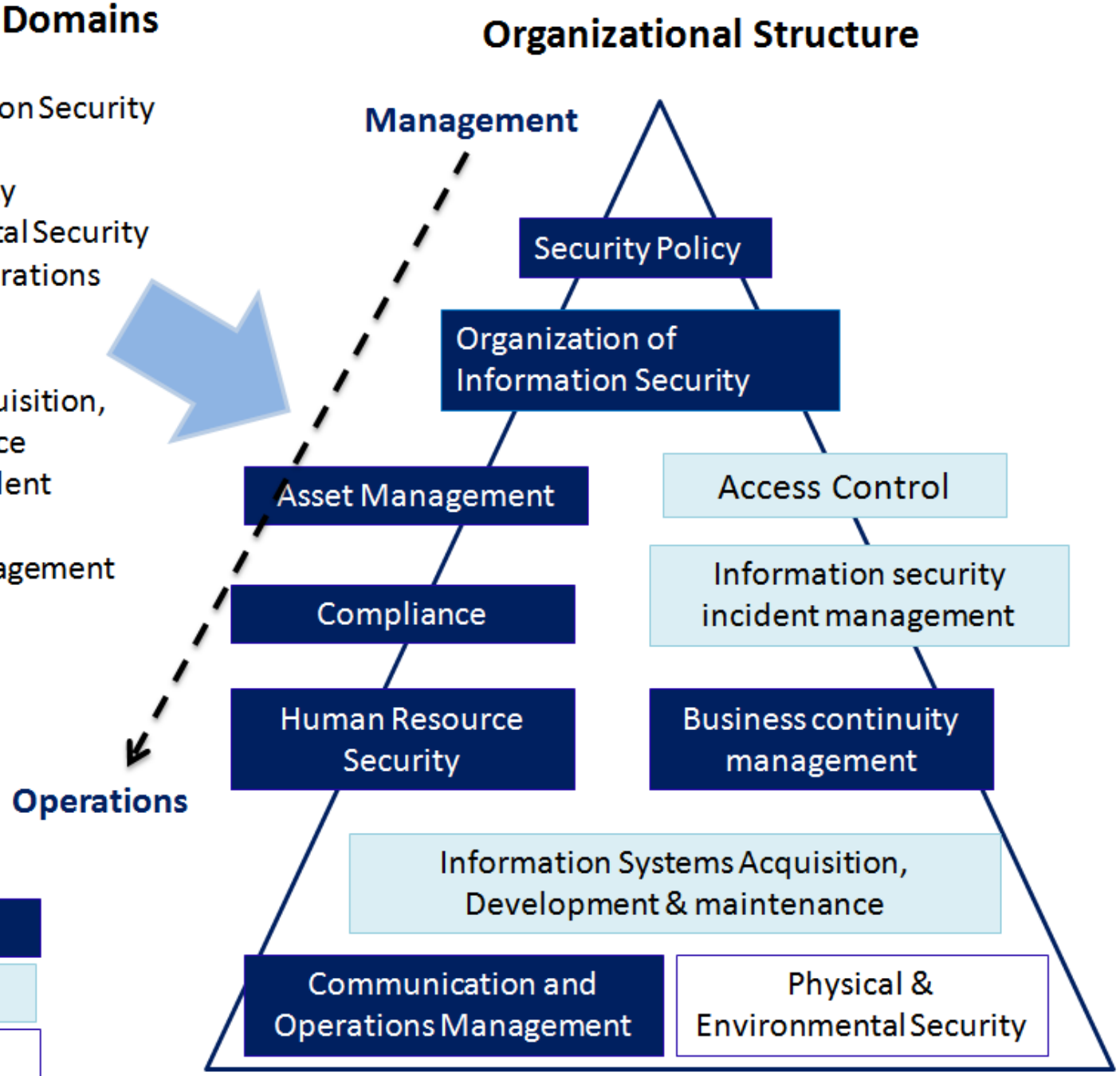
TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

เพิ่มประสิทธิภาพด้วยเทคนิค ECRS



The 11 ISO/IEC 27001 Domains

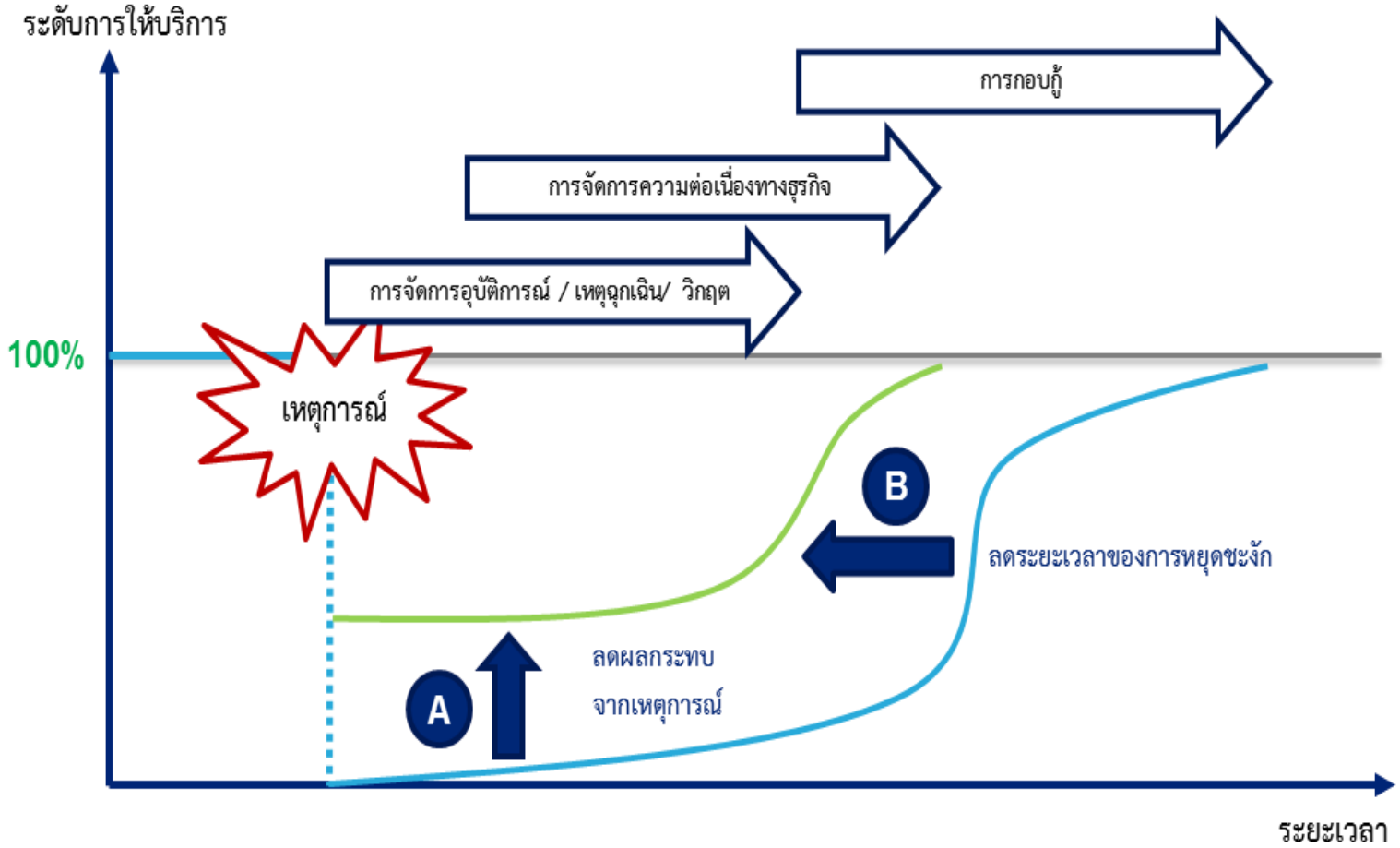
- ❑ Security Policy
- ❑ Organization of Information Security
- ❑ Asset Management
- ❑ Human Resources Security
- ❑ Physical and Environmental Security
- ❑ Communications and operations management
- ❑ Access control
- ❑ Information Systems Acquisition, Development & maintenance
- ❑ Information security incident management
- ❑ Business Continuity Management
- ❑ Compliance



Legend:

- Management Aspect
- Technical Aspect
- Physical Aspect

การบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤต



วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่อง

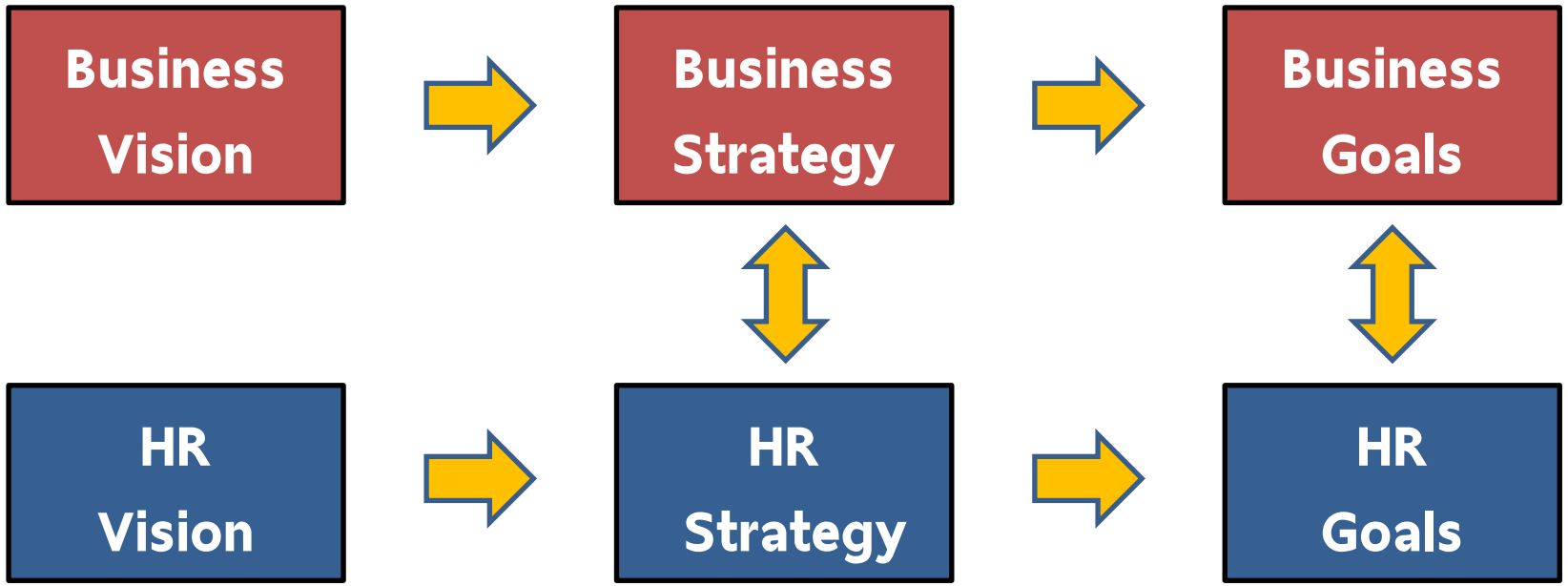
A - ลดผลกระทบจากเหตุการณ์ ให้สามารถดำเนินการและส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ระดับที่ยอมรับได้

B – ลดระยะเวลาของการหยุดชะงัก โดยให้สามารถกอบกู้โดยเร็ว

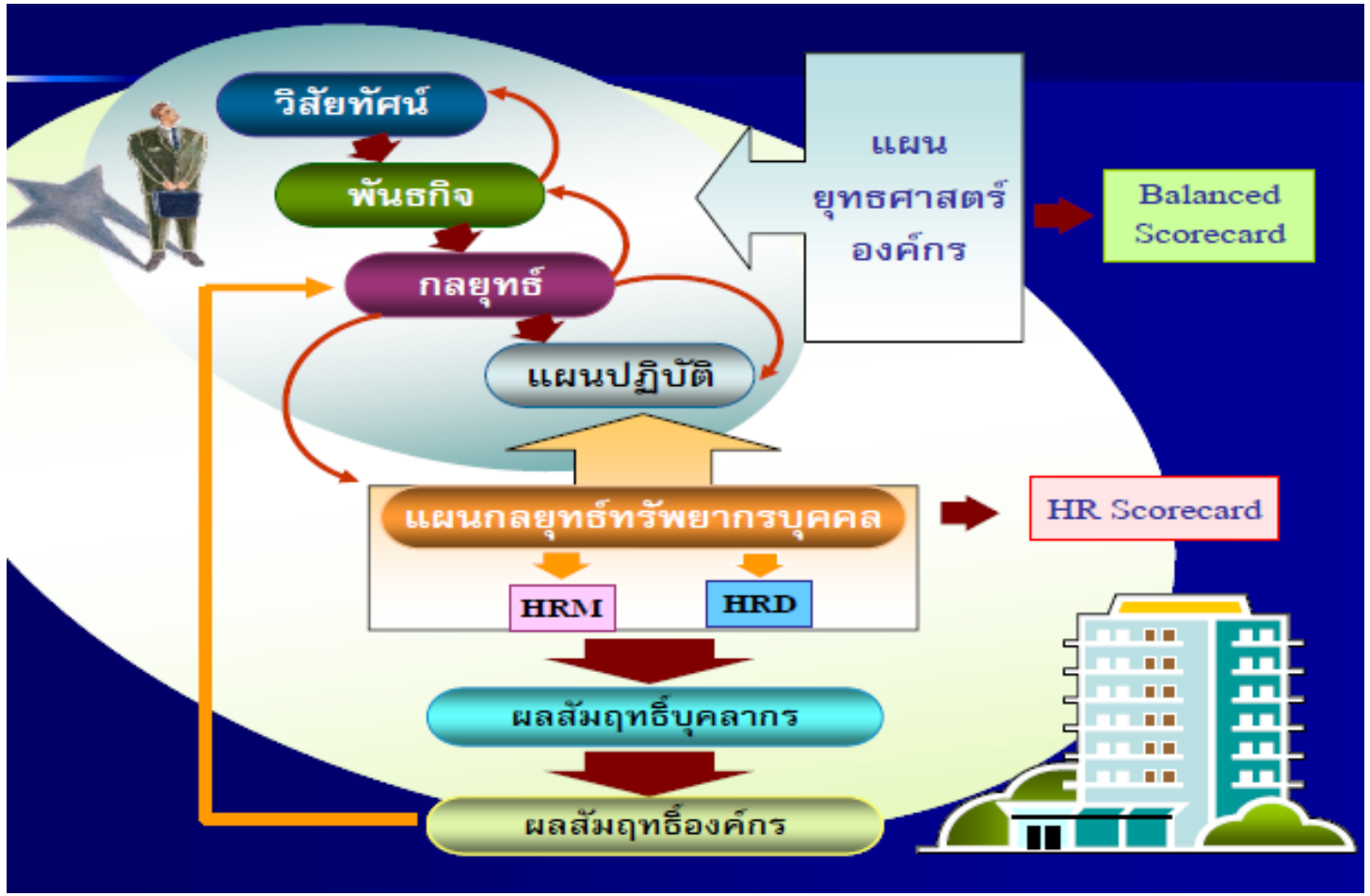
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ		การวางแผนกำลังคนตรงกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ	ระบบการประเมินผลงานและความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุยุทธศาสตร์	นโยบายการจัดการบุคลากรสนับสนุนการทำงานให้มีคล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง
5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์		สภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ	สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงาน	เป็นทีม มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ		สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรสู่การสร้างนวัตกรรม	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการดำเนินงานที่ดี	มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร
5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร		พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ในการทำงานและด้านดิจิทัล	เพิ่มพูน สั่งสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญต่อในสมรรถนะหลักองค์การ	พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจ พร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน

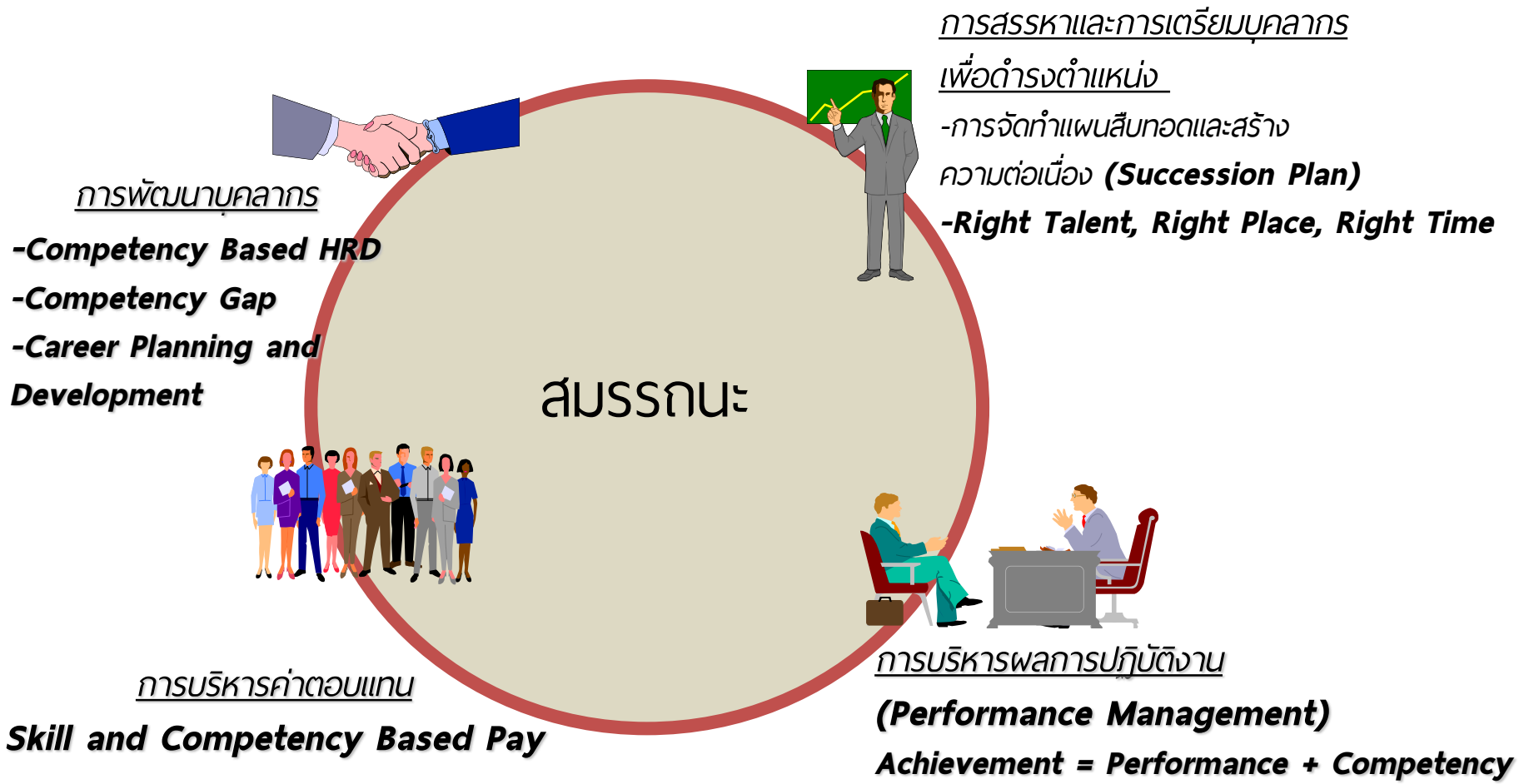
HR and Business Strategy



แผนยุทธศาสตร์ HR สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์องค์การ (Strategic-Based HR)



การใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล



การสรรหาและการเตรียมบุคลากร
เพื่อดำรงตำแหน่ง
-การจัดทำแผนสืบทอดและสร้าง
ความต่อเนื่อง ***(Succession Plan)***
-Right Talent, Right Place, Right Time

การพัฒนาบุคลากร
-Competency Based HRD
-Competency Gap
-Career Planning and
Development

การบริหารค่าตอบแทน
Skill and Competency Based Pay

การบริหารผลการปฏิบัติงาน
(Performance Management)
Achievement = Performance + Competency

ความผูกพันในงาน **(Work Engagement)**

ความผูกพันในงาน (Work Engagement) คือ การที่บุคคลหรือผู้ทำงานทุ่มเทแรงกาย กำลังสติปัญญา และจิตใจไปที่งานของตนเอง

Schaufeli และ **Bakker (2004):**

ความกระฉับกระเฉง **(Vigor)**	การอุทิศตนให้งาน **(Dedication)**	ความจดจ่อในงาน **(Absorption)**

ความผูกพันในงาน **(Work Engagement)**

Bakker (2011):

ทรัพยากรในที่ทำงาน **(Job Resources)**

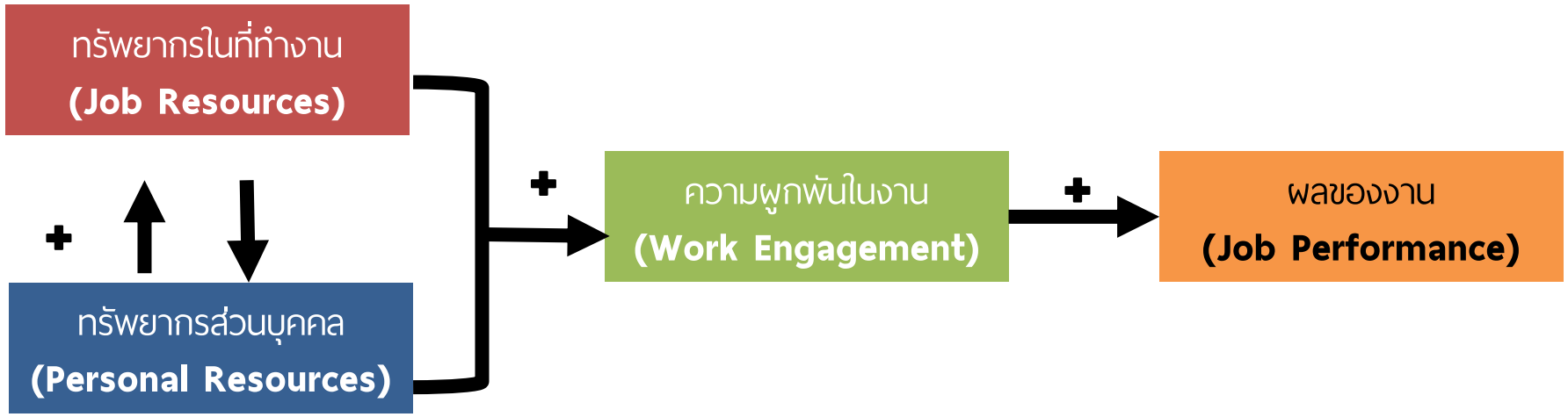
- **Social Support from Colleagues and Supervisors**
- **Performance Feedback**
- **Skill Variety**
- **Autonomy Start a Motivational Process**

ทรัพยากรส่วนบุคคล **(Personal Resources)**

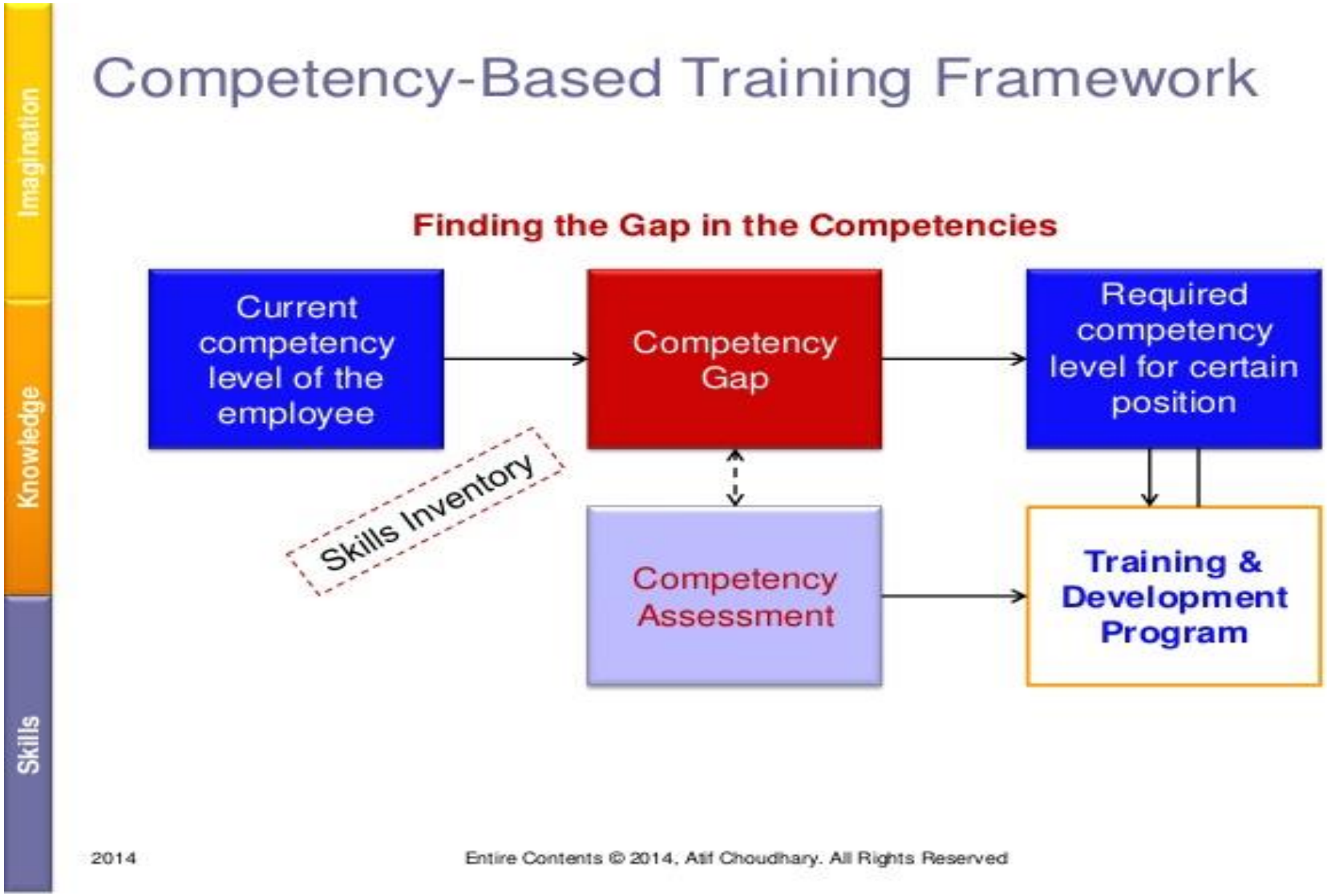
- **High Optimism**
- **High Self-Efficacy**
- **Resilience**
- **Self-Esteem**

ความผูกพันในงาน **(Work Engagement)**

Bakker (2011):

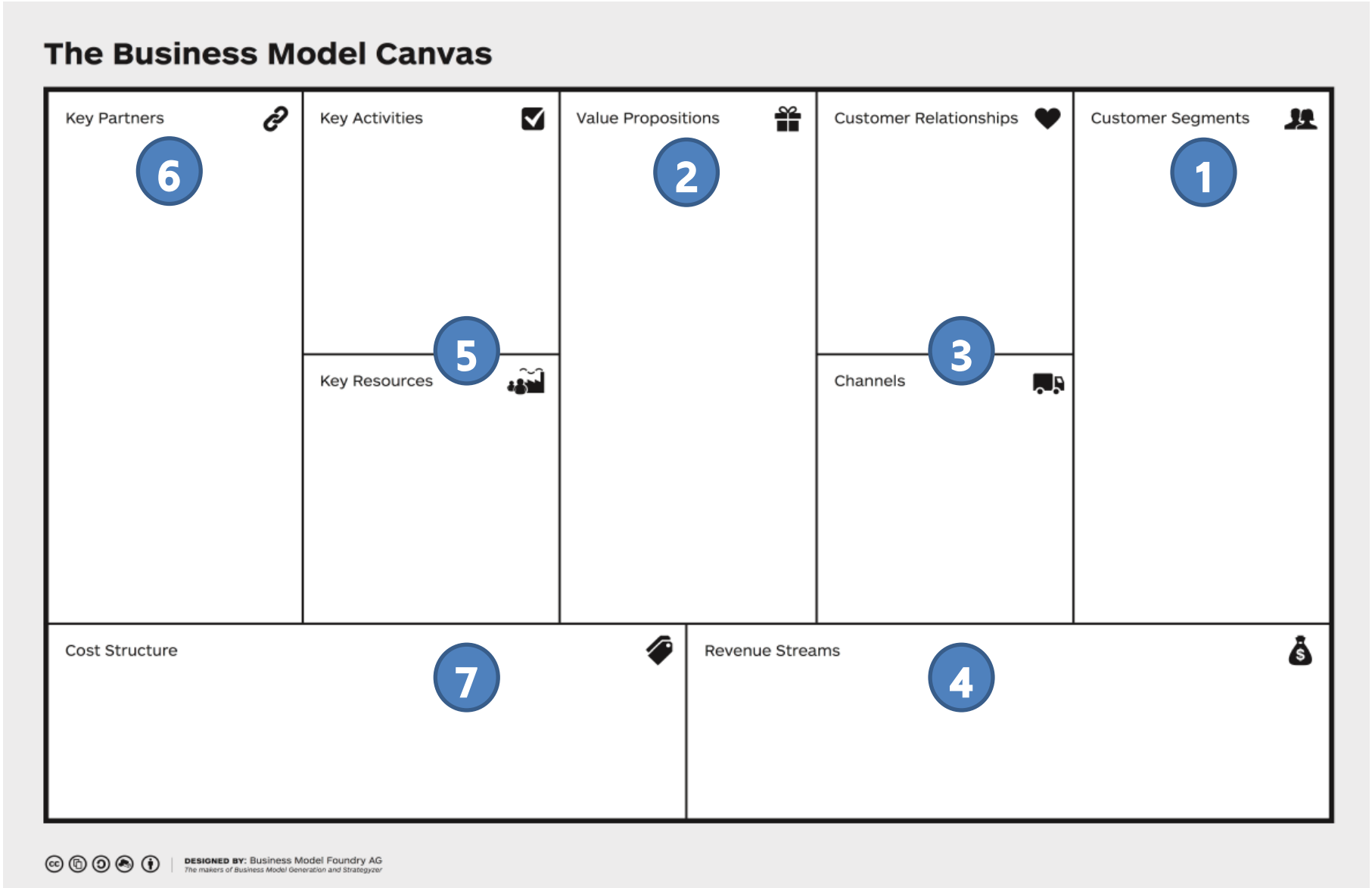


Competency-Based Training

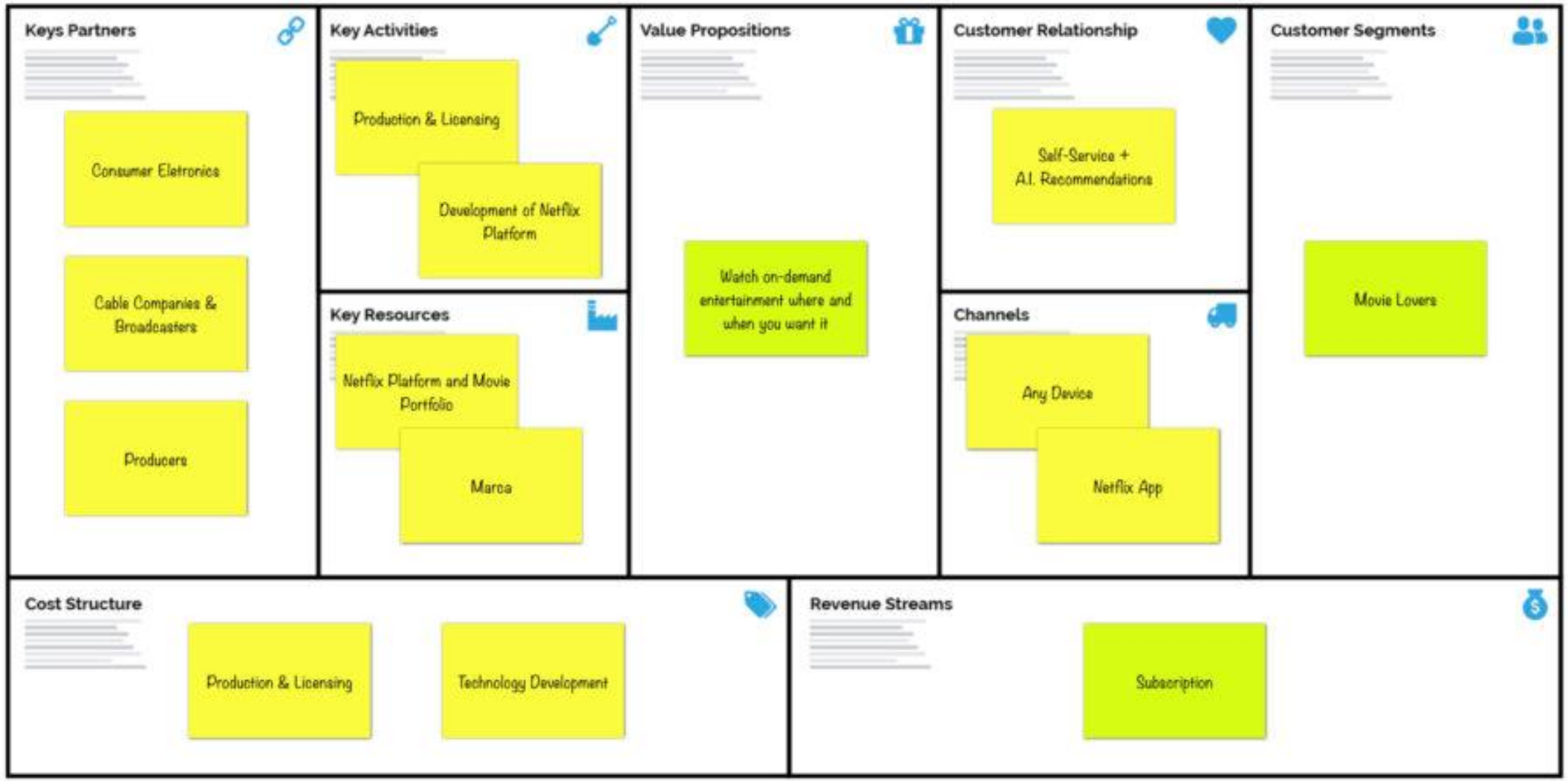


2014 Entire Contents © 2014, Atif Choudhary. All Rights Reserved

Workshop3: Business Model Canvas



NETFLIX - Business Model Canvas



THE BUSINESS MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

ระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และผลลัพธ์

(หมวด **4:** การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์-กล้าจิระสานต์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
4.1 การกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิผล		การวางแผนและรวบรวมข้อมูลและตัววัดทุกระดับโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ เข้าถึงง่าย	การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอ
4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับ เพื่อการแก้ปัญหา		การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อแก้ปัญหาในกระบวนการที่สำคัญ	เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขในเชิงนโยบายและการปรับยุทธศาสตร์	เชื่อมโยงผลในทุกระดับเพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิด
4.3 การใช้ความรู้และปัญญาในการแก้ปัญหาเรียนรู้และมีเหตุผล		การรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลและองค์ความรู้จากภายนอกเพื่อแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	นำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุงจนเกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ บรรลุยุทธศาสตร์และการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่ประชาชน
4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ		วางแผนปรับรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ	มีระบบความมั่นคงทางไซเบอร์ และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน	ใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ ลดต้นทุน และรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิผล

สิ่งที่เราวัดไม่ได้
เราจะไม่สามารถบริหารจัดการได้

Key Performance Indicators
Objectives & Key Results

Objectives and Key Results (OKRs)

OKRs = Objective + Key Results

"ฉันตั้งใจสร้าง (ความสำเร็จอะไร) และจะ (วัดผลอย่างไร)"

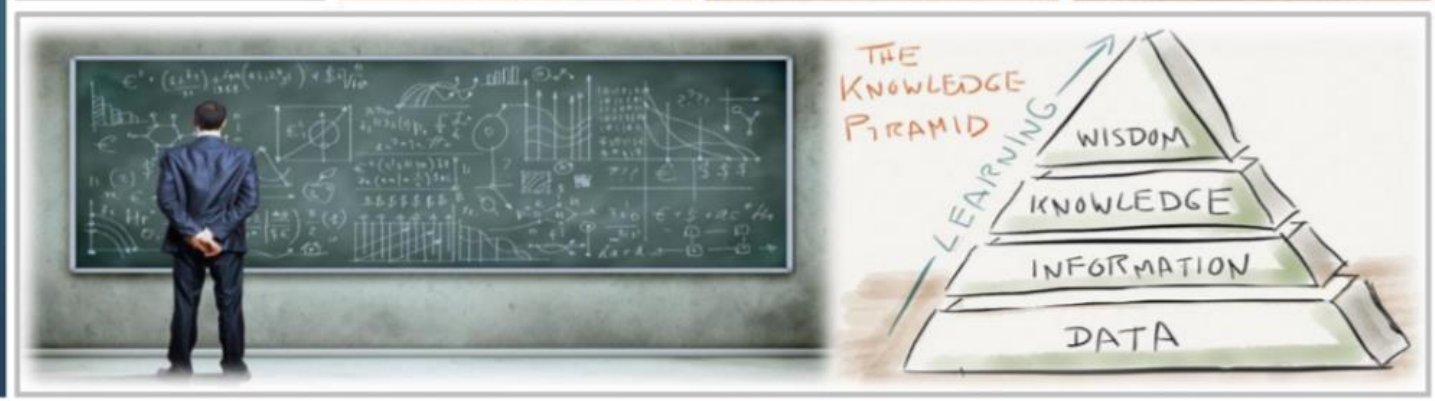
Objectives = ความสำเร็จคืออะไร

Key Results = วัดผลอย่างไร

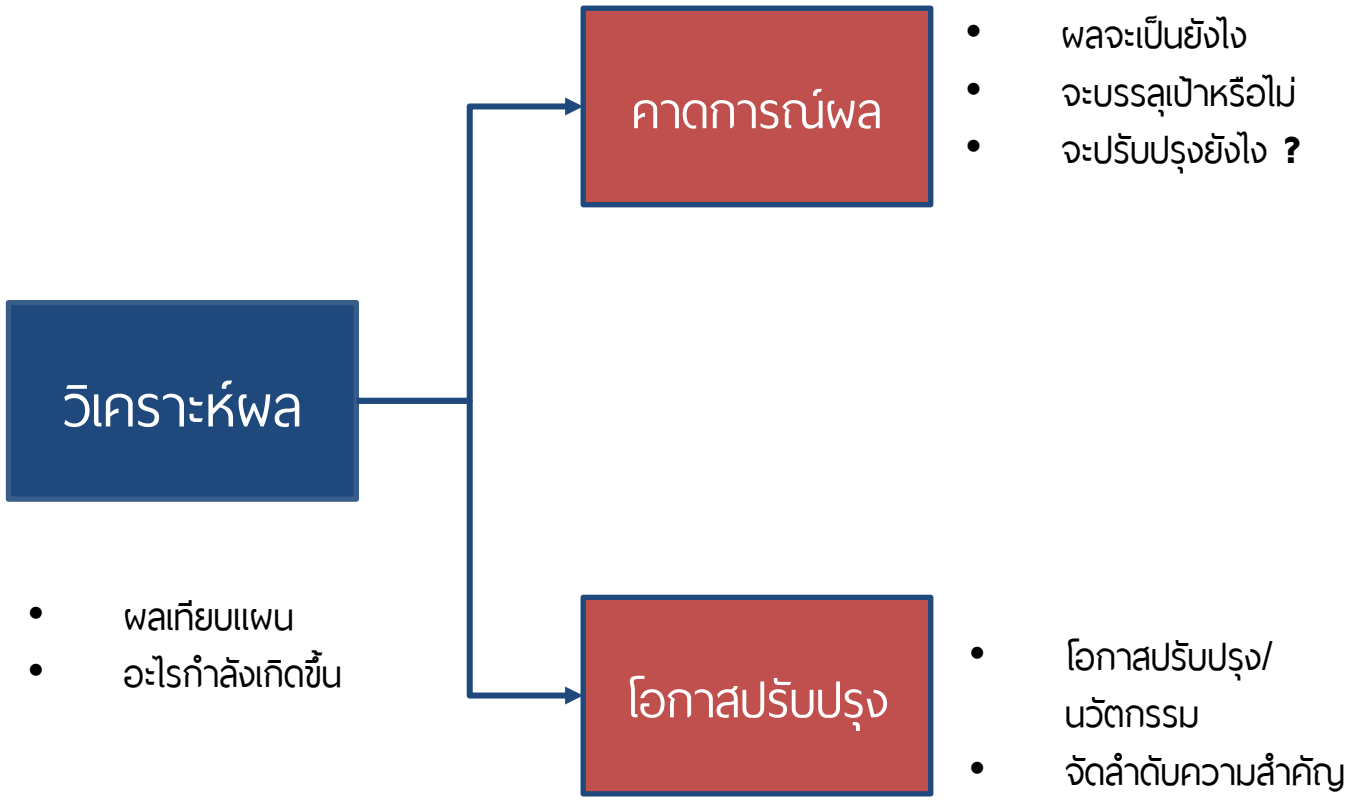
Data
Fact & Figure
Information
Understand Situation
Knowledge
Understand Pattern/Relationship

BIG DATA
STORAGE
COMPLEX
RESEARCH
EXAMPLES
PETABYTES
DATABASES
SHARED
NETWORKS
SOFTWARE
NEEDED
HUNDREDS
TECHNOLOGIES
SETS
INCLUDE
TIME
PARALLEL
EVERY
SYSTEMS
INFORMATION
RECORDS
SEARCH
INTERNET
ANALYTICS
SIZE

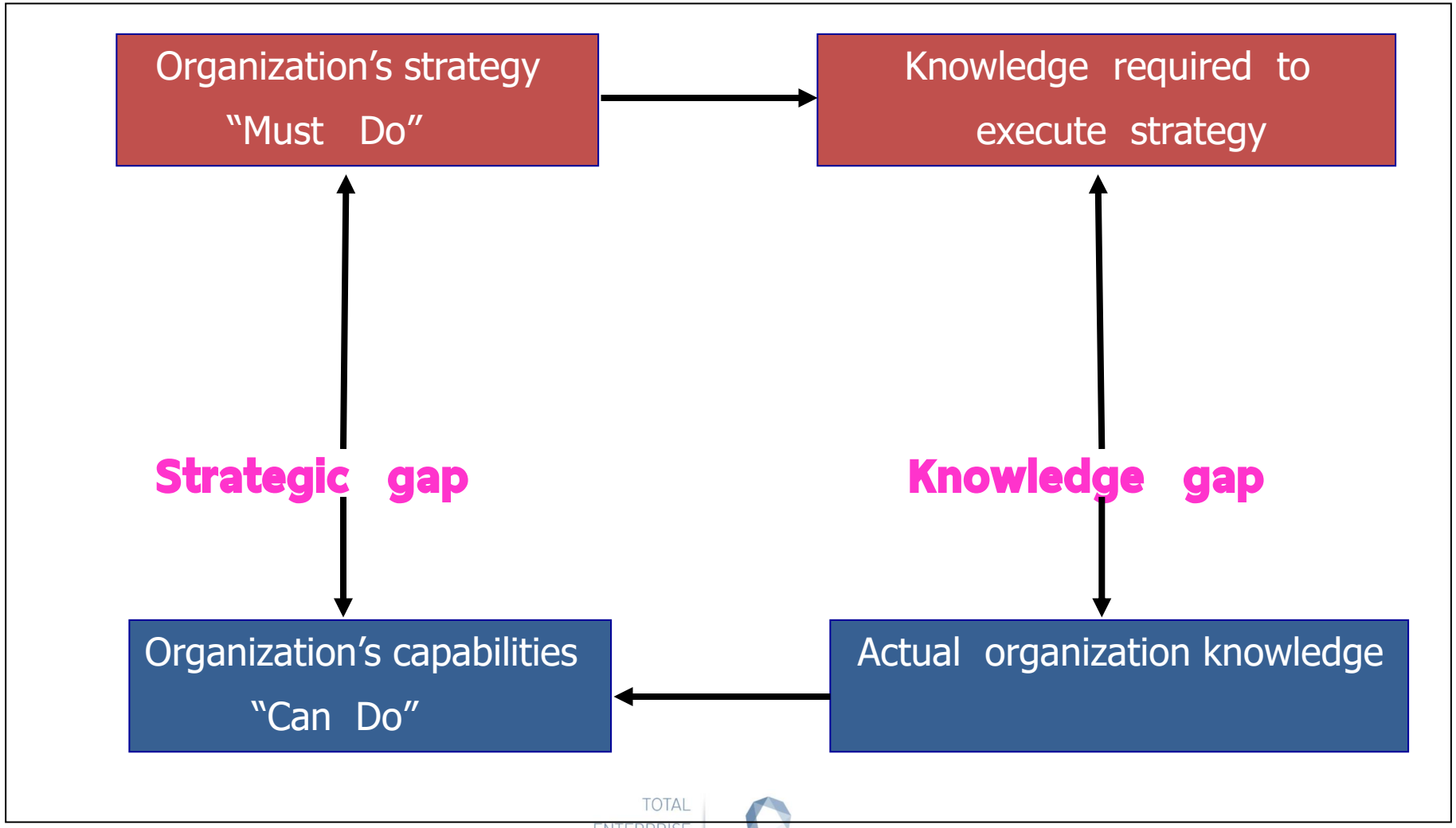
Data
Information


THE KNOWLEDGE PYRAMID
LEARNING
WISDOM
KNOWLEDGE
INFORMATION
DATA

วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ



ค้นหาช่องว่างทางความรู้-Knowledge Gap



TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

การเรียบเรียงความรู้

Capture
รวบรวมความรู้

- รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆทั้งภายใน/ภายนอกองค์การ

Analysis
วิเคราะห์ความรู้ที่รวบรวมมา

- แยกแยะ แตกประเด็น จัดระเบียบ

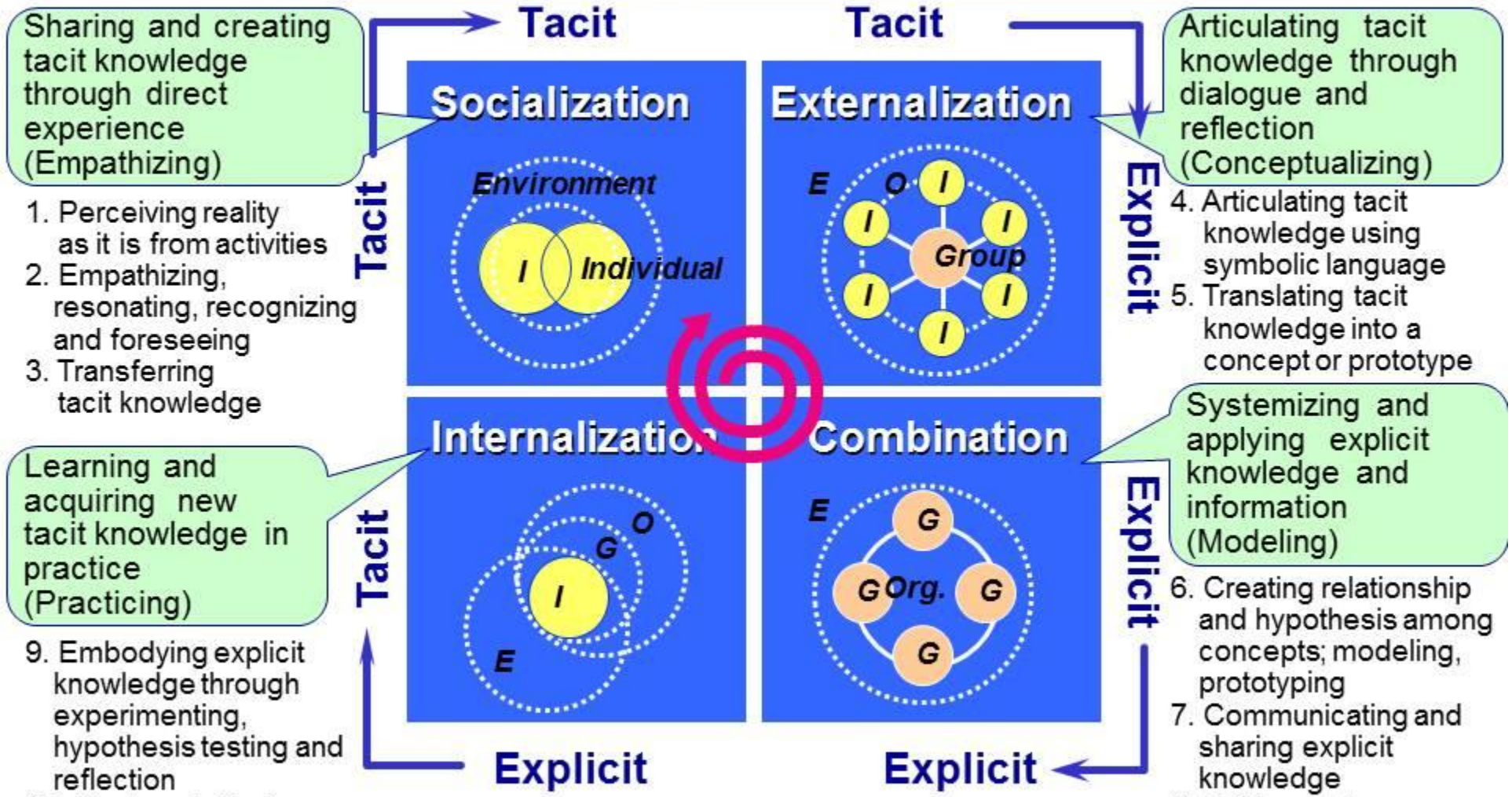
Validation
ตรวจสอบความถูกต้อง

- ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล/ความรู้ที่รวบรวมมา

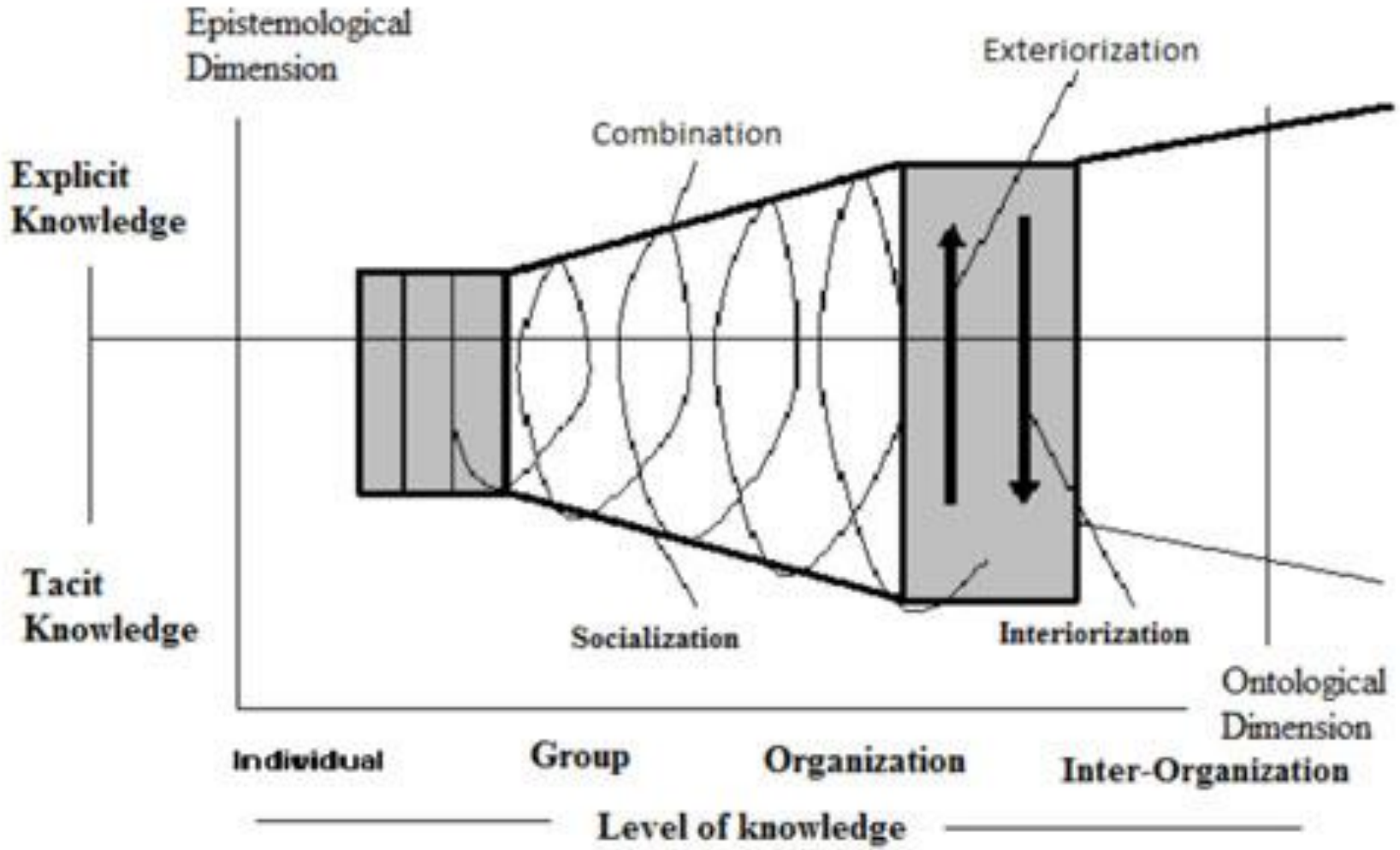
Modelling
สร้างเป็นรูปแบบองค์ความรู้

- สร้าง **Pattern/Model**
- จัดรูปแบบให้เหมาะสมกับการใช้งาน

Organizational Knowledge Creation Process
SECI Model

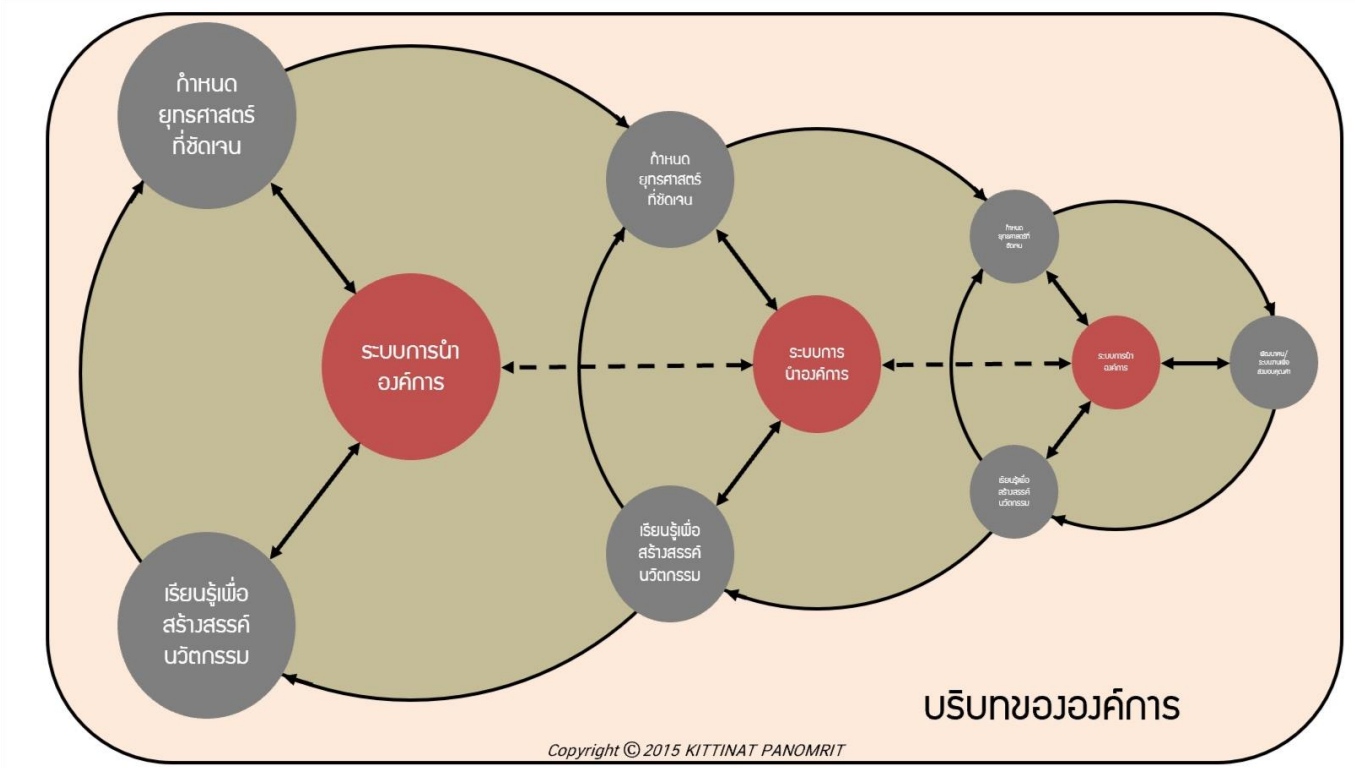


Copyright 2012 Nonaka, I.


Epistemological
Dimension
Exteriorization
Combination
Explicit
Knowledge
Tacit
Knowledge
Socialization
Interiorization
Ontological
Dimension
Individual
Group
Organization
Inter-Organization
Level of knowledge

สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกับการจัดการความรู้

- สร้างระบบการเรียนรู้ในองค์การ
- สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม
- นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อจัดการความรู้ และเพิ่มพูนความรู้



การทบทวนเรียนรู้ระดับหน่วยงาน

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการประจำสัปดาห์

- เป้าหมายของสัปดาห์นี้คืออะไร
- เราทำอะไรสำเร็จบ้างในสัปดาห์นี้
- เรามั่นใจเพียงใดว่าเราจะบรรลุเป้าหมายในเดือนนี้
- ปัญหา อุปสรรคที่เราพบคืออะไร เราจะต้องแก้ไขอย่างไร หรือต้องการความช่วยเหลือ สนับสนุนจากใคร
- สัปดาห์หน้าเรื่องที่เราต้องให้ความสำคัญคืออะไร เป้าหมายของเราคืออะไร

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการประจำเดือน

- เป้าหมายการดำเนินการของเดือนนี้คืออะไร
- เราทำอะไรสำเร็จตามเป้าหมายบ้างในเดือนนี้บ้าง
- สิ่งที่เราทำสอดคล้อง สัมพันธ์กับเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับพันธกิจ **(Business Unit Strategy)** หรือไม่
- มั่นใจหรือไม่ว่าเราจะช่วยให้ยุทธศาสตร์ระดับพันธกิจ **(Business Unit Strategy)**บรรลุตามเป้าหมาย
- สิ่งที่เราทำสอดคล้อง บูรณาการกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- เราได้เรียนรู้อะไรใหม่ในเดือนนี้ ความรู้ใหม่นี้ควรนำไปปรับปรุงกระบวนการใด หรือแบ่งปันให้บุคลากร หรือผู้มีส่วนเสียกลุ่มไหน
- เรื่องสำคัญที่เราต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นในเดือนหน้าคือเรื่องอะไร ต้องการการสนับสนุนจากใคร หน่วยงานไหนบ้าง
- เป้าหมายเดือนหน้าของเราคืออะไร

การทบทวนเรียนรู้ระดับพันธกิจ

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการระดับพันธกิจ (Business Unit Strategy) รายไตรมาส

- เป้าหมายในรอบไตรมาสของเราคืออะไร
- เราทำอะไรสำเร็จตามเป้าหมายบ้างในรอบไตรมาสนี้
- ผลลัพธ์การดำเนินการของแต่ละพันธกิจเสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับองค์การ **(Corporate Strategy)** และบูรณาการกันระหว่างพันธกิจหรือไม่
- หากเราไม่บรรลุผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ และผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดจากการวิเคราะห์ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือ การแข่งขันผิดหรือไม่
- เราไม่รู้อะไรตอนกำหนดยุทธศาสตร์ระดับพันธกิจ **(Business Unit Strategy)** ครั้งที่ผ่านมา แต่ตอนนี้เรารู้แล้ว
- เรายังขาดความรู้ที่จำเป็นในเรื่องใด **(Knowledge Gap)** ที่จะทำให้เราบรรลุตามเป้าหมาย
- สิ่งที่เราควรทำต่อไป **(Stay)** สิ่งที่เราควรหยุดทำ **(Stop)** หรือริเริ่มขึ้นใหม่ **(Start)** คืออะไร

การทบทวนเรียนรู้ระดับองค์การ

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์การ (Corporate Strategy)

- ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโตขององค์การเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์ระดับพันธกิจเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแล และการสร้างคุณูปการต่อสังคมเป็นอย่างไร
- ความเสี่ยงที่เราควรระมัดระวัง และเตรียมรับมือในอนาคตคืออะไร
- เราทำอะไรสำเร็จตามเป้าหมายบ้างในปีที่ผ่านมา

- ผลลัพธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์แต่ละระดับสอดคล้องกันหรือไม่
- ผลลัพธ์การดำเนินการแต่ละพันธกิจบูรณาการกันหรือไม่
- ความรู้ใหม่ที่เราค้นพบจากการทำงานในปีที่ผ่านมามีอะไรบ้าง
- ผลการวิเคราะห์ **6Cs** (ระบุความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ใน **3-5** ปีข้างหน้า)
- วิสัยทัศน์ กรอบพันธกิจมีความเหมาะสมกับ **6Cs** ในอนาคตหรือไม่ จะคงวิสัยทัศน์ กรอบพันธกิจเดิม หรือควรปรับใหม่
- นโยบายสำคัญสำหรับแต่ละพันธกิจในปีถัดไปคืออะไร

OKR

TOTAL
ENTERPRISE
SOLUTION

BIZVALUES

Objectives and key results (OKR)

is a goal-setting framework for defining and tracking objectives and their outcomes.

OKRs Superpower

ลองเริ่มจากเรื่องง่าย ๆ

Objective

อยากลดน้ำหนัก

ทำไมอยากลดน้ำหนัก

Objective ที่แท้จริงคือ

อยากหุ่นดี

อยากมีสุขภาพดี

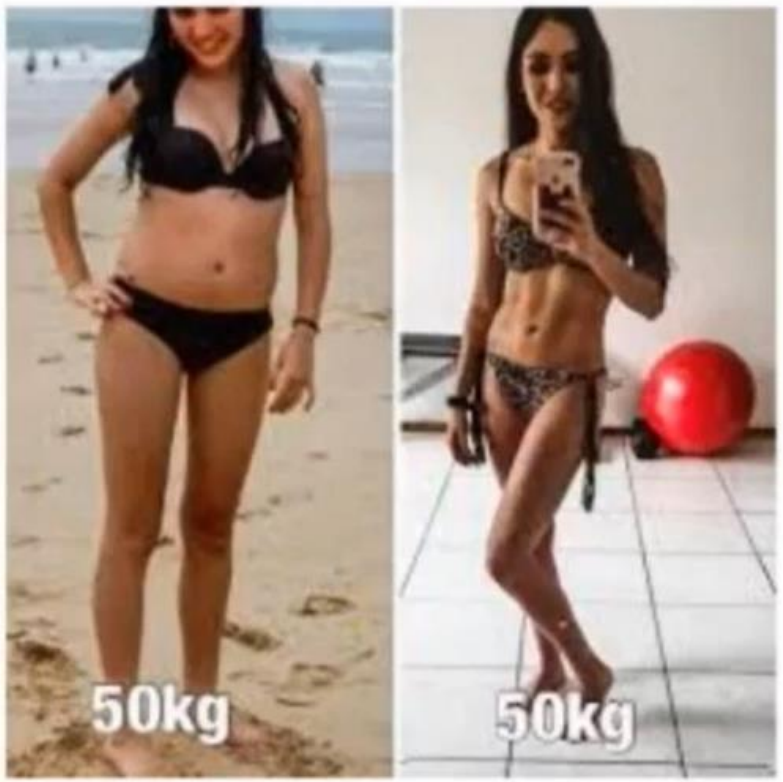
อยากหาแฟน

Key Results

Results

น้ำหนักลดลง 5 กิโล ภายใน 3 เดือน

Key Results



More measurable Key Results

น้ำหนักลดลง 3 กิโล ??

BMI จาก xxx เป็น YYY

% ไขมัน

มวลกล้ามเนื้อ

เอวลดลง xxx

ลดไซส์เสื้อผ้า จาก XL เป็น M

OKRs Key Steps

Start Commitment from the top

- ทีมบริหารกำหนด **Objectives** ขององค์การ
- ต้องมั่นใจว่า **Objectives** เป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่ต้องทำให้สำเร็จในช่วงเวลานี้
- กำหนด **Key Results** ขององค์การ

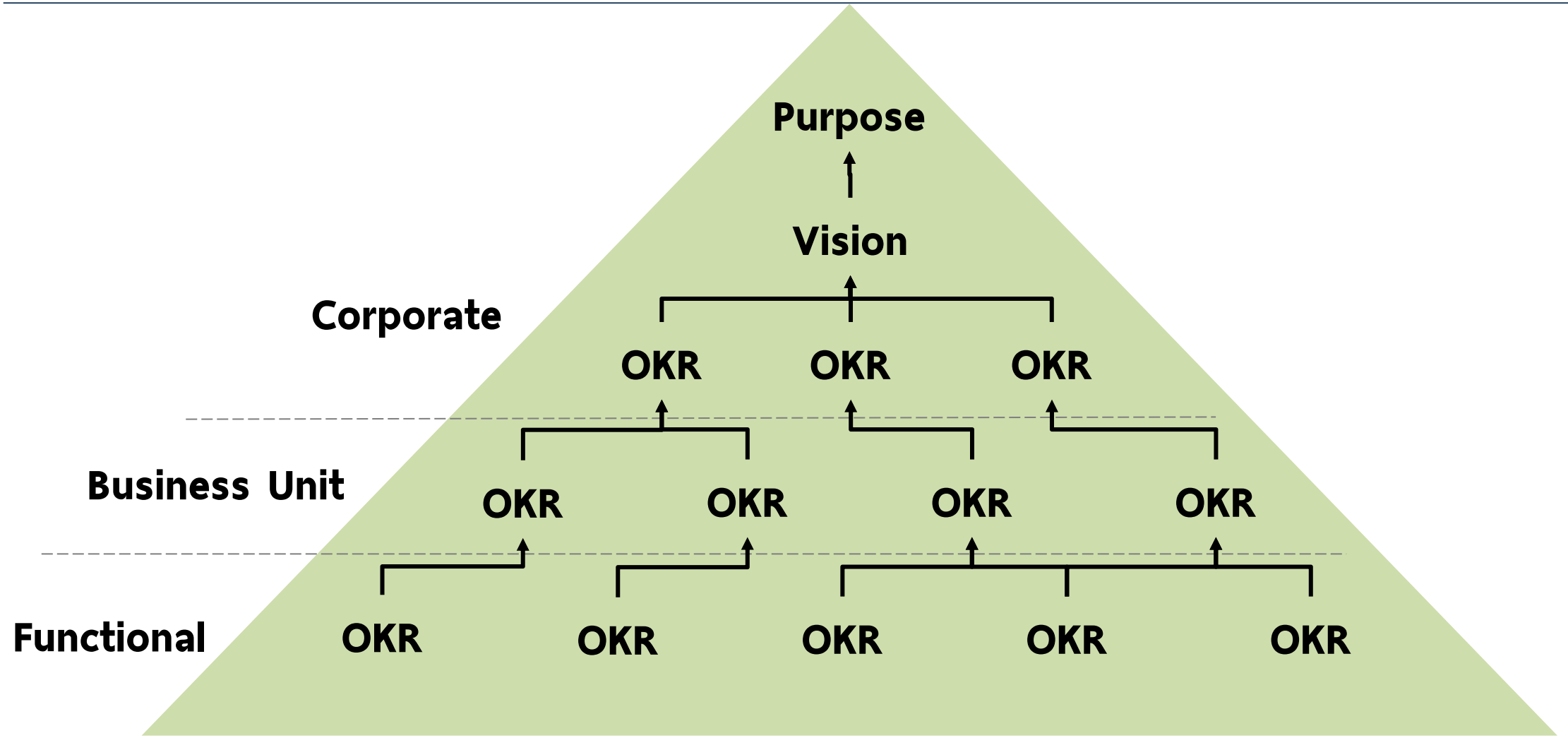
Then go to the Bottom

- หน่วยงานทุกระดับในองค์การทบทวน **OKRs** ขององค์การ
- ออกแบบ **OKRs** ระดับหน่วยงาน
- ทบทวนการจัดสรรค์ทรัพยากรไปยังจุดที่สำคัญ
- ตัดสินใจกำหนด **Committed OKRs** กับ **Aspirational OKRs**

Review-Revise Committed-Shared

- สื่อสารให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจ และเห็นด้วยกับ **OKRs** ของหน่วยงาน
- ทบทวนและปรับ **OKRs**
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน

Single Vision Organization



การสร้าง Objectives and Key Results

OKRs Guidelines

- กำหนด **OKRs** ที่ชัดเจน วัดได้ เป็นรายไตรมาส เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน
- **Focus** ครั้งละไม่เกิน **3 Objectives** และ **3-5 Key Results** ต่อ **Objective**
- ทบทวน **OKRs** เป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส
- ท้าทายและสร้างผลสัมฤทธิ์ **Google** แนะนำว่าควรสำเร็จตาม **OKR 70%** ในแต่ละไตรมาส
- ประมาณ **50%** ของ **OKRs** ควรกำหนดจาก **bottom-up** ด้วยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา
- ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูล **OKRs** ของทุกคนเพื่อความโปร่งใส
- **OKRs** ต้องทำให้ทุกคนมุ่งความสำคัญไปที่เรื่องเดียวกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันในทุกระดับ

กำหนด OKRs 2 ประเภท

เป้าหมายที่จำเป็นต้องบรรลุตามเป้า **(Committed OKRs)**

- เป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ
- ต้องทำให้ได้ตามเป้า สำเร็จตามเวลา
- เป็นสิ่งที่ทีมงาน **Committed**
- วัดผลที่การบรรลุตามเป้า

เป้าหมายที่ท้าทาย/สร้างแรงบันดาลใจ **(Aspirational OKRs)**

- **Big Hairy Audacious Goal (BHAG)**
- ไม่ได้เป็นเป้าหมายที่ออกแบบมาให้ทำสำเร็จภายในปีเดียว ทำต่อเนื่อง
- ใช้กระตุ้นให้ทีมคิดนอกกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ
- ไม่วัดผลที่การบรรลุตามเป้า แต่วัดที่ความพยายาม

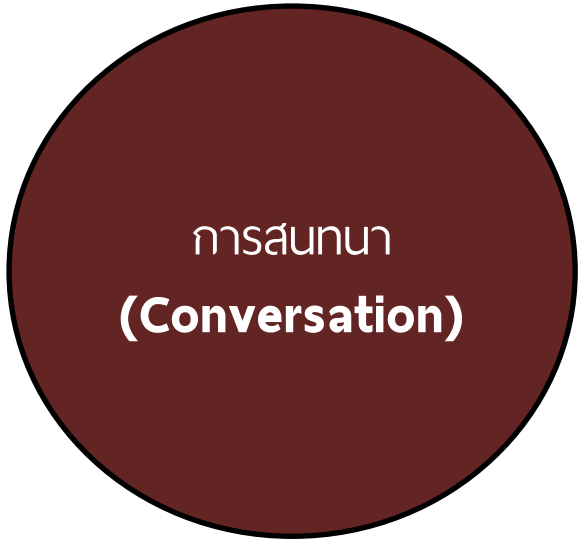
https://www.workpath.com/magazine/okrs-bei-google/

CFR

stands for

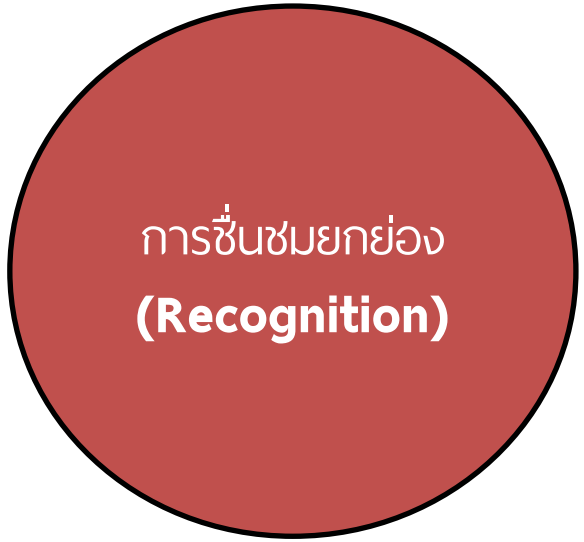
Conversations, Feedback and Recognition

บริหารผลงานอย่างต่อเนื่องด้วย CFRs



การแลกเปลี่ยนระหว่าง
ผู้บังคับบัญชา
และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง
มุ่งเป้าไปที่การขับเคลื่อน
ผลดำเนินการ

สื่อสารสองทางภายในกลุ่ม
ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อประเมิน
ความก้าวหน้า และให้คำแนะนำการ
ทำงานในอนาคตซึ่งกันและกัน



แสดงความชื่นชมต่อบุคคล
ที่ให้ความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน

Definitions of OKR & CFR as per John Doerr (Measure what matters)

OKR

"A management methodology that helps to ensure that the company focuses efforts on the same important issues throughout the organization."

An OBJECTIVE, is simply WHAT is to be achieved, no more and no less. By definition, objectives are significant, concrete, action oriented, and (ideally) inspirational.

KEY RESULTS benchmark and monitor HOW we get to the objective. Effective KRs are specific and time-bound, aggressive yet realistic. Most of all, they are measurable and verifiable.

CFR

CONVERSATIONS : an authentic, richly textured exchange between manager and contributor, aimed at driving performance

FEEDBACK : bidirectional or networked communication among peers to evaluate progress and guide future improvement

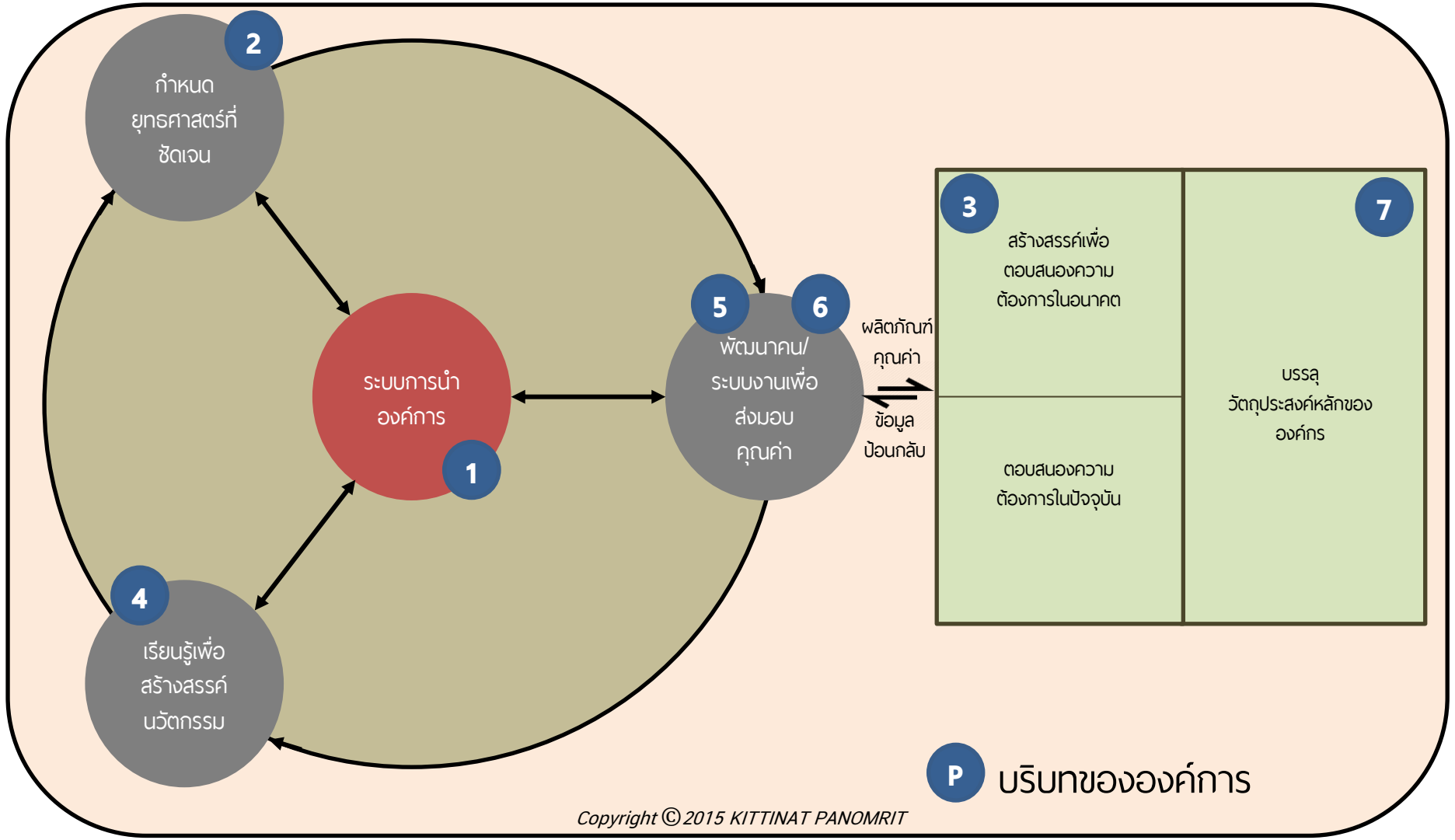
RECOGNITION : expressions of appreciation to deserving individuals for contributions of all sizes.

VB

TOTAL ENTERPRISE

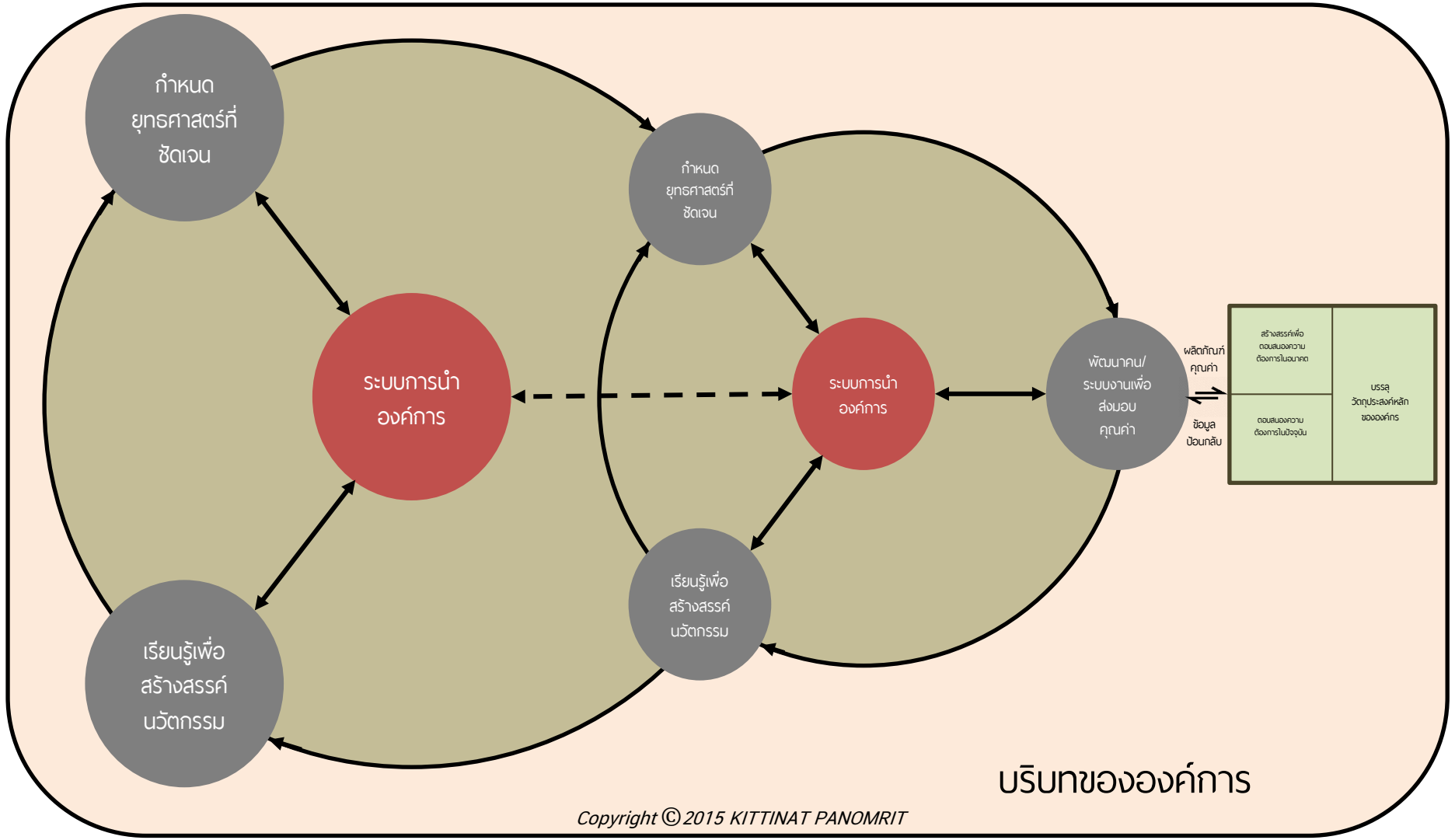
https://vijaybankar.blogspot.com/2018/11/what-is-okr-cfr-and-how-it-works.html

PMQA Mechanism



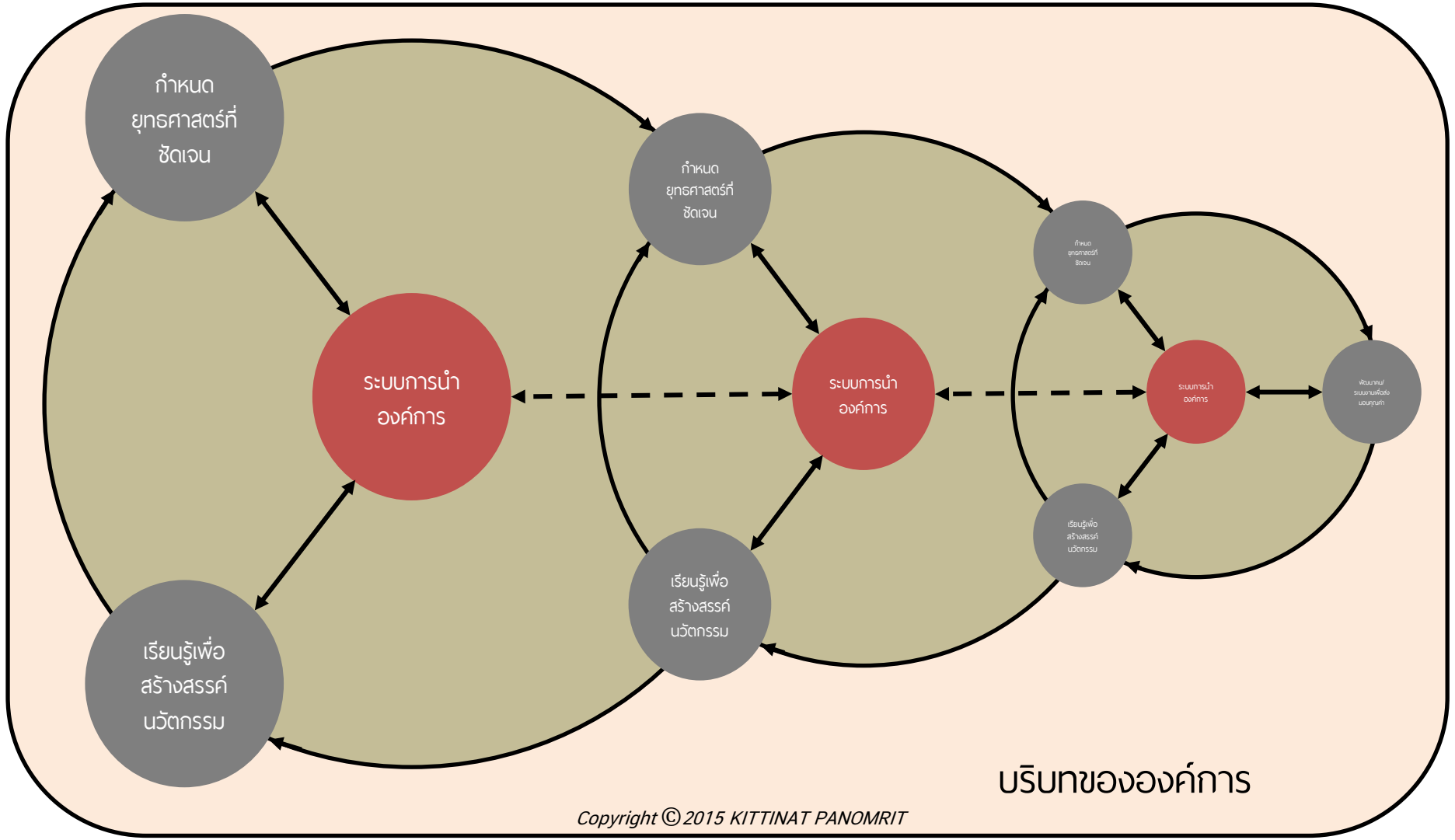
Copyright © 2015 KITTINAT PANOMRIT

PMQA Mechanism



Copyright © 2015 KITTINAT PANOMRIT

PMQA Mechanism



Copyright © 2015 KITTINAT PANOMRIT

Workshop4: CFR

CONVERSATION FEEDBACK RECOGNITION CANVAS

Organization / Department :

Key Areas / Stakeholders :

Values to create :

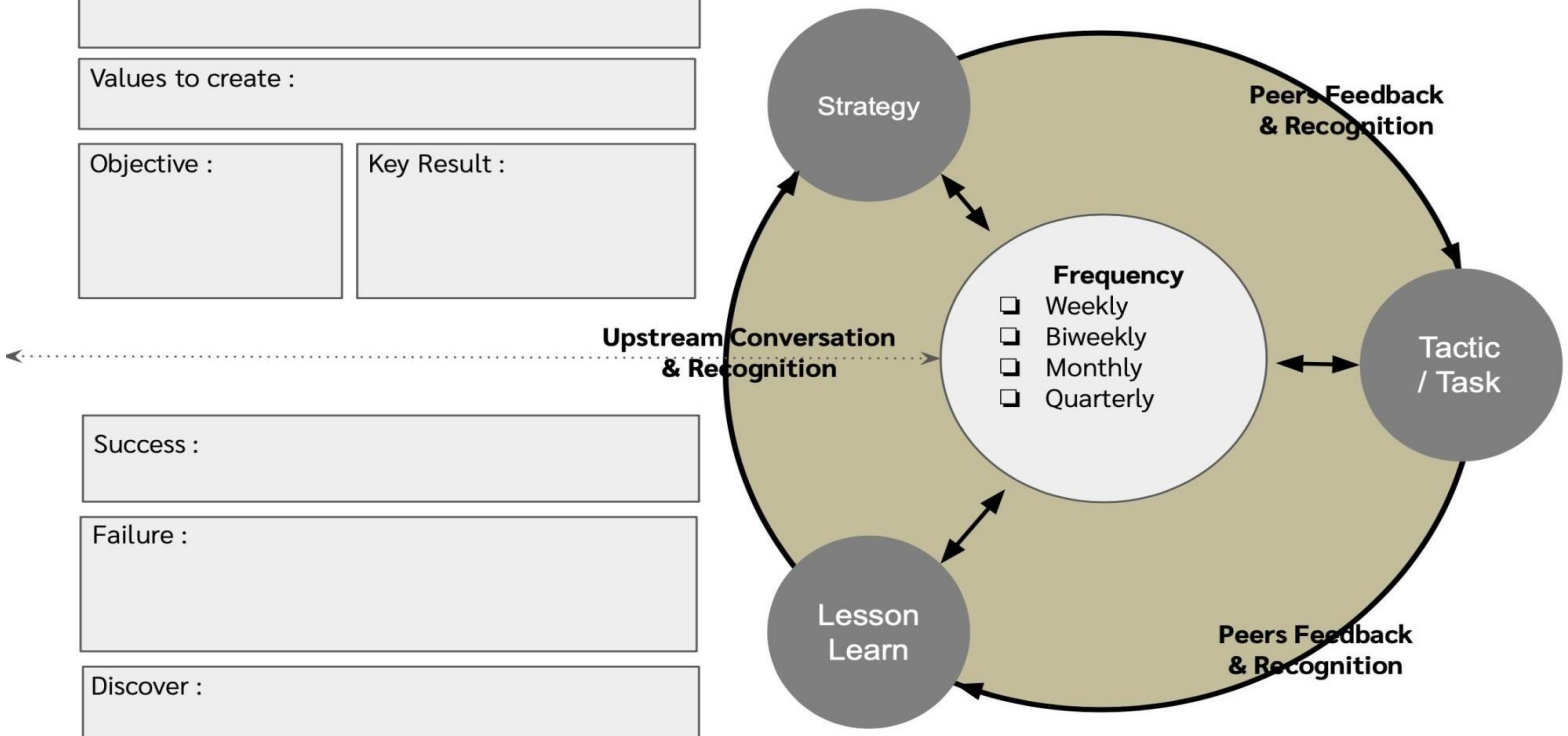
Objective :

Key Result :

Success :

Failure :

Discover :



Items :

Due date :

Hit or Miss :

TOTAL ENTERPRISE SOLUTION | BIZVALUES

Think Big I Act More I Fail Fast I Learn Rapidly

www.facebook.com/BIZVALUES

LINE Official Account

@415dpxpu

businessvaluescenter@gmail.com