

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ  
11-IN-10-GE-OSM-B  
Multicountry Observational Study Mission on Quality Awards in APO Member Countries  
ระหว่างวันที่ 26 – 30 กันยายน 2554  
ณ เมืองโตเกียว เมืองโอซากา และ เมืองโกเบ ประเทศญี่ปุ่น

จัดทำโดย นางสาวติ สแสงสุข  
ผู้จัดการสำนักบริหารคุณภาพ  
บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)  
วันที่ 8 ตุลาคม 2554

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

- 1.1 รหัส 11-IN-10-GE-OSM-B
- ชื่อโครงการ Multicountry Observational Study Mission on Quality Awards in APO Member Countries
- 1.2 ระยะเวลา วันที่ 26 – 30 กันยายน 2554
- 1.3 สถานที่จัด ณ เมืองโตเกียว เมืองโอซากา และ เมืองโกเบ ประเทศญี่ปุ่น
- 1.4 เจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ

No.	Name	Designation
1.	 Ms.Setsuko MIYAKAWA	Director, Industry Department, APO <i>e-Mail: <a href="mailto:smiyakawa@apo-tokyo.org">smiyakawa@apo-tokyo.org</a></i> Hirakawacho Daiichi Seimei Bldg. 2F 2-10, hirakawacho 1-chome, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0093 Tel.: 03-5226-3926
2	 Mr.Muhammad IDHAM	Program Officer, Industry Department, APO
3.	 Ms.Akemi OKIKAWA	Project Coordinator Industry Department, APO <i>e-Mail: <a href="mailto:aoikawa@apo-tokyo.org">aoikawa@apo-tokyo.org</a></i>

4)	<p>Ms. Sayaka HARADA</p> 	<p>Project Manager, International Cooperation Department, Japan Productivity Center <i>e-Mail: S.Harada@jpc-net.jp</i></p>
5)	<p>Ms. JungUn LEE</p> 	<p>Project Manager and Project Assistant, International Cooperation Department, Japan Productivity Center <i>e-Mail: JungUn.lee@jpc-net.jp</i></p>

1.5 จำนวนวิทยากรบรรยาย

No.	Name	Designation
1.	<p>Mr.Naoyuki Yanagimoto</p> 	<p>Faculty Fellow, Management Consulting Department, Japan Productivity Center Add.: 1-1, Shibuya 3-chome, Shibuya-ku, Tokyo 150-8307 Tel.: 03-3409-1135</p>
2.	<p>Mr.Matao Ishii</p> 	<p>Representative, Shonan Institute of Management <i>e-Mail: <a href="mailto:Mataoishii@hotmail.com">Mataoishii@hotmail.com</a></i> Add.: 2378 Hagisono, Chigasaki city, Kanakawa, 253-0071 Japan Tel.: 04-8787-8307</p>
3.	<p>Mr.Kenji Tsujimoto</p> 	<p>Senior Managing Director, Kaizen Productivity Center (KPC) 28<sup>th</sup> Floor, Nakanoshima Center Bldg., 6-2-27 Nakanoshima, Kita-ku, Osaka-shi, Osaka 530-6691 Tel.: 06-6444-6461</p>

4.	<p>Mr. Hisashi Furuichi</p> 	<p>President and CEO, PRIMIX Corporation Add.: 8-16-43, Ebie, Fukushima-ku, Osaka-shi, Osaka 553-0001 Tel.: 06-6458-7531</p>
5.	<p>Mr. Ryosuke Yamamoto</p> 	<p>Chairman, Super Hotel Co., Ltd. Add.: 3-6-35 Edobori, Nishi-ku, Osaka-shi, Osaka 550-0002 Tel.: 06-6447-9000</p>
6.	<p>Mr. Eiki Morishita</p> 	<p>Senior Managing Director and General Manager, Kobe Portopia Hotel, Inc. Add.: 6-10-1, Minatojima Nakamachi, Chuo-ku, Kobe-shi, Hyogo 650-0046 Tel.: 07-8302-1111</p>
7.	<p>Mr. Toru Hamada</p>	<p>Director, General Manager of Small &amp; Medium Enterprise Promotion Division, Kobe Chamber of Commerce and Industry (KCCI) Add.: 6-1, Minatojima-Nakamachi, Chuo-ku, Kobe-shi, Hyogo 650-8543 Tel.: 07-8303-5801</p>
8.	<p>Ms. Rika Saeki</p> 	<p>President Ussystem Co., Ltd.</p>

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ 18 คน

No.	Country	Name	Designation
1.	Fiji	Mr.Chand Binesh 	Manager, Department of Productivity & Quality, National Training and Productivity Center <i>e-Mail: mpq-bc@fnu.ac.fj binesh.chand@gmail.com</i>
2.	Islamic Republic of Iran	Mr. Hamid Reza Fartookzadeh 	Adviser, National Iranian Productivity Organization <i>e-Mail: r.fartokzadeh@yahoo.com</i>
3.	India	Dr. Ravindran Lakshmanan 	Managing Director & CEO, Wealthmax Enterprises Management Private Limited <i>e-Mail: lravindran@wealthmaxindia.com</i>
4.	Indonesia	Ms.Agnes Yosephire Rento Dwidarsih 	Head of Division, Certification System and Information, Ministry of Manpower and Transmigration <i>e-Mail: info@bnspp.go.id dwidarsih@hotmail.com</i>
5.	Republic of Korea	Mr. Jung Yong Cho 	Senior Consultant, Korea Productivity Center <i>e-Mail: jycho@kpc.or.kr</i>
6.	Malaysia	Ms. Aion Binti Suleiman 	General Manager, Organizational Improvement & Compliance, Faber Group Berhad <i>e-Mail: aion@fabergroup.com.my</i>
7.	Malaysia	Ms. Asmahan Binti Othman 	Counsultant Malaysia Productivity Corporation <i>e-Mail: marketing @mpc.gov.my asmahan@mpc.gov.my</i>

No.	Country	Name	Designation
8.	Mongolia	Ms. Dorjkhoo Tuyatsetseg 	Director, Mandalcom Company <i>e-Mail: autonet@mongol.net dtuya108@yahoo.com</i>
9.	Mongolia	Ms. Enkh-Uchral Uzmeem 	Project Manager, Newtel LLC <i>e-Mail: enkh-uchral@ntc.mn uuchka@yahoo.com</i>
10.	Pakistan	Mr. Kashif Iqbal Butt 	Deputy Manager Employee Development, Thal Engineering <i>e-Mail: Kashif.butt@thaiengg.com</i>
11.	Philippines	Mr. Eduardo Robles Fenix 	Managing Consultant, Fenix Industrial Engineering Services <i>e-Mail: erfenix@yahoo.com</i>
12.	Philippines	Dr. Gloria Jumamil Mercado 	Senior Vice President/Dean, Graduate School of Public and Development Management, Development Academy of the Philippines <i>e-Mail: gloriamercado@gmail.com</i>
13.	Singapore	Mr. Derrick Foong Kin Ying 	Senior Business Manager, Asia Polyurethane Mfg. Pte. Ltd. <i>e-Mail: derrickfoong@au.com.sg der15@hotmail.com</i>
14.	Sri Lanka	Ms. Jayasundara Mudiyansele Thilaka Jayasundara 	Director, National Productivity Secretariat, Ministry of Productivity Promotion <i>e-Mail: thilakajayasundara@yahoo.com npost@nps.lk</i>

No.	Country	Name	Designation
15.	Taiwan	Mr. Wen-Deh Chen 	General Manager, Ace Pillar Co., Ltd. <i>e-Mail: chen.timothy@acepillar.com.tw</i> <i>cwdace@me.com</i>
16.	Thailand	Mr. Phuping Taweearp 	Environmental Specialist, Thai Oil Public Company Limited <i>e-Mail: phuping@thaioilgroup.com</i>
17.	Thailand	Mrs. Saravadee Sangsook 	General Manager, Performance Excellence Office, Charoen Pokphand Foods Plc. <i>e-Mail: saravadee@cpf.co.th</i> <i>saravadee@gmail.com</i>
18.	Vietnam	Mr. Cao Viet Hung 	Junior Officer, Hanoi Department for Standard, Metrology and Quality <i>e-Mail: hungcaoviet@yahoo.com</i> <i>hoangcaoviet@gmail.com</i>

## ส่วนที่ 2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

### 2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

เพื่อศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Japan Quality Awards - JQA) และความสำคัญของระบบคุณภาพ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมบริการให้บริการ ผ่านตัวอย่างการปฏิบัติ (Best Practices) ขององค์กรที่ได้รับรางวัล JQA

### 2.2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย

#### 2.2.1) Outline of the Japan Quality Award and its Promotion by Mr. Naoyuki Yanagimoto

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย (Japan Productivity Center, JPC) เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรก่อตั้งขึ้นเมื่อ 1 มีนาคม 2498 (1955) เพื่อเพิ่มผลผลิตของประเทศ โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ ผู้บริหารของภาคเอกชน ผู้ใช้แรงงาน และผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษา มีจุดประสงค์พื้นฐานคือ การเคารพพื้นฐานของมนุษยชนในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ JPC ยึดหลัก 3 ประการในการขับเคลื่อนด้านผลผลิตภาพ คือ 1) การขยายการจ้างงาน 2) การร่วมมือและการอภิปรายระหว่างแรงงานและระดับบริหาร 3) การจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม ปัจจุบัน Chairman คือ Mr. Jiro Ushio (Chairman of Ushio Inc.) และ President คือ Masayoshi Matsukawa JPC ทำงานร่วมกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค 17 แห่งทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้นมีสมาชิกประมาณ 10,000 สมาชิก



## เส้นทางของ Japan Quality Award

- ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2538 (1995) JPC ได้ริเริ่ม Japan Quality Award โดยใช้รูปแบบของ The Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา มีจุดประสงค์เพื่อ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรมญี่ปุ่นและธุรกิจ พร้อมทั้งเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยการส่งเสริมรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2539 (1996) ก่อตั้งหน่วยงาน Japan Quality Award Council เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรมในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการ (management quality) ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 200 ประกอบด้วย บริษัท องค์กรภาคอุตสาหกรรมและสังคมต่าง ๆ รวมทั้งบุคคลทั่วไป
- จากนั้น ในปี พ.ศ. 2542 (1999) ได้เริ่มขยายสู่ระดับท้องถิ่น โดยตั้ง Regional Quality Councils และ Regional Quality Awards ทั่วประเทศ ปัจจุบัน JPC ทำงานอย่างใกล้ชิดร่วมกับ Regional Quality Councils 23 แห่ง มีสมาชิกกว่า 1,500 องค์กร และมีรางวัลระดับท้องถิ่น 16 รางวัล (Regional Quality Awards)
- นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 (2001) ได้เข้าร่วม Global network Global Excellence Model/Council ซึ่งประกอบด้วยประเทศต่าง ๆ 9 ประเทศ คือตัวแทนจากภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป สิงคโปร์ อินเดีย ออสเตรเลีย และ ญี่ปุ่น รวมทั้ง ประเทศที่ใช้ภาษาสเปนและโปรตุเกสในลาตินอเมริกา
- ในปี พ.ศ. 2548 (2005) ได้รวมศูนย์กลางของกลุ่มประเทศเอเชีย (Asian Productivity Center) ประกอบด้วยประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย คือ อิหร่าน ปากีสถาน อินเดีย เนปาล ศรีลังกา บังคลาเทศ มองโกเลีย จีน ลาว ไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ กัมพูชา เวียดนาม ฮองกง ญี่ปุ่น เกาหลี ไต้หวัน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และ ฟีจี

กิจกรรมหลักของ JQA ประกอบด้วย

(1) การกลั่นกรองผู้สมัคร JQA เพื่อคัดเลือกและให้รางวัลบริษัทดีเด่นตามแนวทางเกณฑ์ JQA โดยมีหน้าที่สำคัญ คือ การเผยแพร่เกณฑ์การประเมินองค์กร การสร้างระบบการให้รางวัล ในปี พ.ศ. 2553 (2010) สมัครขอรับรางวัล 7 บริษัท 1 บริษัทได้รับรางวัล JQA (ตลอด 15 ปี ผู้สมัคร 163 บริษัท และ 27 บริษัทได้รับรางวัล ประกอบด้วย 14 บริษัทใหญ่ 12 SMEs และ 1 หน่วยงานท้องถิ่นของรัฐบาล) และการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมิน (Examiners) ในปี พ.ศ. 2553 (2010) ฝึกอบรม 80 คน และ ตลอด 15 ปี ฝึกอบรมไป 2,800 คน

(2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างผู้ตรวจประเมินภายใน (Self-assessors) ซึ่งจะเป็นผู้ตรวจความเข้าใจในด้านคุณภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยจัดหลักสูตร 7 วันในการฝึกอบรม 3 หลักสูตร คือ

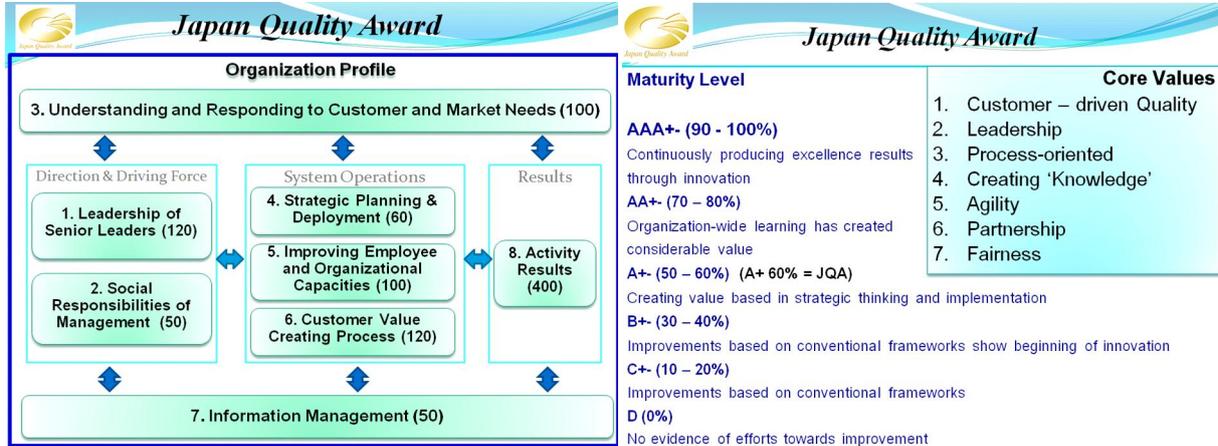
- Basic of Management Innovation (1 วัน)
- Basic of Management Assessment with Case Study (3 วัน)
- Assessment Experience with case study (3 วัน)

ทั้งนี้ JQA จะกำหนดรูปแบบให้ผู้สอน/วิทยากร เพื่อให้มีรูปแบบเดียวกัน และมีร่วมกับองค์กรท้องถิ่นทั้ง 23 แห่งของ JQA Councils ผู้ที่ได้ผ่านการอบรม Self-assessors จะต้องเข้าร่วมฝึกอบรมประจำปีและส่งรายงาน (ปัจจุบันมี 4,500 คน) และมีสิทธิในการสมัครเป็น Examiner ของ JQA

(3) การส่งเสริมรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เพื่อสร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลก ด้วยรูปแบบ

ก) ส่งเสริมทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ในระดับองค์กร จัดหาอุปแบบ "management innovation service" สำหรับสมาชิกของ JQA Councils และ สร้างเครือข่ายของ Self Assessors

- ข) ส่งเสริมหน่วยงานระดับท้องถิ่น เช่น 23 องค์กรท้องถิ่น ซึ่งมีสมาชิกกว่า 1500 สมาชิก และ 16 รางวัลระดับท้องถิ่น มีองค์กรสมัคร 50 องค์กร และ ร่วมมือกับ Junior Chambers และ หอการค้าและอุตสาหกรรมต่าง ๆ
- ค) ส่งเสริมความร่วมมือระดับประเทศ ทั้งภาคธุรกิจและการศึกษา โดยเป็นสมาชิกของ GEM/C, ร่วมโครงการกับ APO และ มีสมาคม Japan Association for Performance Excellence (JAPE)



## Categories and Assessment Items for 2011 Edition

### Organizational Profile

#### Categories and Assessment Items

1. Leadership of Senior Leaders	120
1.1 Leadership of Senior Leaders (120)	
2. Social Responsibility of Management	50
2.1 Responding to Social Requirements (30)	
2.2 Contribution to Society (20)	
3. Understanding and Responding to Customer and Market Needs	100
3.1 Understanding Customers and Markets (50)	
3.2 Responding to Suggestions and Complaints from Customers (30)	
3.3 Clarifying Customer Satisfaction (20)	
4. Strategy Planning and Deployment	60
4.1 Strategy Planning and Formation (30)	
4.2 Strategy Deployment (30)	
5. Improving Employee and Organizational Capabilities	100
5.1 Organizational Capabilities (40)	
5.2 Developing Employee Capabilities (30)	
5.3 Employee Satisfaction and Work Environment (30)	
6. Customer Value Creation Processes	120
6.1 Core Process (60)	
6.2 Support Process (30)	
6.3 Cooperation with Business Partners (30)	



7. Information Management	50
7.1 Selection and Analysis of Management Information (30)	
7.2 Information Systems Management (20)	
8. Activity Results	400
8.1 Leadership and Social Responsibility Results (60)	
- Leadership of Senior Leaders Results	
- Social Responsibility of Management Results	
8.2 Improving Employee and Organizational Capabilities Results (60)	
- Organizational Capabilities Results	
- Developing Employee Capabilities Results	
- Employee Satisfaction and Work Environment Results	
8.3 Processes Results (100)	
- Understanding and Responding to Customer and Market Needs Result	
- Strategy Planning and Deployment Results	
- Customer Value Creation Processes Results	
- Information Management Results	
8.4 Overall Results (180)	
- Customer Satisfaction and Dissatisfaction Results	
- Employee Satisfaction and Dissatisfaction Results	
- Financial Results	
Total	1000

## 2.2.2) Promotion of Management Quality Activities in the Kanzai Area and Role of the Council by Mr.Kenji Tsujimoto

**Kanzai Productivity Center** ก่อตั้งเมื่อวันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2499 (1956) ดำเนินกิจกรรมครอบคลุมพื้นที่เมือง Osaka, Shiga, Kyoto, Kyogo, Nara, Wakayama และ Fukui

หลักสำคัญ 3 ประการในการขับเคลื่อนด้านผลิตภาพ

- (1) รักษา / ขยาย การจ้างงาน
- (2) ให้คำปรึกษาและความร่วมมือในการจัดการด้านแรงงาน
- (3) การกระจายรายได้จากผลสำเร็จอย่างยุติธรรม

**Mission:** ช่วยสร้างสังคมที่อุดมสมบูรณ์ด้วยการกระตุ้นการพัฒนาแต่ละองค์กรผ่านกิจกรรมการส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตให้ทันกับความต้องการของแต่ละช่วงเวลา

**Vision:** เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนด้านการเพิ่มผลผลิตอันดับ 1 ของคันไซ (เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนด้านทรัพยากรบุคคลและข้อมูล)

**ความเชี่ยวชาญ:** - ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา ณ สถานประกอบการ

- ให้ความช่วยเหลือในการสร้างความสัมพันธ์ขององค์กรและความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการแรงงาน
- ให้ความช่วยเหลือในการพัฒนากลยุทธ์และการกระจายแผนกลยุทธ์ผ่านหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการ



- การฝึกอบรมบุคลากร
- ให้ความช่วยเหลือในการเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ KPC มุ่งเน้นจุดแข็งของญี่ปุ่น 3 ประการสำคัญเพื่อความอยู่รอดของการแข่งขันกับนานาประเทศ

1) การเผยแพร่ **the Kaizen Spirit** ด้วยแนวคิดที่ว่า วันพรุ่งนี้จะเข้มแข็งกว่าวันนี้และเมื่อวาน (**stronger tomorrow than today or yesterday**)

2) ให้ความสำคัญและความร่วมมือในการจัดการด้านแรงงาน ด้วยหลักสำคัญ 3 ประการในการขับเคลื่อนด้านผลิตภาพ

3) การปรับปรุงคุณภาพระบบบริหารจัดการ (**Management Quality**) โดยให้ความสำคัญต่อลูกค้า มุ่งเน้นความสามารถพิเศษที่เป็นเอกลักษณ์ ให้ความสำคัญต่อบุคลากร และ สถานสัมพันธ์ที่ดีต่อสังคม ระบบการให้รางวัล จะใช้เกณฑ์เดียวกับ **Japan Quality Award** แบ่งรางวัลเป็น

- **Kanzai Quality Award** สำหรับองค์กรที่ได้คะแนนอยู่ในระดับ A 500 – 700 คะแนน เป็นต้นไป

พ.ศ. 2553 Panasonic Electric Works Analysis Center Co., Ltd.

พ.ศ. 2552 PRIMIX Corporation\*

- **Kanzai Quality Award Consolation Award** สำหรับองค์กรที่ได้คะแนนในระดับ B 300 – 500 คะแนน

พ.ศ. 2553 Kaming Co., Ltd.

Kobe Portopia Hotel Co., Ltd.\*

City Estate Co., Ltd. Nursing Care Division

Morinaga Komuten Co., Ltd.

Yachiyo Coa System Co., Ltd.

พ.ศ. 2552 Shiga Daihatsu Motor Sales Co., Ltd.

Bell Co., Ltd.

จากแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรนั้น KPC จะดำเนินการสร้าง

- **Self Assessor** เพื่อนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์กรของตน และเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

- สนับสนุนการปฏิรูปการบริหาร (**Management Reform**) โดยการวิเคราะห์ **“Type of Top Management”** เพื่อให้คิดเชิงบวกทั้งต่อตนเองและต่อพนักงาน

สิ่งที่เป็นความท้าทายของ **SMES** ในท้องถิ่นนี้คือ

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าที่ชัดเจน

เนื่องจากประธานของแต่ละ **SME** ปัจจุบันเป็นรุ่นที่ 3 ดำเนินกิจการสืบต่อมา ดังนั้นประธานของบริษัทเหล่านี้จึงไม่ชัดเจนว่าลูกค้าที่แท้จริงของตนคือใคร ดังนั้น จึงไม่ได้กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดึงดูดลูกค้า

2) การเพิ่มศักยภาพของพนักงานรุ่นเก่า

### 2.2.3) Undertakings of the Kobe Chamber of Commerce and Industry on Assisting Small and Medium Enterprises to Improve Management Quality: Evaluation and Certification of Effective Management Level by Mr.Toru Hamada

หอการค้าและอุตสาหกรรมโกเบ (**The Kobe Chamber of Commerce and Industry, KCCI**) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2421 (1878) เป็นหอการค้าแห่งที่ 3 ของประเทศญี่ปุ่น (แห่งแรก หอการค้าโตเกียว ก่อตั้งในเดือน มีนาคม และแห่งที่สอง คือ หอการค้าโอซากา ก่อตั้งในเดือนสิงหาคม ปีเดียวกัน) ปัจจุบันมีสมาชิก 12,000 องค์กร (ข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2554)



ประธานหอการค้า คนปัจจุบันเป็นคนที่ 30 คือ Mr.Tadaharu Ohashi (ประธานกรรมการบริหารของ Kawasaki Heavy Industries, Ltd.)

เมืองโกเบได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติทางธรรมชาติใหญ่ 2 ครั้ง มีความเสียหายดังนี้

	The Great Hanshin-Awaji Earthquake	The Great East Japan Earthquake (Tsunami)
Date	January 17, 1995 – 5:46 a.m.	March 11, 2011 – 2:46 p.m.
Epicenter	Northern Awaji Island	Off the Sanriku Coast
Scale	M 7.3	M 9.0
Highest Seismic Intensity	Level 7 (Kobe City in Hyogo Prefecture, etc.)	Level 7 (Northern Miyagi Prefecture)
Death Toll	6,434	15,769 (as of Sept.6, Cabinet Office) ~ 4,227 missing
# of Partially or Fully Destroyed Houses	250,000 (Urban Area)	280,000 (as of Sept.6, Cabinet Office) (Rural area & Tsunami Area)
# of Evacuees	320,000	From the peak of 440,000 to 83,000 (as of Sept.6, Cabinet Office)
Estimated Total Damage Cost	10 trillion JPY	16.9 trillion JPY
		* Total damage cost does not include losses from the Fukushima Daiichi nuclear accident

Category	Major Damage	Restoration Date
Electricity	2.6 million houses suffered blackouts	January 23, 1995 (Except for collapsed houses)
Gas	845,000 houses suffered gas supply disruptions	April 11, 1995 (Except for collapsed houses)
Water	1.27 million houses without water	April 17, 1995 (Fully restored)
Sewage	Facilities damaged: 18 sewage plants, 47 pump stations Total length of sewage pipes extended 316 kilometers	April 27, 1999 (Fully restored)
Telephone	Switchboards: 285,000 lines down Subscriptions: 193,000 lines down	January 31, 1995 (Except for collapsed houses)
Railways	Second Shimei Road, Hanshin Expressway (Kita Kobe Line) Kobe City Subway JR Sanyo Sinkansen, JR Tokaido/Sanyo Line Hanshin, Hankyu, Kobe, Sanyo Railway Meishin Expressway, Chugoku Expressway Kobe Rapid Transit Railway, Kobe New Transit Hanshin Expressway (Wangan Line) Hanshin Expressway (Kobe Line)	February 25, 1995 (Fully restored) March, 1995 (Fully restored) April, 1995 (Fully restored) June 1995 (Fully restored) July, 1995 (Fully restored) August, 1995 (Fully restored) September, 1995 (Fully restored) September, 1996 (Fully restored)
Port	The Port of Kobe	March 1995 (107 berths were available for use) April 1995 (The port union operated 24/7) March 1997 (All port facilities were fully recovered) May 1997 (Full restoration of the Port of Kobe was declared)

## แนวทางการฟื้นฟูเศรษฐกิจของเมืองโกเบ

### 1) การจัดตั้งคณะกรรมการฟื้นฟูเศรษฐกิจ

- **Committee for Reconstruction of the Hanshin-Awaji Area (ก.พ. 1995 – ก.พ. 1996)** ซึ่งประกอบด้วย  
Chairman: Atsushi Shimokobe (Chairman of the Tokyo Marine Research Institute),  
Members: 6 คน รวมทั้ง the Hyogo Governor และ Kobe Mayor  
Special Adviser: Masaharu Gotoda (Member of the House of Representatives), Gaishi Hiraiwa (Honorary Chairman of the Japan Federation of Economic Organizations)
- **Headquarters for Reconstruction of the Hanshin-Awaji Area (ก.พ. 1995 – ก.พ. 2000)** ให้การสนับสนุน  
Chairman: นายกรัฐมนตรี,  
Vice Chairman: Chief Cabinet Secretary and Director General of the National Land Agency,  
Members: All Ministers of State, Councillor: Junzo Matobe, Chairman of the Daiwa Institute of Research

หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการฟื้นฟูเศรษฐกิจ

2) คณะกรรมการฟื้นฟูฯ จัดระบบ **Emergency Consultation System** โดยให้มีศูนย์กลางในการปรึกษาซึ่งมีที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจเพื่อให้คำปรึกษาแก่ SMEs พร้อมทั้งจัดศูนย์ **one-stop consultation service** และ จัดโปรแกรมการให้เงินกู้ในการฟื้นฟูจากภัยพิบัติ

3) สนับสนุนค่าใช้จ่าย 50% ในการก่อสร้าง Shared Temporary Stores

4) สนับสนุนการจัดงานเทศกาลต่าง ๆ เช่น Kobe Emergency Market: From Kobe (in Tokyo) - March 1995, Kobe Messe '95 (May 1995), Kobe Exhibition: Haikara (Stylish) Expo (Nov. 1995), Nagata Bazaar (Oct. 1996) รวมทั้งเชิญหอการค้าทั่วประเทศไปจัดงานที่ โกเบ

5) ก่อตั้งองค์กรส่งเสริมการฟื้นฟู โดยร่วมกับนักธุรกิจและผู้ค้าปลีกของโกเบ เช่น จัดทำแผน The New Kobe Economic Development Plan, มีคณะกรรมการ The Great Hanshin-Awaji Earthquake Recovery Promotion Committee, จัดตั้งองค์กร The Hanshin-Awaji Industrial Recovery Organization

6) ส่งเสริมโครงการ The Kobe Medical Industry Development Project

## การเปลี่ยนแปลงด้าน The Management Quality Improvement Program

- จากหนังสือที่ตีพิมพ์การสัมภาษณ์นักธุรกิจรุ่นต่อไปเมื่อปี 2001 เรื่อง “60 ธุรกิจของผู้นำรุ่นต่อไปใน Hyogo (“60 Businesses of the Next Generation in Hyogo”)” แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจขนาดกลางและเล็กใน niche markets จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจทั้งในประเทศและทั่วโลกหรือ มีเทคโนโลยีที่เป็นเอกลักษณ์ของตน พร้อมทั้งแนะนำแนวทางสำคัญ 3 ประการ คือ 1) กลยุทธ์ในการรอดของผู้บริหารในรุ่นต่อไป 2) จุดแข็งขององค์กร และ 3) การใช้ทรัพยากรบุคคล ใช้ทั้ง 3 ประการนี้เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Management Innovation).

- นับตั้งแต่ ปี 2001 จัดให้มีการมอบรางวัล Hyogo Management Innovation Award โดยใช้เกณฑ์ the Japan Quality Award แต่ปรับให้เหมาะสมกับ SME แบ่งรางวัลเป็น 3 ระดับ คือ

- Hyogo Management Innovation Grand Award: สำหรับธุรกิจที่บรรลุผลลัพท์ที่โดดเด่นและสามารถเป็นตัวอย่างแก่องค์กรอื่น ๆ ได้

- Hyogo Management Innovation Award: สำหรับธุรกิจที่มีระบบการบริหารจัดการที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตน



- Hyogo Management Innovation Incentive Award: สำหรับธุรกิจที่ก้าวเข้าสู่การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) และยังคงเผชิญกับการสร้างนวัตกรรม

เพื่อส่งเสริม SMEs ในการนำเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติจึงจัดหลักสูตรอบรมสำหรับผู้บริหารของ SMEs ดังนี้

Year	Course	Participants
2002	Second Foundation Seminar	15
2003	Second Foundation Seminar	13
2004	KCCI Second Foundation Seminar	16
2005	KCCI Second Foundation Seminar	20
2007	KCCI Management Innovation School :	
	- Management Quality Course	22
	- Practical Training Course	24
2008	- Corporate Value and Business Management Improvement Course (I)	37
2009	- Corporate Value and Business Management Improvement Course (II)	30
	- Business Management Enhancement Course (I) (Join with JPC) (4 hrs.*8 days)	21
2010	- Corporate Value and Business Management Improvement Course (III)	26
	- Business Management Enhancement Course (II) (Join with JPC) (4 hrs.*8 days)	27
2011	- Corporate Value and Business Management Improvement Course (IV)	(Still Open- 09.11)
	- Strategy Implementation Course I (Join with JPC) (Change course's name only) (4.5 hrs.*5 days)	15
	- Strategy Implementation Course I (Join with JPC) (4.5 hrs.*5 days)	TBA

ความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการในระยะเวลา 6 เดือน (Business Management Enhancement/Strategy Implementation)

#### ความคิดเห็นของ SMEs

- โครงการนี้ ทำให้เราเห็นลักษณะสำคัญขององค์กรเราและสะท้อนออกมาเป็นวิธีปฏิบัติในการบริหารจัดการ
- เราได้เรียนรู้การพัฒนาแผนธุรกิจจากมุมมองของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ยอดขายและรายได้รวมทั้งผลลัพธ์ที่ดีขึ้น
- ในการทบทวนธุรกิจประจำเดือน เราได้เพิ่มศักยภาพของเราด้วยการปรับแผนหรือวิธีปฏิบัติทำให้ประสิทธิภาพของบริษัทสูงขึ้น
- ความรู้ที่ได้รับระหว่างการอบรมช่วยในการสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างทีมบริหารและพนักงาน รวมทั้ง ประสิทธิภาพของหลักสูตรนี้สามารถวัดผลได้ด้วยเป้าประสงค์ของบริษัท
- หลักสูตรนี้ช่วยเราฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งได้
- การได้รับประกาศนียบัตร "The Certification of Effective Management Level" ช่วยเสริมความน่าเชื่อถือของบริษัทเรา

#### ความคิดเห็นขององค์กรที่ส่งเสริมหลักสูตรนี้

- เป็นหลักสูตรที่นำมาปฏิบัติได้จริงในการเสริมศักยภาพการบริหารจัดการให้เข้มแข็ง และเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหาร
- ผลลัพธ์ของหลักสูตรสามารถวัดผลได้ชัดเจนในระยะเวลาสั้น (น้อยกว่า 1 ปี) และผลลัพธ์ของแผนปฏิบัติการถูกประเมินโดย The Committee for Evaluation and Certifying the Effective Management Level ซึ่งเป็น Third - party
- บริษัทที่สมัครเพื่อขอรับการตรวจประเมินและใบประกาศนียบัตรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งแนะนำการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ รวมทั้งแนะนำวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ SMEs เผชิญอยู่



- บริษัทที่เข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

ตัวอย่าง **Ussystem co., Ltd.** (พนักงาน 23 คน) ปี 2009 ได้รับประกาศนียบัตรระดับ **Introductory Level** ในปี 2010 ได้รับประกาศนียบัตรในระดับ **Intermediate Level**

#### 2.2.4) Introduction of best Practice: Ussystem Co., Ltd. by Ms.Rika Saeki

บริษัท: **Ussystem Co., Ltd.**

ก่อตั้ง: เมษายน 2002

ผู้บริหาร: **Rika Saeki, Representative Director**

พนักงาน: 23 คน

ดำเนินธุรกิจ: 1) พัฒนาและซ่อมบำรุงระบบ **Software Computer** และ ระบบด้านบัญชี  
2) **Web Production** พัฒนาและวางแผน **Website**  
3) **Labor Dispatch** ให้บริการจัดหาแรงงานวิชาชีพเฉพาะเพื่อทดแทนชั่วคราว ส่วนใหญ่เป็นวิศวกร (มีใบอนุญาตสำหรับ **Dispatch workers**)

บริษัท **Ussystem Co., Ltd.** เป็นตัวอย่าง **Best Practice** ของธุรกิจขนาดเล็ก ที่ประสบผลสำเร็จในการปรับปรุงการบริหารจัดการจากการเข้าร่วมโครงการ ซึ่งเดิมผู้บริหารสูงสุดบริหารเพียงคนเดียว และปรับรูปแบบมาสู่การทำงานร่วมกันทั้งบริษัท ทั้งนี้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการนั้นต้องเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ เริ่มตั้งแต่ ไม่มีการบันทึกเหตุการณ์หรือข้อมูลในอดีต ไม่มีแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน ไม่มีการวัดผลการทำงาน ปรับสู่ การเริ่มใช้กระบวนการ **P-D-C-A**

**Plan:** กำหนดวิสัยทัศน์ และ แผนปฏิบัติการ - ตัวชี้วัด - เป้าหมาย พร้อมผู้รับผิดชอบ เพื่อติดตามผล

**Do:** ในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายของบริษัทร่วมกัน ย้ำและติดตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ สำหรับพนักงานที่ไม่เห็นด้วยกับแนวทางของบริษัทก็เปิดโอกาสให้หางานใหม่ พร้อมกับรับพนักงานใหม่ที่ต้องการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

**Check & Act :** ในการรายงานประจำเดือน พนักงานทุกคนร่วมทำความเข้าใจกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและช่องว่างที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งปรับแผนและตั้งกล้าที่จะแก้ไขความผิดพลาด

ในการติดตามแผน ต้องทำเป้าหมายให้เห็นได้ชัดเจนด้วยบอร์ด และใช้จุดแข็งในการเป็นบริษัท **IT** เขียนโปรแกรมติดตามผลการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แสดงเป็น **Dash Board**

ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ความโปร่งใสของการจัดการข้อมูล รวมทั้งข้อมูลลูกค้า และการบริหารจัดการ ทำให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวดเร็วขึ้น การทำงานรวดเร็วขึ้นลดชั่วโมงการทำงานลง การปรับปรุงกระบวนการทำงานกลายเป็นแนวปฏิบัติประจำวัน สิ่งสำคัญอีกประการคือ กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและส่งเสริมบรรยากาศของการคิดสิ่งใหม่ ๆ

อย่างไรก็ตามพนักงานของ **Ussystem Co., Ltd.** ทุกคนจะร่วมกันเดินทางไปในการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้อยู่ในระดับ **Advance Level** ด้วยการสร้างมาตรฐานการทำงานทุกกระบวนการ

## 2.3 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง พร้อมแนบภาพประกอบ

### 2.3.1) Management Quality Improvement Activities in PRIMIX by Mr.Hisashi Furuichi

President and C.E.O.: Hisashi Furuichi

วันก่อตั้ง: 17 เมษายน ค.ศ. 1927

จดทะเบียนเป็น corporate: 26 ธันวาคม ค.ศ. 1949

เงินทุน: 80.190 ล้านบาท

โรงงานและสำนักงาน: Osaka, Saitama, Japan  
Shanghai, China

สำนักงาน : Tokyo, Nagoya

จำนวนพนักงาน: 160 คน

ดำเนินกิจการ

- 1) ผลิตและขายระบบด้านวิศวกรรมสำหรับการบดและละลายของเหลวและอนุภาคของวัสดุ
- 2) ผลิตและขาย SINE PUMP, the high performance positive displacement pump
- 3) การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เครื่องผสม (ละลาย) และ ซอร์ฟแวร์



ตราตรี แสงสุข, Mr. Hisashi Furuichi และ ภูพิงค์ ทวีทรัพย์

Mr.Hisashi Furuichi ได้รับกิจการสืบทอดต่อจากพี่ชาย (พี่ชายถึงแก่กรรมด้วยโรคมะเร็ง) นับเป็นรุ่นที่ 3 ของบริษัทนี้ และดำรงตำแหน่งนี้มาได้ 6 ปี เดิม Mr. Furuichi ชอบด้านการทำอาหาร ได้ไปศึกษาต่อปริญญาโทด้านการโรงแรมที่สหรัฐอเมริกา และเคยทำธุรกิจผลิตเมนูอาหารร่วมกับบริษัทอาหารในญี่ปุ่น ทำให้มีความเข้าใจต่อธุรกิจบริการ การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างดี เมื่อมารับธุรกิจต่อของครอบครัว จึงนำแนวคิด การมุ่งเน้นลูกค้า นำการผลิต มาใช้บริหาร จึงปรับกระบวนการผลิตเครื่อง Mixer ดังนี้

- |   |   |
|---|---|
| 1) Consulting (ให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า)      | 2) Basic Design Engineering (การออกแบบเครื่องจักรเบื้องต้น) |
| 3) Manufacturing (ผลิตเครื่องจักร)        | 4) Quality Inspection (การตรวจสอบด้านคุณภาพ)                |
| 5) Forwarding After (ติดตามผลหลังติดตั้ง) | 6) Marketing Service (ให้บริการด้านการตลาด)                 |

ในการทำงานทำเป็นทีม ดังนี้

- 1) ทีมให้คำปรึกษา
- 2) ทดสอบผลิตภัณฑ์จนกว่าลูกค้าจะพอใจ
- 3) จัดประชุมโดยทีม CAD Engineering Team ร่วมกับลูกค้าในห้องประชุม
- 4) ร่วมทดสอบสินค้ากับลูกค้าและติดต่อเสนอแนะจากลูกค้าบนบอร์ดให้พนักงานทุกคนรับทราบ

ในการกระตุ้นพนักงาน Mr.Furuichi ต้องแสดงความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนองค์กร และกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยใช้สโลแกน "Think your way to Excellence" พร้อมทั้งระดมความคิดเห็นของพนักงานในรูปแบบกิจกรรมกลุ่มย่อย

การบริหารจะมีคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการความพึงพอใจของพนักงาน คณะกรรมการความพึงพอใจของลูกค้า คณะกรรมการยกย่องชมเชย คณะกรรมการอาสาสมัครและอาสาสมัคร คณะกรรมการประชาสัมพันธ์(เพื่อสื่อสารข้อมูลบริษัทไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ) และกระบวนการพัฒนาแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ กระบวนการภายนอกบริษัท กระบวนการภายในบริษัท การสานสัมพันธ์ระหว่างกัน และการสร้างตราสินค้า

ตัวอย่างกิจกรรมเด่นด้านต่าง ๆ

<p>ภายนอก (External)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มทำ Website (2001)</li> <li>- เริ่มมีคณะกรรมการความพึงพอใจของลูกค้า (2003)</li> <li>- ระบุ "นโยบายการดำเนินงาน" บนหัวจดหมาย (2006)</li> <li>- ร่วมรณรงค์กิจกรรมเพื่อความปลอดภัย (2008)</li> <li>- เริ่มเปิดเผย "the Honest Site program" (2010)</li> </ul>
<p>ภายใน (Internal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับโครงสร้างองค์กรเป็น Flat (2001)</li> <li>- เริ่ม core system และ information system (2002)</li> <li>- สร้างความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์องค์กร (2003)</li> <li>- สำรวจความพึงพอใจของพนักงาน, ระบุคำว่า "เงินเดือนของคุณมาจากลูกค้า" บนซองเงินเดือน, จัดสัมมนาการบริหารงานประจำเดือน (2004)</li> <li>- ส่งเสริมด้านความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน, มีคณะกรรมการ Sexual Harassment Committee (2005)</li> <li>- รณรงค์ค่านิยม the Primix ABC , ให้วันเกิดเป็นวันหยุดงาน, ควบคุม OT ด้วย concept " Let's go Home" , รณรงค์การมีส่วนร่วมของพนักงานระดับล่าง ด้วยแนวคิด "No behind the scene - hold the meeting instead", ให้รางวัลในการปรับปรุงงาน (2006)</li> <li>- เริ่ม Best of Primix Award, กำหนดเวลาและสถานที่สูบบุหรี่ พร้อมทั้งรณรงค์การไม่สูบบุหรี่ (2007)</li> <li>- กำหนด Primix style standard, เริ่ม the Thinking Party, ทบทวนระบบจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน, เริ่มการยกย่องชมเชยและให้รางวัลพนักงาน (2009)</li> <li>- เริ่ม the Mixing Master Championship (2010)</li> </ul>
<p>ความสัมพันธ์ (Interactive)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่ม Company newsletter สื่อสารไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2001)</li> <li>- เริ่ม the management quality improvement, ปรับโครงสร้างให้มีหน่วยงาน Business Improvement, เริ่มธุรกิจ ใน Shanghai (2003)</li> <li>- เริ่มนำระบบ ISO มาใช้, จัดทำกลยุทธ์ร่วมกับ Partners (2005)</li> <li>- เริ่มการทำ Benchmarking (2006)</li> <li>- ได้รับรอง ISO 14001, เริ่มกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น มอบร่มให้สวนสัตว์ (2008)</li> <li>- เริ่ม p-MAP system (การกำหนดตัวชี้วัดและติดตามงาน) (2009)</li> <li>- ได้รับ Kanzai Quality Award, the first prize in Osaka Monozukuri Award, ร่วมกับโรงเรียนมัธยมจัดงานวันแนะแนวอาชีพ (2010)</li> </ul>
<p>ตราสินค้า (Brand)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 กำหนด Brand Concept (2004)</li> <li>- เปลี่ยนชื่อบริษัท, ทำเพลง และ ทำ Brand book (2005)</li> <li>- ประกาศวิสัยทัศน์ให้พนักงานทั้งในและต่างประเทศรับทราบ (2006)</li> <li>- จัดทำปฏิทิน, สมุดโทรศัพท์ และ หนังสืออนุสรณ์ 80 ปีบริษัท (2007)</li> <li>- ทบทวน the Brand Book, ทำปากกาฉลองอายุ Chairman Minoru Furuichi 88 ปี, ทำเพลง PRIMIX และ animation (2009)</li> </ul>

กระบวนการปรับปรุงงานใช้แนวคิด 3 Think

1) คิดจากมุมมองของลูกค้า (Think from customer's viewpoint) จาก A-B-C (Aisatsu-Beautiful-Cooperation) เป็น Q-C-D (Quality - Cost - Delivery)

2) คิดสร้างคามพึงพอใจของบุคลากร (Think Workforce Satisfaction) ใช้ O-K-Y (Okane - money) - (Kenko - Health) - (Yarigai-Ambition)

3) คิดเพื่อสร้างค่านิยมของบริษัท (Think about establishing the Primix Mindset): Honesty - Trustworthness - Mindset

### 2.3.2) Management Quality Improvement Activities in Super Hotel by Mr.Ryosuke Yamamoto

President : Mr.Ryosuke Yamamoto

Head Office: Osaka City, Osaka, Japan

ก่อตั้ง: 20 ธันวาคม ค.ศ. 1989

พนักงาน: พนักงานประจำ 260 คน และ พนักงาน part-time 400 คน

เงินทุน: 67.5 ล้าน JPY

รายได้: 18.225 พันล้าน JPY ณ มี.ค. 2011

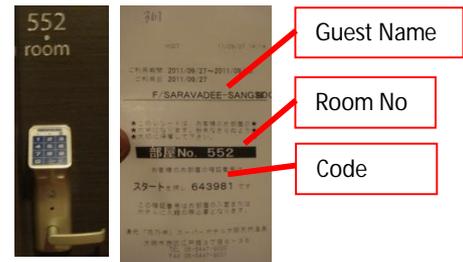


Super Hotel Co., Ltd. เป็นธุรกิจโรงแรม (Budget Hotel) มี 101 สาขาทั่วประเทศญี่ปุ่น ณ มี.ค. ค.ศ. 2011 เดิมโตมาจากธุรกิจจอพาร์ทเมนท์ จากการวิเคราะห์คู่แข่งของธุรกิจโรงแรมในด้านห้องพักและการจัดเลี้ยง จึงเลือกให้บริการด้านห้องพักเป็นหลักและไม่ทำห้องอาหาร พร้อมกับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้ง Software และ Hardware

Super Hotel Co., Ltd. เริ่มให้ความสำคัญต่อ the management quality concept และนำมาประยุกต์ใช้นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2003 โดยเริ่มจัดทำ Management Policy Guidebook (คู่มือระบุสิ่งที่ทำและให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร) และมี Faith (คู่มือในทำความเข้าใจต่อ Management Policy Guidebook ประกอบด้วยค่านิยมและหลักสำคัญของโรงแรม เพื่อให้พนักงานทุกระดับรวมทั้งพนักงาน part-time และ outsource เข้าใจตรงกัน) โดยในการประชุมตอนเช้า พนักงานทุกระดับจะพูดวิธีที่ตนเองนำ Faith ไปปฏิบัติและผู้จัดการก็จำเสนอแนะข้อคิดเห็น ประโยชน์ที่ได้รับคือ (1) พนักงานทุกคนฟังซึ่งกันและกัน (2) คิดอย่างลึกซึ้งถึงหัวข้อแต่ละหัวข้อ (3) นำ Faith ไปปฏิบัติจริง

ทั้งนี้ โรงแรมได้สำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ ผลสำรวจให้เหตุผลในการเข้าพักซ้ำว่า 1) ใช้บริการง่าย 2) หลับสบาย 3) ให้บริการดี 4) เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้น จึงนำมาเป็นแนวคิดการให้บริการของโรงแรมดังนี้

1) IT Base Hotel: ด้วยการรวมศูนย์ข้อมูลลูกค้าของโรงแรมในเครือข่ายทั่วประเทศ และสื่อสารทั้งข้อร้องเรียนและการยกย่องชมเชยพนักงานจากลูกค้า ส่งผลให้พนักงานให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้พนักงานแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน จุดเด่นอีกประการ คือ ไม่ใช้ Key Card ลูกค้าสามารถ Check In ผ่านเครื่อง Check-In อัตโนมัติและ ไม่มีระบบ Check Out



2) Sound Sleep (น่านอน หลับสบาย) ผู้บริหารร่วมกับสถาบันการศึกษาโอซากาในการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลภพนอนหลับสบายโดยใช้ข้อมูลระยะเวลาการพักของผู้ใช้บริการ (Health Science Study at Osaka Prefecture University)



จึงจัดอุปกรณ์เฉพาะ เช่น หมอน 7 แบบ เพื่อให้ผู้เข้าพักสามารถเลือกหมอนเพิ่มเติมได้ และทำหมอนพิเศษเพื่อเพิ่มการหมุนเวียนของโลหิตขณะนอนหลับ ขนาดเตียงใหญ่เป็น 2 เท่าของขนาดปกติ

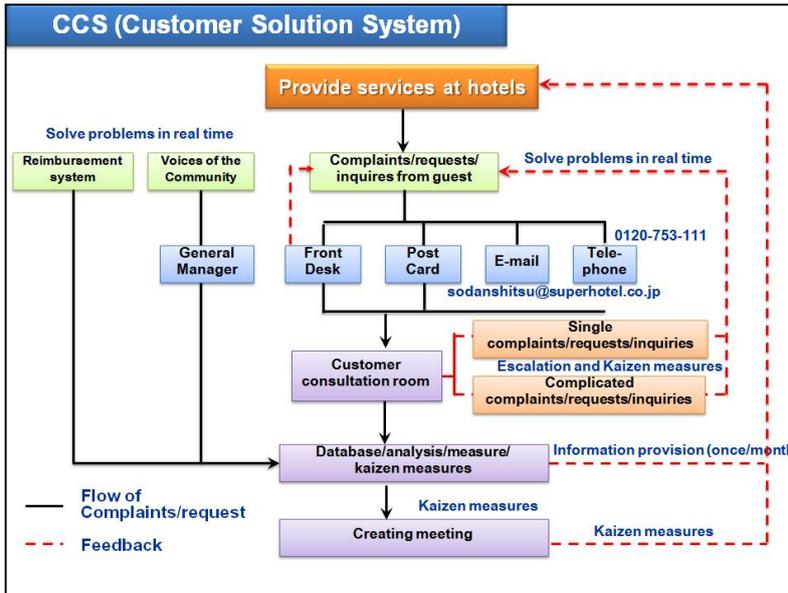


ห้องพักเก็บเสียง ไม่มีเสียงจากภายนอกรบกวน มีชุดนอนและรองเท้าแตะจัดไว้ในห้องพัก มีน้ำแร่ และ ที่อาบน้ำ  
Hot spring ในโรงแรม

3) Energetic Staff โรงแรมเน้นการให้บริการแบบ Face to Face มากกว่า productivity และกำหนดรูปแบบการปรับปรุงบริการเป็น 4 ประการ คือ 1) พฤติกรรม และบุคลิกภาพของพนักงานต้องเป็นมิตร 2) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 3) ความสะอาดของโรงแรม และ 4) อาหารเช้าเพื่อสุขภาพ



Energetic Staff ของ Super Hotel



ผู้บริหารกระตุ้นให้พนักงานต้องคิดด้วยตนเองถึงวิธีการบริการลูกค้าในเชิงรุกมากกว่าการตอบสนอง (Self Motivate) และความท้าทายก็คือ การทำให้การบริการเหนือความคาดหวัง พนักงานจะได้รับการยกย่องชมเชยเป็น 3 ระดับ Gold - Silver - Bronze พนักงานจัดเป็นทีมร่วมกันเสนอแนวคิดใหม่ ๆ โดยมีแนวคิดใหม่ ๆ 500 - 600 ความคิดจากระดับล่างขึ้นมา โดยเฉลี่ย 30 แนวคิดต่อทีมต่อปี โดยแนวคิดใหม่ที่จะนำไปปฏิบัติ

จะเริ่มจาก 1 สาขา ก่อน หากประสบผลสำเร็จก็จะเผยแพร่แนวคิดนั้นต่อไปยังสาขาอื่น ๆ เช่น



แนวคิด: ยกเลิกการใช้ขาเตียง นำเสนอโดย แม่บ้าน เนื่องจาก การทำความสะอาดได้เตียงยากและใช้เวลามาก

ประโยชน์ที่ได้รับ: ลูกค้าชอบเพราะรู้สึกที่เพดานห้องสูงขึ้น และ แม่บ้านไม่ต้องทำความสะอาดได้เตียง



บรรยากาศภายในห้องพัก



โทรศัพท์ต่างประเทศฟรี ที่ Lobby



แนวคิด: ยกเลิกโทรศัพท์ในห้องพัก เนื่องจาก เมื่อมีโทรศัพท์ในห้องพักพนักงานต้อนรับต้องเสียเวลาอย่างมากในการรับฟังปัญหาจากระบบสายโทรศัพท์ และ หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีปัจจุบัน ลูกค้ามักใช้บริการจากโทรศัพท์มือถือซึ่งค่าใช้จ่ายถูกกว่าโทรศัพท์ของโรงแรม ดังนั้นโรงแรมจึงยกเลิกโทรศัพท์ในห้องพักทั้งหมด ทำให้ปัญหาเรื่องสายโทรศัพท์หมดปัญหา พนักงานสามารถบริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่ และโรงแรมได้จัดบริเวณที่เป็นสัดส่วนให้ลูกค้าสามารถใช้โทรศัพท์ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ฟรีที่ lobby ของโรงแรม พร้อมทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ให้บริการ Internet ฟรี ทำให้ผู้เข้าพัก

แม้จะแปลกใจในเบื้องต้นว่าไม่มีโทรศัพท์ในห้องพักแต่กลับรู้สึกเกินความคาดหวังที่มีบริการโทรศัพท์ต่างประเทศฟรี

การบริการเด่นอีก 2 ประการคือ มีอาหารเช้าเพื่อสุขภาพฟรี และมี Natural Hot Spring เพื่อให้ลูกค้าได้ผ่อนคลาย (ปัจจุบันมี 47 สาขา)

4) เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โรงแรมได้ดำเนินงานเพื่อลดปริมาณ Co2 ในระยะเวลา 10 ปี (2001 - 2010) ลดได้ 32% จาก 9.27 kg. เหลือ 6.3 kg. ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น

- นาระบบ IT มาใช้เพื่อลดกระดาษ (เทียบเท่าต้นไม้ 3,743 ต้น)
- เปลี่ยนระบบปรับอากาศรวมเป็นแบบเดี่ยว (ลดได้ 23.4% = ต้นไม้ 173,315 ต้น)
- เปลี่ยนหลอดไฟเป็นหลอดประหยัดพลังงาน (ลดได้ 75% = ต้นไม้ 43,870 ต้น)
- เปลี่ยนฝักบัวเป็นแบบประหยัดน้ำ (ลดได้ 19.3% = ต้นไม้ 9,633 ต้น)
- ปรับเปลี่ยนวิธีกำจัดขยะ (ลดได้ 12.5% = ต้นไม้ 16,880 ต้น)
- ไม่มีบริการร้านอาหาร สำหรับ 65 สาขา (ลดได้ 100% = ต้นไม้ 91,065 ต้น)
- จัดทำระบบ ISO 14001 (ลดได้ 10% = ต้นไม้ 39,178 ต้น)

นอกจากนี้ยังเชิญชวนผู้เข้าพักร่วมคำนึงสิ่งแวดล้อมด้วยการหากไม่แสดงความประสงค์ในการทำความสะอาดหรือเปลี่ยนชุดนอนใหม่ จะมีขมหรือน้ำแร่ตอบแทน นอกจากนี้สำหรับชาวญี่ปุ่นก็จะเชิญชวนให้ร่วมกิจกรรมนำตะเกียบหรือแปรงสีฟันมาเอง

Super Hotel ได้รับรางวัลด้านสิ่งแวดล้อมประมาณ 10 รางวัลตั้งแต่ ปี 2009 ถึง ปัจจุบัน เช่น Certified as an Eco First Company (Ministry of the Environment: April 21, 2011), FY2009 Kansai Eco Office Grand Prize, Eco Office Potential Award (Kansai Broad Range Organization, June 2010), etc.



### 2.3.3) Management Quality Improvement Activities in Kobe Portopia Hotel by Mr.Eiki Morishita

Profile: Kobe Portopia Hotel Co., Ltd.

Representative: Hitoshi Nakauchi

วันก่อตั้ง: 28 มิถุนายน ค.ศ. 1977

วันเปิดดำเนินการ: 9 มีนาคม ค.ศ. 1981 (Main Building)

5 มีนาคม ค.ศ. 1988 (South Wing)

4 มีนาคม ค.ศ. 1997 (Hall)

เงินทุน: 4.5 พันล้านเยน (JPY)

รายได้: 25% ที่พัก, 25% ร้านอาหาร, 45% งานจัดเลี้ยง และ 5% อื่น ๆ

ที่อยู่: Minatojima Nakamachi, Chuo-ku, Kobe

จำนวนพนักงาน พนักงานประจำ 460 คน

Part-Time&Contract 315 คน



**Kobe Portopia Hotel** เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ มีห้องพักทั้งหมด 745 ห้อง (Main Building 524 ห้อง, South wing 221 ห้อง) ห้องอาหาร 12 ห้อง ทั้งอาหารญี่ปุ่น จีน อิตาลี ฝรั่งเศส และ อื่น ๆ ห้องจัดเลี้ยง 36 ห้อง (ห้องใหญ่สามารถรับได้ 12,000 คน -15,000 คน) หอประชุมใหญ่ 1 ห้อง (692 ที่นั่ง) และ ห้องสวดมนต์ 2 ห้อง ห้องออกกำลังกาย สปา ร้านอาหาร และ ร้านค้าต่าง ๆ



Lobby Kobe Portopia Hotel



ห้องจัดเลี้ยงใหญ่ (แยกย่อยเป็น 3 ห้องได้)



Convention Hall



Convention Hall

**Kobe Portopia Hotel** เป็นตัวอย่างของธุรกิจขนาดใหญ่ที่ต้องฝ่าฟันอุปสรรค ด้านเศรษฐกิจและภัยพิบัติครั้งใหญ่ถึง 3 ช่วงเวลาด้วยกัน คือ จากช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ (Dec. 1986 - Feb. 1991) ไปสู่ยุคฟองสบู่แตก (1991) ธุรกิจสังหาริมทรัพย์เสียหาย หนี้เสียเกิดขึ้นกว้างขวาง จากนั้น เกิดแผ่นดินไหวครั้งใหญ่ Great Hanshin/Awaji Earthquake (Jan. 1995) และ เหตุการณ์ The Great East Japan Earthquake (Tsunami) (March 2011)



Great Hanshin/Awaji Earthquake (Jan. 1995)

**Kobe Portopia Hotel** เริ่มปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กรโดยเรียนรู้จากการปรับปรุงคุณภาพระบบบริหารของ **The Ritz Carlton Hotel** โดยใช้แนวทาง **Malcolm Baldrige Award**

2006 เข้าร่วมโครงการ **The Hyogo Management Reform Program**

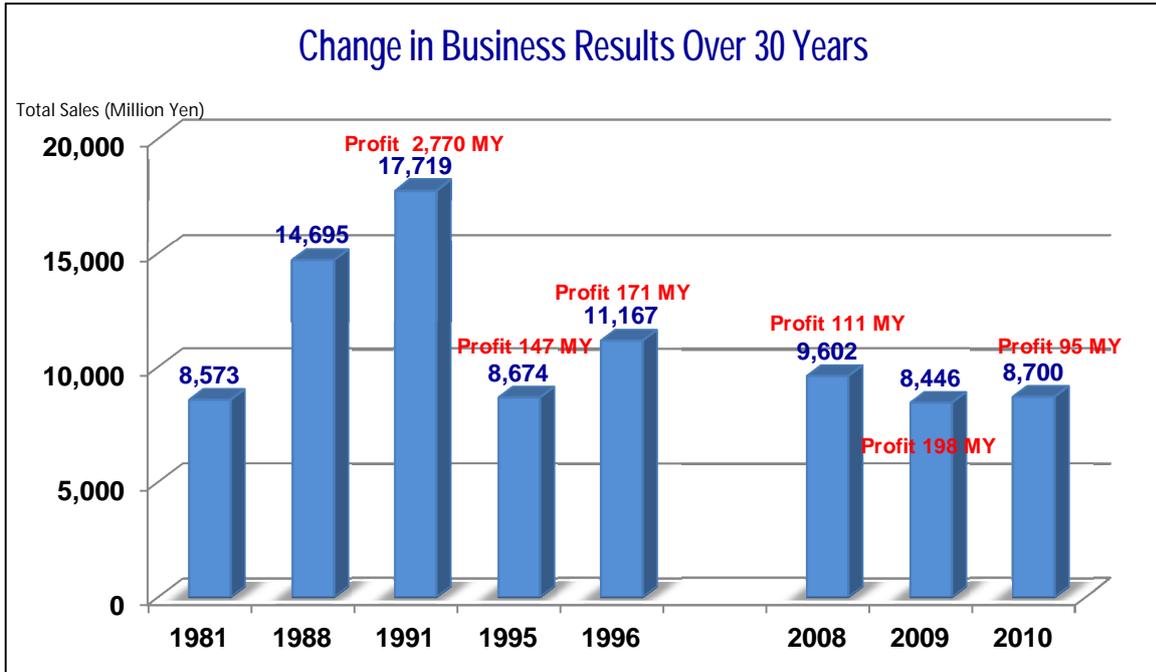
กรกฎาคม 2008 เริ่ม **The Management Quality Improvement Program**

มิถุนายน 2009 رونรงค์ทั่วทั้งองค์กรโดยทำกิจกรรมเต็มรูปแบบ ตั้งชื่อว่า **The Activity FS (Fragship)**

เมษายน 2011 ได้รับรางวัล **The FY2010 Kansai Quality Award, Potential Award**



การบริหารปัจจุบัน



วิสัยทัศน์ เรามุ่งที่จะเป็นโรงแรมชั้นนำในเอเชียด้วยการต้อนรับอย่างอบอุ่นและการสัมมนาทางการแพทย์

We aim to become the leading hotel in Asia through hospitality and medical conventions

(Hospitality = Hotel + Hospital)

- ทิศทางธุรกิจ
- 1) การสัมมนาทางการแพทย์จะมีมากขึ้นในอนาคต
  - 2) กลยุทธ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้นคือ การดูแลทางการแพทย์ สุขภาพ และการรักษาพยาบาล
  - 3) เน้นนวัตกรรมทางการแพทย์ (Kobe Biomedical Innovation Cluster)
  - 4) เน้นความร่วมมือของธุรกิจในท้องถิ่น

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้าน Medical Convention (Million Yen)

	2008	2009	2010
Sales (A)	9,602	8,446	8,700
Medical (B)	852	832	1,297
B/A	8.9%	9.9%	14.9%

การทำงานของทีม FS (Flagship): ทีม FS ประกอบด้วยตัวแทนจากทุกหน่วยงาน ระดับบริหารระดับสูง 7 คน, ระดับ

ผู้จัดการ - บริหารชั้นต้น 23 คน พนักงาน 9 คน รวมทั้งสิ้น 39 คน บทบาทดังนี้

- 1) เผยแพร่แนวคิด FS และ รายละเอียดของกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร
- 2) พิจารณากระบวนการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของบุคลากร โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

การปฏิบัติ

1) จัดทำ Vision Card มีข้อมูลคือ ข้อบัญญัติขององค์กร ระบบการดูแลสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ ปัจจัยความสำเร็จ และ ปรัชญาการบริหารงาน (ความรับผิดชอบต่อสังคม ลูกค้ำเป็นอันดับหนึ่ง และประสิทธิภาพการบริหารจัดการ)

2) Information memopi (นัดข้อมูล/ข่าวสาร): สีขาว สำหรับเสนอข้อเสนอแนะ สีฟ้า สำหรับยกย่อง ชมเชย สีแดง สำหรับเรื่องไม่พึงพอใจ หรือ ข้อร้องเรียนต่าง ๆ ใน 1 ปี มีการ์ดประมาณ 150 - 160 ใบ

3) มีบอร์ดสื่อสาร: ข่าวสารองค์กร (FS news), ข่าวสังคม (Society news), ข่าวจัดเลี้ยง (Banquet news), ข่าวการจัดสัมมนา (Convention news) ตารางการประชุม อุบัติเหตุ แผนการใช้พลังงาน และ ประกาศต่าง ๆ



Mrs. Ross (HR Manager) แนะนำโรงแรมและบอร์ดการสื่อสาร



บอร์ดสื่อสาร Memopi



Banquet news แนะนำเมนูงานเลี้ยง



จากเหตุการณ์โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ฟู... เสียหายทำให้โรงแรมต้องคำนึงถึงการ  
ใช้พลังงาน บอร์ดนี้แสดงการจ่ายไฟฟ้าประจำเดือนกันยายน เพื่อให้  
พนักงานเตรียมพร้อมเรื่องการแต่งกายและช่วยกันประหยัดไฟฟ้า



เส้นทางเดินระหว่างตึกของพนักงานที่มีบอร์ดสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ เช่น ความรู้ต่าง ๆ เมนูอาหารใหม่ ๆ อุบัติเหตุ ตารางการประชุม  
ข้อเสนอแนะ การใช้พลังงาน เป็นต้น

## 2.4 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

### 2.4.1) สรุปประเด็นสำคัญที่ผู้เข้าร่วมโครงการคาดหวังจากโครงการนี้

- เรียนรู้เกณฑ์ **Japan Quality Award Framework**
- ตัวอย่างการปฏิบัติที่เป็นเลิศในธุรกิจบริการและการผลิต
- เรียนรู้บทบาทด้านคุณภาพของหน่วยงานระดับภูมิภาค (**Role of Regional Quality Council**)
- ระบบการรับรองคุณสมบัติสำหรับธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (**Certificating System for SMEs**)
- ผลกระทบของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศในกระบวนการฟื้นฟูจากภัยพิบัติ
- แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการจากประเทศต่าง ๆ

## ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

### 3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

- การเรียนรู้จาก **Best Practices** ขององค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสบการณ์และทำให้เข้าใจธุรกิจหลากหลายรูปแบบมากขึ้น
- การทบทวนความรู้-ความสามารถ-ความคิดของตนเอง และเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ จะช่วยให้การให้คำแนะนำในรายงานป้อนกลับมีคุณค่าต่อผู้สมัครมากยิ่งขึ้น

### 3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

#### ด้านการบริหารจัดการ

- บริษัทที่จะประยุกต์ใช้ **Quality Award Criteria** ต้องเตรียมทรัพยากรให้พร้อม เช่น ผู้สอน - ผู้ตรวจ บุคลากรที่มีความมุ่งมั่น-ทุ่มเท การฝึกอบรม เครื่องมือในการตรวจประเมิน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- **The winners** มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าโดยสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และให้พนักงานขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการ จากนั้นจะส่งผลถึงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของบริษัท
- บทบาทของผู้นำต้องชัดเจนและสื่อสารกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึง การใช้กลยุทธ์ **Top-Down** เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง จากนั้นต้องใช้กลยุทธ์ **bottom-up** เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนั้น
- ผู้บริหารต้องสร้างกระบวนการและเครื่องมือในการบริหารที่พนักงานเข้าใจง่าย พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดและติดตามผลเพื่อปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

#### ด้านการขยายผล

- การขยายแนวทางการปรับปรุงองค์กรไปสู่บริษัทต่าง ๆ ในเครือ ๆ จะต้องหาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจและดำเนินการพัฒนาแบบก้าวต่อก้าว เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืน
- การสร้าง **Self Assessor** ของแต่ละบริษัทย่อย จะทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืน

### 3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้น ๆ

- ผู้สมัครขอรับการตรวจประเมินให้ความสำคัญต่อรายงานป้อนกลับที่ผู้ตรวจประเมินให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการบริหารธุรกิจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และ คำแนะนำที่ตีนั้นควรเสนอแนะแนวทางปรับปรุงหรือการพัฒนาที่ผู้สมัครสามารถปฏิบัติได้ (**only one step forward**) หากให้คำแนะนำที่ต้องใช้ทรัพยากรมากหรือมีความซับซ้อนเกินกว่าที่องค์กรจะนำข้อเสนอแนะนั้นไปใช้ประโยชน์ ผู้สมัครจะไม่เห็นคุณค่าของรายงานป้อนกลับ



- รายงานปีย้อนกลับที่มีคุณค่าต่อผู้สมัครจะมีส่วนช่วยในการสร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของ **National Quality Award** อย่างยิ่ง
- หน่วยงานที่ส่งเสริมการนำเกณฑ์ **Quality Award** ไปประยุกต์ใช้อาจร่วมมือกับหน่วยงานที่ส่งเสริมด้าน **productivity** อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนบริษัท/องค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กในภาคการปฏิบัติด้วยการแนะนำเครื่องมือปรับปรุงงานที่องค์กรสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับธุรกิจของตน โดยมีขั้นตอนและระยะเวลาในการพัฒนา **Management Quality** อย่างชัดเจน และทำให้ บริษัท/องค์กร นั้น ๆ ได้บรรลุวิสัยทัศน์ของตนเอง

### 3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

3.4.1 กิจกรรม เช่น การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน การบรรยายในที่มงาน บทความที่ลงใน **newsletter** เป็นต้น

3.4.2 สรุปรายละเอียดกิจกรรม พร้อมภาพถ่าย และใบลงชื่อผู้ร่วมกิจกรรม

- การแบ่งปันประสบการณ์ในการดูงานจากประเทศญี่ปุ่นให้กับทีมบริหารของหน่วยงานและ บริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โดยร่วมกับการประชุมต่าง ๆ เช่น บริษัท กรุงเทพโปรดิ๊วส จำกัด (มหาชน), โรงงานอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย, บ้านบึง, หนองแค, บ้านพรุ, และ น้ำน้อย) และจะขยายต่อไปยังโรงงานอื่น ๆ เมื่อถึงกำหนดเข้าโรงงานนั้น ๆ

- จัดทำเป็นองค์ความรู้และแบ่งปันให้กับ บริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ผ่านระบบการจัดการองค์ความรู้ และ ส่งผ่านไปยังผู้ประสานงานของ 12 โรงงานในประเทศไทยที่ประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแล้ว และ ส่งต่อไปยังทีมบริหารของโรงงานในประเทศเวียดนามที่จะประยุกต์ใช้ **Vietnam Quality Award**.

### 3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

3.5.1 แผนงานที่จะดำเนินการ

1) การจัดอบรมสำหรับบริษัท ในกลุ่ม บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) และครอบคลุมธุรกิจผลิตอาหารสัตว์ - ธุรกิจฟาร์ม - ธุรกิจอาหาร ทั้งสัตว์บกและสัตว์น้ำ

1.1) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555 (เดือนมกราคม และ เดือนกุมภาพันธ์)

1.2) การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำเป็นแผนระยะยาว 1-3 ปี ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละบริษัท

1.3) การแบ่งปันความรู้ในการบริหารจัดการโดยการดูงานทั้งภายในเครือข่ายและ **Best Practice** ของบริษัทภายนอก ในเดือนมีนาคม พฤษภาคม และ กรกฎาคม 2555

3.5.2 ส่งเอกสารสรุปกิจกรรมดังข้อ 3.4.2 เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมให้ส่วนวิเทศสัมพันธ์

## ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Material)

4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV) (ไม่มี)

4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper - Thailand)

4.5 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)