

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

จัดทำโดย นันทพร อังคติชาติ

ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย ฝ่ายวิจัย

วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2558

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

1.1 รหัสโครงการ/ชื่อโครงการ

14-RP-41-GE-SMN-A: Study Mission to a Nonmember Country on Business and Service Models of NPOs

1.2 ระยะเวลา: 2-4 December 2014

1.3 สถานที่จัด (เมือง ประเทศ): Houston, Texas, ประเทศ USA

1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ: Mr. Naoki Okiwara

1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย 8 คน รายละเอียดดังนี้

Name	Position
Lisa Higgins	President and CEO
Kelly Hunter	Global Accounts Manager
Cathy Hill	Sales Director
Sara Brill	Relationship Manager
Zakiya Ellis	Marketing Manager
Andrea Stroud	Research Program Manager
Ron Webb	IT Director
Jeff Varney	Practice Lead

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ: 16 คน จาก 12 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา, ไต้หวัน, ฟิจิ, ญี่ปุ่น, มาเลเซีย, มองโกเลีย, ปากีสถาน, ฟิลิปปินส์, สิงคโปร์, ศรีลังกา, ไทย และเวียดนาม

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

โครงการนี้เป็นการศึกษาดูงานนอกกลุ่มประเทศสมาชิก APO โดยเป็นการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจของ APQC (American Productivity and Quality Center) ซึ่งเป็นองค์กรชั้นนำในด้าน Benchmarking, Best Practices, การวัดประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จุดเริ่มต้นของการเป็นองค์กรชั้นนำของ APQC เริ่มต้นในปี 1987 ที่ APQC ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากล จนปัจจุบันหลาย ๆ ประเทศได้มีการนำเกณฑ์นี้

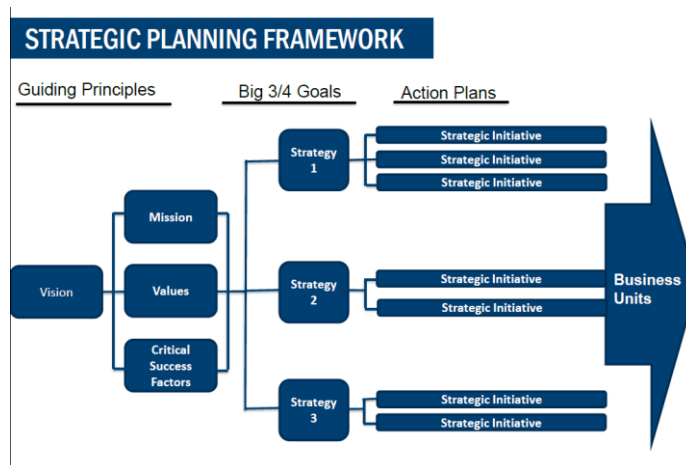
ไปปรับใช้ในประเทศของตนเองเพื่อยกระดับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศขององค์กรภายในประเทศของตนเอง และด้วยประสบการณ์มากกว่า 37 ปี ของ APQC ในการช่วยเหลือบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ วัดผลได้อย่างชัดเจนจนได้รับการยอมรับถึงหลักคิด วิธีการ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ APQC นำมาใช้ สำหรับความเชี่ยวชาญหลักของ APQC คือการให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการบริหารจัดการ Value Chain ภายในองค์กร ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ Financial Management, Human Capital Management, Knowledge Management, Supply Chain Management, Product Development, Process Improvement and Measurement รวมถึงการมีฐานข้อมูลที่เป็นที่รู้จักกันในชื่อของ Process Classification Framework หรือ PCF ซึ่งจุดเริ่มต้นของ Framework นี้ได้พัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกาเช่นเดียวกัน

2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

Lisa Higgins, President and CEO

APQC มีการวางภารกิจที่จะต้องปรับปรุงผลผลิตภาพให้กับองค์กรทั่วโลก โดยค้นหาวิธีที่มีประสิทธิภาพและเผยแพร่วิธีการเหล่านั้นให้สามารถเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในและผลผลิตภาพขององค์กร ในการที่จะบรรลุถึงภารกิจข้างต้น APQC มีการทำวิจัยเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของธุรกิจระดับโลก และทำการเผยแพร่วิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพดังกล่าว รวมถึงการช่วยเหลือองค์กรทั่วโลกในการทำ Benchmarking และการนำ Best Practices ไปปรับใช้ ปัจจุบัน APQC มีสมาชิกมากกว่า 500 องค์กร และมีผู้ใช้ฐานข้อมูลของ APQC ทั่วโลกมากกว่า 25 ล้านคน มีการให้การฝึกอบรมมากกว่า 16,000 หลักสูตรใน 36 ประเทศ รวมถึงมีกรณีศึกษาที่มาจากการทำ Benchmarking มากกว่า 8,500 ตัวอย่างที่เป็นเลิศ สำหรับรายได้หลักของ APQC มาจากค่าสมาชิก การใช้ฐานข้อมูล Benchmarking และการให้คำปรึกษาแนะนำ โดยมีสัดส่วนรายได้อยู่ที่ 44%, 27% และ 23% ตามลำดับ สำหรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น APQC ได้มีการกำหนด Strategic Planning Framework รายละเอียดดังแสดงในแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1: STRATEGIC PLANNING FRAMEWORK



การวางวิสัยทัศน์ (Vision) ของ APQC จะมุ่งในเรื่องผลลัพธ์เป็นหลัก และจะมีการกำหนดภารกิจ (Mission) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใน 2 เรื่องหลัก คือ การปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพ รวมถึงการกำหนดเครื่องมือที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนซึ่งประกอบด้วย PROCESS IMPROVEMENT, BEST PRACTICES, MEASUREMENT และ BENCHMARKS รายละเอียดตามแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2: วิสัยทัศน์และภารกิจของ APQC



แผนภาพที่ 3: ตัวอย่างการทำ Strategic Initiative ในหัวข้อ Develop Innovative Offerings Using the PCF

STRATEGIC INITIATIVES

2014/2015 Strategic Initiative Develop Innovative Offerings Using the PCF															
APQC Charter and Scope															
Executive Sponsorship	Calvin Hill														
Project Lead	Mark Hansen														
Project Description	Develop new suite of products or service offerings around the PCF and subsequent @ to market strategy.														
Team Skill Requirements/Members	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Skills/Knowledge/Needed</th> <th>Team Members</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Business acumen</td> <td>John Farmer</td> </tr> <tr> <td>Customer and market knowledge</td> <td>Jeff Varney</td> </tr> <tr> <td>Product development/innovation</td> <td>Calvin Hill</td> </tr> <tr> <td>Business model/financials</td> <td>Jon Gilliland</td> </tr> <tr> <td>Project management</td> <td>Mark Hansen</td> </tr> <tr> <td>Financial expertise and software expertise</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Skills/Knowledge/Needed	Team Members	Business acumen	John Farmer	Customer and market knowledge	Jeff Varney	Product development/innovation	Calvin Hill	Business model/financials	Jon Gilliland	Project management	Mark Hansen	Financial expertise and software expertise	
Skills/Knowledge/Needed	Team Members														
Business acumen	John Farmer														
Customer and market knowledge	Jeff Varney														
Product development/innovation	Calvin Hill														
Business model/financials	Jon Gilliland														
Project management	Mark Hansen														
Financial expertise and software expertise															
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Calvin Hill - SVP John Farmer - PCF Charles Hillier - Chairmanship Chris Hillman - Advisor Manufacturers Financial Services 														
Link to What Strategy	<ul style="list-style-type: none"> Growth Through Innovation 														
Links to Department Big Rocks	<ul style="list-style-type: none"> Later - Sell Membership - increasing leads Advisory services - Business development Manufacturing - customer needs 														
What is IN SCOPE?	<ul style="list-style-type: none"> Transition the current PCF offering (include specific PCFs) Develop new products 														
What is OUT OF SCOPE?	<ul style="list-style-type: none"> Overhaul of current PCF structure Off-site location facilitation (October) Continuation of membership (November) Project may overlap development around multiple products (Q4 2015) Design and Development (Q4-QD 2014) Customer feedback on concepts with APQC/MSA 														

Tool 2.8. Charter the Design Team (continued)	
Critical Success Factors	<ul style="list-style-type: none"> Multiple Review Market Tests Customer feedback strategy Input from key stakeholders and management support within Business Strategic Goals Produce business model Produce high-level business case Develop service design specifications Conduct in-house service testing and evaluate feasibility Conduct customer needs and interviews Finalize service characteristics and business cases Develop case and customer needs strategy plan Formal go/no go to be initiated within the stage gate process as applicable by organization. Any stakeholder in conflict to the business leads of the project will own APQC or MSA of offering.
Major Work Streams Required on Part of the solution	<ul style="list-style-type: none"> Grow APQC's ability to innovate in a customer-centric way Grow our member numbers from non-profits Identify high-growth areas to current products offering Identify in-house and customer needs differentiators for non-profits to enhance product offering Higher and larger of revenue coming from product based products attributable to the product/ enhanced product offering
What are the outcomes expected from this initiative?	<ul style="list-style-type: none"> Outcomes Revenue derived from non-profits Number of non-profit products' marketing campaigns Efficiency Number of offers to market Number of non-profit offers
How will we measure Outcomes and Process	<ul style="list-style-type: none"> This initiative will require follow-up on the outcome metrics for growth, and support lead Capitalize on the current product offering Focus for customer needs facilitators, VCC center, best practice planning Make sure the 2015 budget still in cost and not included in appropriate budget
Business assumptions that will need to be included in budgeting and planning	<ul style="list-style-type: none"> Where are there gaps in understanding questions that need the address in order to produce well developed plan that can be executed? Where are there gaps in understanding questions? How much are customers willing to spend relative to costs of development? How do we differentiate ourselves from competitors? Will the solution create a market need?

APQC ดำเนินการอยู่ 3 เรื่องหลักในการที่จะทำให้สามารถบรรลุภารกิจที่ได้วางไว้ คือ We Research APQC ศึกษาและวิจัยเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร (Value Chain) ขององค์กรชั้นนำทั่วโลก We Share APQC เผยแพร่วิธีการและกระบวนการที่ได้รับพิสูจน์แล้วว่าเป็นเลิศ และ We Connect APQC ให้ความช่วยเหลือองค์กรทั่วโลกผ่านผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ของ APQC โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือที่เรียกว่า Benchmarking สำหรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) APQC ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยแบ่งลูกค้าเป็น 2 ประเภท ได้แก่ Membership และ Member and Non Members โดยลูกค้าที่ Non Member จะไม่สามารถเข้าถึงบริการ Research Services และ Knowledge Base Benchmarking Portal ได้

Kelly Hunter, Global Accounts Manager

องค์กรที่เป็นสมาชิกของ APQC สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ องค์กรทั่วโลก ปัจจุบันมีสมาชิกในส่วนที่บริษัทจำกัดมากกว่า 1,000 แห่ง ใน 45 อุตสาหกรรม หน่วยงานภาครัฐ และ หน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร ในปี 2555 มีสมาชิกที่ Download องค์ความรู้ของ APQC มากถึง 173,000 กรณีศึกษา ในหัวข้อที่ถูกค่าให้ ความสนใจมากที่สุด 3 อันดับแรกได้แก่ Business Excellence, Knowledge and Information Management, และ Human Capital Management และมีการ Download PCF หรือ Process Classification Framework สูงถึง 326,334 ครั้งนับตั้งแต่พฤษภาคม 2553 จนถึงปัจจุบัน (พฤศจิกายน 2557) นอกจากนี้ บริการที่เป็นจุดแข็งของ APQC คือ การจัด Conference ประจำปี โดยจะจัด 2 ครั้งต่อปี ในหัวข้อแนวทางดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำ รวมถึงการเชิญ Keynote Speaker ที่มีชื่อเสียงมาให้ แนวคิดใหม่ ๆ ผู้เข้าร่วมงานส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปและผลประโยชน์ความพึงพอใจเฉลี่ยจะ อยู่ในระดับ 5 จากคะแนนเต็ม 6

สำหรับงานทางด้านวิจัยของ APQC จะมี 2 บริการหลัก ได้แก่ Best Practices Study และ Process Performance Benchmarking ซึ่งจาก 2 บริการดังกล่าว สามารถเชื่อมต่อกันถึงบริการการให้คำปรึกษา แนะนำ โดยทาง APQC เชื่อว่า การให้บุคลากรที่มีคุณภาพติดต่อกับลูกค้าตั้งแต่ขั้นตอนแรก รวมถึงการส่งมอบบริการที่สามารถช่วยแก้ปัญหาของลูกค้า รวมถึงการคอยติดตามและสอบถามความคืบหน้าแม้ว่าโครงการจะสิ้นสุดแล้วก็ตาม จะมีส่วนในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ซึ่งลูกค้า APQC ที่ Long Term Service ปัจจุบันคือ 25 ปี และเชื่อว่าไม่มีองค์กรที่สามารถสร้าง Long Service Customers แบบนี้ได้

Cathy Hill, Directors, Sales และ Sara Brill, Relationship Manager

ขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงาน Sales จะมี 6 ประเด็นหลัก การหาลูกค้าใหม่ การต่ออายุ การสร้างความร่วมมือในการศึกษาวิจัย การค้นหาผู้นำองค์กรที่สามารถเป็น Guest Speaker หรือที่ปรึกษา โครงการต่าง ๆ ของ APQC การส่งเสริมการขายงานให้คำปรึกษาแนะนำ และการดูแลผลประโยชน์ของลูกค้า โดยแบ่งโครงสร้างเจ้าหน้าที่งานขายออกเป็น 3 ระดับ

ระดับที่ 1 ทำงานร่วมกับระดับที่ 3 เป็นผู้ช่วยในการพัฒนาข้อเสนอและปิดข้อเสนอ

ระดับที่ 2 งานร่วมกับระดับที่ 3 สามารถเขียนข้อเสนอและปิดข้อเสนอได้ในงานที่ไม่ซับซ้อนมากนัก

ระดับที่ 3 จะต้องมีทักษะของการให้คำปรึกษา สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจ ให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนาแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ออกแบบเครื่องมือ สามารถพัฒนาข้อเสนอและดำเนินการได้จนเสร็จสมบูรณ์

Zakiya Eills, Marketing Manager

กิจกรรมทางการตลาดของ APQC ตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ในการต้องการสร้างความมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าของระหว่างลูกค้ากับ APQC นอกจากนี้ ยังต้องการพยายามสร้างจุดตัดสินใจซื้อ ครอบคลุมตั้งแต่ การสร้างความตระหนักในเรื่องของ Brand APQC (Brand Awareness) การสร้างให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่เกิดจากการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ การแสดงให้เห็นถึงคุณภาพและศักยภาพของเจ้าหน้าที่ APQC การเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น หัวข้อฝึกอบรม หัวข้อสัมมนา เป็นต้น

ปัจจุบันกิจกรรมทางการตลาดได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะงาน ได้แก่ งานที่เป็น Web Marketing และงานกิจกรรมทางการตลาดทั่วไป โดยมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบดังแสดงในแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4: บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแบ่งตามประเภทของกิจกรรมทางการตลาด

Web Marketing	General Marketing
<ul style="list-style-type: none"> Responsible for: <ul style="list-style-type: none"> Web site Social media Search engine optimization Graphic design Brand standards 	<ul style="list-style-type: none"> Responsible for: <ul style="list-style-type: none"> Brand awareness E-mail marketing Lead scoring In-person events Virtual events

สำหรับการสร้างความตระหนักในเรื่องของ Brand APQC ในปี 2558 ได้มีการวางขอบเขตการดำเนินงานไว้ 4 กิจกรรม ได้แก่

1. Messaging ซึ่งจะเป็นการประชาสัมพันธ์รูปแบบการดำเนินงาน APQC ให้ลูกค้ารับทราบ โดยเน้นในเรื่องของ Competency ของ APQC และผลงานที่สร้างชื่อเสียงต่าง ๆ รวมถึงการปรับปรุงคุณภาพข้อความและข้อมูลที่อยู่ใน Website
2. VOC การใช้เสียงของลูกค้าในการสร้างความผูกพัน รวมถึงการหาโอกาสในการขายบริการเพิ่มเติมให้กับลูกค้าเดิม และใช้ VOC หาลูกค้ารายใหม่ ๆ
3. Networking/Thought leadership มองหากลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ โดยเฉพาะลูกค้าของลูกค้า สร้างโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าในงานเครือข่ายหรืออาจจะเป็นที่ตั้งองค์กรของลูกค้าเอง รวมถึงการหาช่องทางประชาสัมพันธ์อื่นเพิ่มเติม
4. Member engagement สร้างความผูกพันผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของ APQC

Andrea Stroud, Research Program Manager

งานวิจัยของ APQC ได้มีการ Deploy จากภารกิจองค์กร ออกมาเป็น 3 ความรับผิดชอบหลัก ได้แก่

1. การพัฒนาศึกษาวิจัยในมุมมองใหม่ ๆ มุมมองในอนาคต รวมถึงงานวิจัยที่สนับสนุนการให้คำปรึกษาแนะนำและ Open Standard ต่าง ๆ
 2. การเป็นผู้นำในการเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในโอกาสและเวลาที่เหมาะสม
 3. การนำเสนอความเชี่ยวชาญ กรณีศึกษาที่เป็นเลิศต่าง ๆ ที่สมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ โดยมี 5 ช่องทางที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ Ask Us, Requests, PR, Webinars และ Speak at conferences
- ลักษณะของงานวิจัย มีงานวิจัยที่เป็นขององค์ความรู้ของ APQC และงานวิจัยที่ออกแบบพัฒนาตามต้องการลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายหรือ sponsor ให้ ซึ่งหัวข้องานวิจัยหลักปัจจุบันจะครอบคลุม Business Excellence, Financial Management, Human Capital Management, Knowledge Management and Information Technology, Supply Chain Management และ Product Development and Innovation

ในโครงสร้างของส่วนงานจะมี Research Specialist และ Research Program Manager ซึ่งจะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน รายละเอียดดังนี้ บทบาทของ Research Program Manager จะต้องพัฒนาและ

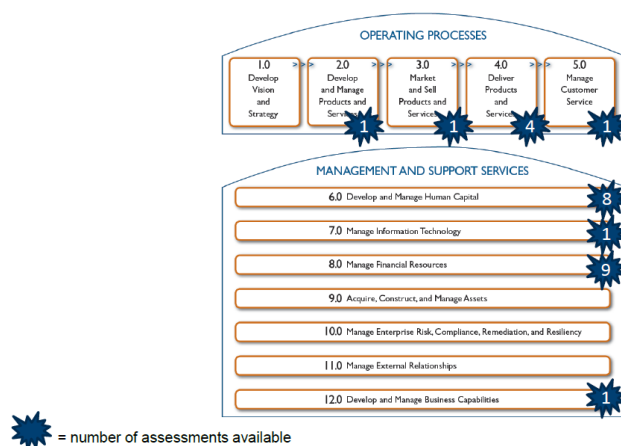
กำหนดหัวข้องานวิจัย รายละเอียดเนื้อหา รวมถึงการตารางการเผยแพร่ที่อยู่ในขอบเขตหัวข้องานวิจัยข้างต้น นอกจากนี้ ต้องมีส่วนร่วมในการบริหารโครงการวิจัยและดำเนินโครงการวิจัย โดยเฉพาะการบริหารข้ามสายงาน จะต้องควบคุมคุณภาพและเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละโครงการวิจัย รวมถึงการเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ จะต้องสามารถให้คำแนะนำกับลูกค้าในขอบเขตของงานวิจัยได้อย่างเชี่ยวชาญ สำหรับบทบาทของ Research Specialist จะต้องเผยแพร่งานวิจัยภายใต้หัวข้อข้างต้น รวมทั้ง งานวิจัยในหัวข้ออื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย สามารถดำเนินโครงการวิจัยด้วยตัวเองหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม เป็นตัวกลางในการเชื่อมความต้องการระหว่างลูกค้ากับทีมวิจัยและส่งเสริมงานวิจัยของ APQC ผู้สาธารณะ

Ron Webb, Director IT

APQC ใช้ช่องทาง internet เป็นช่องทางหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์และส่งมอบบริการต่าง ๆ โดยบริการที่เป็นรู้จักและมีชื่อเสียงคือ Open Standard Benchmarking ซึ่งแบ่งรูปแบบการให้บริการออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. Benchmarks on Demand ลูกค้าสามารถเลือกการวัดและรูปแบบการเปรียบเทียบโดยไม่จำเป็นต้องป้อนข้อมูลของตนเอง ซึ่งสามารถ download ออกเป็นรายงานได้ทันที
2. Rapid Performance Assessment ลูกค้าจะต้องป้อนข้อมูลขององค์กรเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเมินผล โดยลูกค้าเป็นคนเลือกตัววัดที่ต้องการเปรียบเทียบ นอกจากนี้ยังสามารถเลือกกลุ่มที่ต้องการเปรียบเทียบได้ โดยทาง APQC จะเป็นผู้ Generate report และส่งมอบภายใน 2 วัน
3. Open Standard Benchmarking จะต้องเลือกกระบวนการที่ต้องการเปรียบเทียบตาม PCF (Process Classification Framework) ซึ่งจะต้องใส่ข้อมูลรายละเอียดของกระบวนการ โดยจะส่งมอบรายงานภายใน 2 อาทิตย์

แผนภาพที่ 5: Process Classification Framework (PCF)

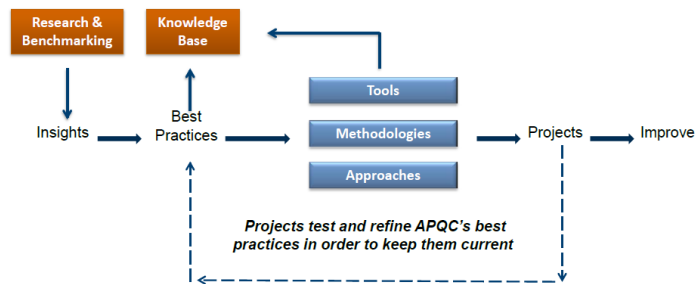


Jeff Varney, Practice Lead

รูปแบบการให้บริการปรึกษาแนะนำของทาง APQC ได้มีการบูรณาการงานวิจัยของ APQC เพื่อช่วยใน

แก้ไขปัญหาลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากแผนภาพที่ 6 เมื่อได้รับโจทย์จากลูกค้า จะมีการประชุม ทีมกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องหลัก ซึ่งได้แก่ ทีมงานวิจัยเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำไปสู่แผนการ ปรับปรุงประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งในบางกรณี อาจจำเป็นต้องใช้เครือข่ายภายนอกในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือการ เข้ามาเป็นที่ปรึกษาโครงการ ดังนั้น การให้คำปรึกษาแนะนำจะเริ่มต้นจากการประเมินสถานภาพแล้วค้นหาวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศและเหมาะสมกับบริบทขององค์กรในการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการให้ คำปรึกษาแนะนำ

แผนภาพที่ 6: รูปแบบการให้บริการปรึกษาแนะนำ



2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper) (ถ้ามี) พร้อมแสดงความ คิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นเชิงเปรียบเทียบกับบริบทประเทศไทยและ/หรือประเด็นที่สามารถนำมาปรับ ใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามรายชื่อประเทศ)

เนื่องจากลักษณะโครงการเป็นการ Site Visit องค์กร APQC จึงไม่มี Country Paper ของประเทศสมาชิก

2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

การทำกิจกรรมกลุ่ม ได้ถูกจัดให้อยู่กลุ่มเดียวกับ Participants จากปากีสถานและเวียดนาม โดยให้ ระดมสมองในเรื่องของ Key Learning จากการเข้าศึกษาดูงานในครั้งนี้ ซึ่งทางกลุ่มสรุปออกมาได้ทั้งหมด 9 ประเด็นดังนี้

1. จุดแข็งของ APQC คือ Research, Benchmarking และการต่อยอดด้วยการทำ Knowledge Management ที่สามารถตอบวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรได้
2. รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งสามารถบูรณาการทุกหน่วยงานตั้งแต่ระดับล่างขึ้นบนและ ระดับบนลงล่าง
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความผูกพัน มีความเป็นเจ้าของ มีการสร้าง Commitment ร่วมกันในทุกระดับ โดยเฉพาะในผู้บริหารระดับสูง
4. การวางแผนและการดำเนินงานตามแผนที่มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ตลอดเวลา
5. แนวทางการพัฒนาทักษะพนักงาน ความก้าวหน้าของพนักงาน ที่สอดคล้องกับการเติบโตของ องค์กร
6. ระบบการบริหารจัดการและประเมินผลที่สร้าง Accountability ไม่ใช่แค่ Responsibility เช่น การ มี Co-Indicators ในผลสำเร็จของงานร่วมกัน

7. ให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะความต้องการที่ท้าทาย ก็สามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบ แต่มีความกระชับและปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
9. มีแผนการดำเนินธุรกิจที่ทันสมัยอยู่เสมอ จะมีการทบทวนทุก ๆ 2 ปี

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

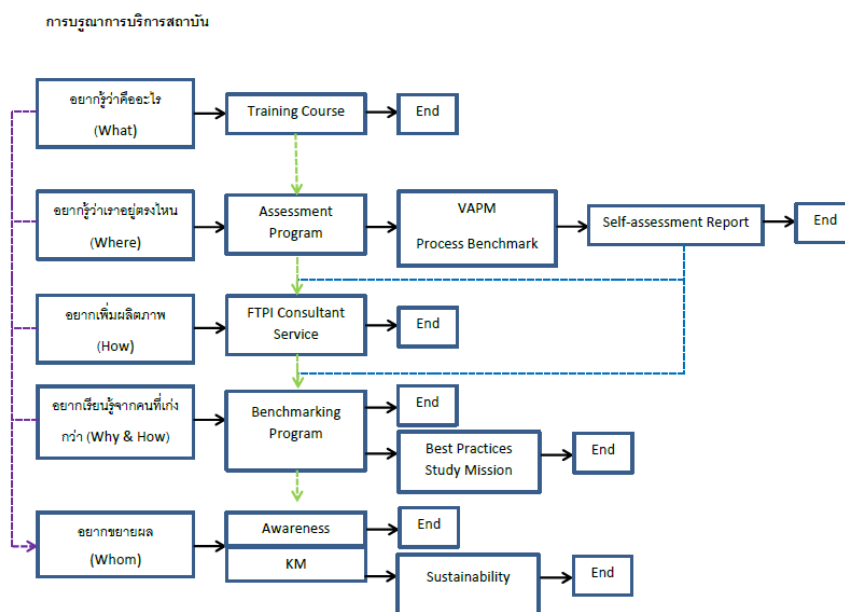
3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

ได้เห็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เป็นมาตรฐานโลก บรรยายภาคการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จขององค์กรมากกว่าผลสำเร็จเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ได้เห็นรูปแบบการจัดการประชุม Workshop ขององค์กรที่สร้างองค์กรชั้นนำทั่วโลก

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

นำแนวคิดบางส่วนมาปรับปรุงงานบริการ Benchmarking ของฝ่ายวิจัย โดยมีการทบทวน Business Model ของสถาบัน

แผนภาพที่ 7: การบูรณาการบริการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้นๆ

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

(กิจกรรม เช่น การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน การบรรยายให้กับทีมงาน บทความที่ลงจดหมายข่าวในหน่วยงาน เป็นต้น โดยสรุปรายละเอียดกิจกรรม พร้อมภาพประกอบ และใบลงชื่อผู้ร่วมกิจกรรม)

3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

(กิจกรรมขยายผล เช่น แผนงานกิจกรรมที่จะดำเนินการ เป็นต้น โดยส่งเอกสารสรุปรายละเอียดกิจกรรม พร้อมภาพประกอบ เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมให้ส่วนวิเทศสัมพันธ์)

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

- 4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- 4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- 4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV)
- 4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)
- 4.5 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

หมายเหตุ

1. ตัวอักษรและขนาดของตัวอักษรที่ใช้ คือ Cordia New 14 pt.
2. รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ ต้องจัดทำเป็นรายบุคคล และมีกำหนดจัดส่งภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ
3. การจัดส่งรายงาน สามารถดำเนินการด้วยวิธีต่อไปนี้
 - ก. ในกรณีเอกสารแนบเป็นซอฟต์แวร์ ให้บันทึกไฟล์รายงานและเอกสารแนบทั้งหมดลงแผ่นซีดีและจัดส่งมาทางไปรษณีย์ หรือ
 - ข. ในกรณีเอกสารแนบเป็นกระดาษ ให้ส่งไฟล์รายงานทางอีเมล (liaison@ftpi.or.th) และส่งสำเนาเอกสารแนบทั้งหมดมาทางไปรษณีย์ที่อยู่ ... ส่วนวิเทศสัมพันธ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
อาคารยาคุลท์ ชั้น 12 เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
4. การเผยแพร่ สามารถติดตามการเผยแพร่รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอหรือรายงานที่จัดทำโดยผู้เข้าร่วมโครงการเอพีโอในโครงการอื่นๆ ได้ที่ <http://www.ftpi.or.th/โครงการระหว่างประเทศ/บทความจากผู้เข้าร่วมโครงการ/tabid/106/language/th-TH/Default.aspx>
5. หากท่านไม่ดำเนินการจัดทำเอกสารหลังการสัมมนาตามเงื่อนไขข้างต้น ส่วนวิเทศสัมพันธ์จะจัดส่งหนังสือแจ้งการขึ้นทะเบียน Black list ไปยังหน่วยงานต้นสังกัด โดย (1) ในกรณีที่มิได้จัดส่งรายงาน จะขึ้นทะเบียนรายชื่อของท่านเป็นการถาวร หรือ (2) ในกรณีจัดส่งเกินกำหนดระยะเวลา 60 วัน จะขึ้นทะเบียนรายชื่อของท่านเป็นระยะเวลา 1 ปี นับจากวันที่ส่งรายงาน ทั้งนี้ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาเสนอชื่อเป็นผู้สมัครเข้าร่วมโครงการเอพีโอในครั้งต่อไป