รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

13-IN-17-GE-WSP-B

Workshop on Knowledge Management for SME Leaders

ระหว่างวันที่ 14-18 ตุลาคม 2556

ณ เมืองไทเป สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)

จัดทำโดย

นางสาวสุประภาดา โชติมณี

วิทยากรที่ปรึกษาส่วนจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วันที่ 18 พฤศจิกายน 2556

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

1.1 รหัสและชื่อโครงการ

13-IN-17-GE-WSP-B : Workshop on Knowledge Management for SME Leaders

1.2 ระยะเวลา

14-18 ตุลาคม 2556

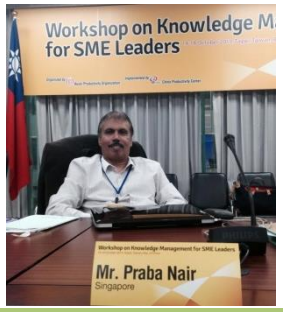
1.3 สถานที่จัด (เมือง ประเทศ)

เมืองไทเป สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)

1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ

1		APO **Mr. Muhammad Idham** Program Officer, Industry Department Asian Productivity Organization (APO)
2		CPC **Dr.Eugene Yu-Ying Lin** Director, Planning and Training Division China Productivity Center (CPC)

1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย

1		**Mr. Praba Nair** Director, KDiAsia Pte Ltd. Singapore
2		**Ms. Elena Avedillo-Cruz** Freelance Consultant Philippines

3		Mr. Jiunn-Shiow Lin Deputy Director, Knowledge Services Division Industrial Development Bureau, MOEA Republic of China

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 19 คน จาก 13 ประเทศ แสดงดังตารางต่อไปนี้

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ประเทศ
1	Mr. Lem Chansamrach	Cambodia
2	Ms. Su Chou	Rep. of China
3	Mr. Wilson Kurt	Rep. of China
4	Mr. En-Ping Tu	Rep. of China
5	Mr. Reddy Vishwa Nand	Fiji
6	Mr. Ugesh Narayan	Fiji
7	Dr. Ebrahim Sheikh	IR Iran
8	Mr. Krishnan Sampath	India
9	Mr. Ageng Prabowo	Indonesia
10	Mr. Inthaneth Norasingh	Lao PDR
11	Ms. Hafizah Binti Sith	Malaysia
12	Mr. Liow Ren Jan	Malaysia
13	Ms. Batbayar Atartsetseg	Mongolia
14	Mr. Faisal ul Rehman Qureshi	Pakistan
15	Mr. Romeo Acojido Sustiguer Jr.	Philippines
16	Mr. Jayaweerage Padmasiri	Sri Lanka
17	Mr. Phitsanu Munikanon	Thailand
18	Ms. Suprapada Chotemanee	Thailand
19	Ms. Nguyen Thi Bich Lien	Vietnam

ส่วนที่ 2 : เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

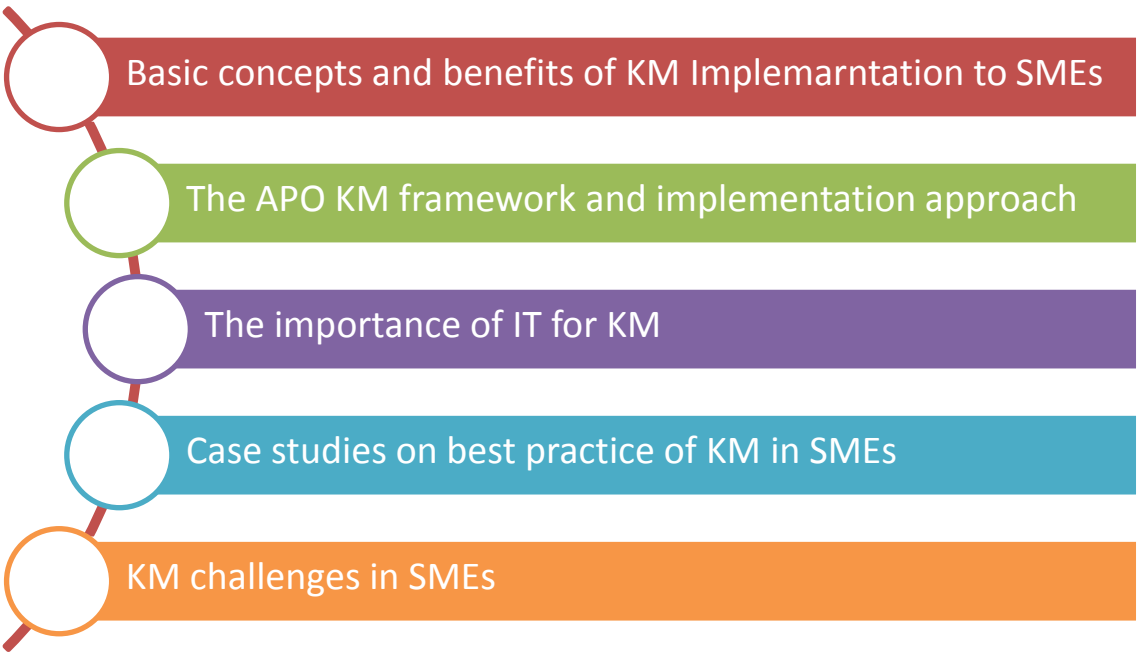
2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

ในยุคที่เศรษฐกิจมีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจต่างๆจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ มีความแปลก แตกต่าง และโดดเด่น เพื่อสามารถแข่งขันในตลาดได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การจะดำเนินดังกล่าวได้ธุรกิจนั้นๆจะต้องมีการพัฒนาด้านองค์ความรู้ขององค์กร ให้เกิดการพัฒนาจากความรู้ ไปสู่ทักษะความชำนาญ ผนวกกับความคิดสร้างสรรค์ เกิดเป็นนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการพัฒนาคน สู่การพัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ มีความแปลกใหม่ ที่ทำให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ

การจัดการความรู้ เป็นอีกระบบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ที่สามารถผลักดันองค์กรให้เกิดการพัฒนาศักยภาพให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ แต่ในองค์กรธุรกิจที่เป็น SMEs ความรู้ในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการมักอยู่ในตัวบุคลากรที่สะสมความชำนาญเอาไว้มากมาย การถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คนเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาคนให้เก่ง เพื่อที่จะใช้ความรู้นั้นมาพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักของ SMEs

โครงการสัมมนาครั้งนี้ จึงกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์และแนวทางในการประยุกต์ KM สำหรับ SMEs เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ความรู้ และแนวคิดในการประยุกต์รูปแบบการจัดการความรู้ (KM) สำหรับ SMEs ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ด้วยการให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ผ่านการบรรยายจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้ การฝึกปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ และการศึกษาดูงานจากองค์กรต้นแบบด้านการจัดการความรู้

ขอบเขตเนื้อหาและกิจกรรมในโครงการสัมมนาครั้งนี้



2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย

➢ Basic Concepts of KM & Importance and Benefits to SMEs

บรรยายโดย Mr. Praba Nair

- **วัตถุประสงค์การบรรยายหัวข้อ** Basic Concepts of KM & Importance and Benefits to SMEs
  - ✓ เพื่อให้เข้าใจหลักการพื้นฐานของ KM
  - ✓ เพื่อให้เข้าใจความสำคัญของ KM
  - ✓ เพื่อให้เข้าใจประโยชน์ของ KM ในหลากหลายมุมมอง
  - ✓ เพื่อศึกษา KM ในภาคปฏิบัติจริง

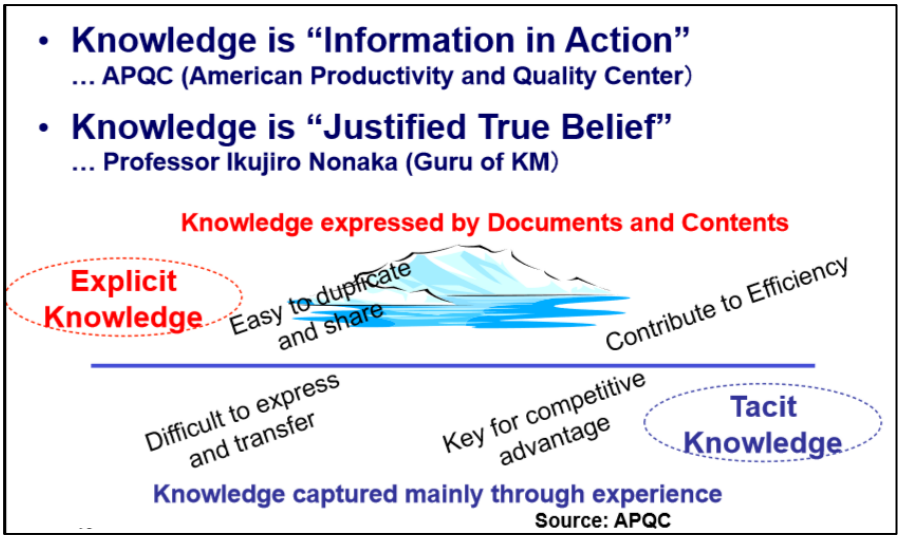
- **ความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับ KM**

  การจัดการความรู้ *(Knowledge Management –KM)* เป็นวินัยของบุคคล กลุ่มคน และองค์กร เพื่อการรวบรวม และจัดการอย่างเป็นระบบในการสร้าง แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

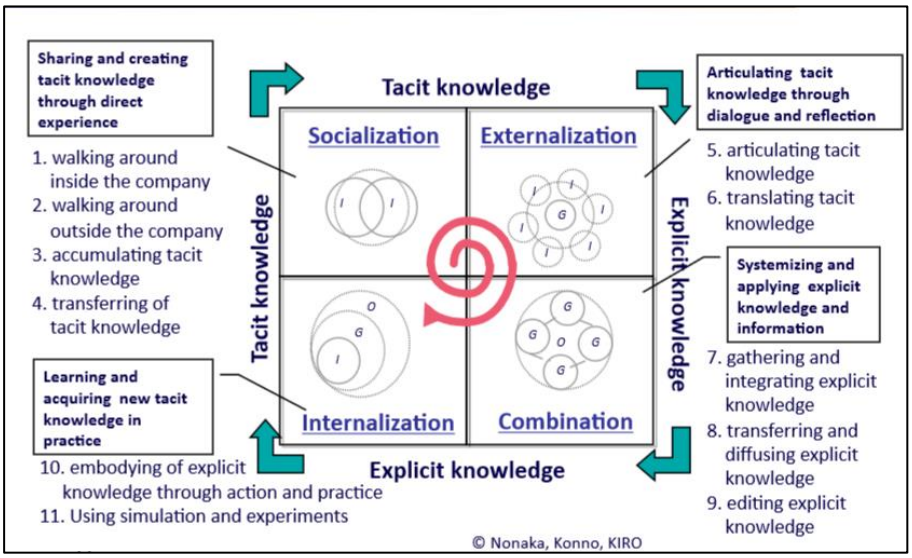
- APO's KM Definition

  การจัดการความรู้ *(Knowledge Management-KM)* เป็นการบูรณาการของการสร้าง แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพ การสร้างผลกำไร และการเติบโตขององค์กร

- Basic KM Concepts
  - ✓ Two Dimensions of Knowledge



✓ SECI Model : Four Modes of K-Creation



- KM Benefits to SMEs

การจัดการความรู้ *(Knowledge Management-KM)* มีประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจ SMEs ดังนี้

- ***ด้านลูกค้า***

  -KM ช่วยให้ SMEs เข้าใจลูกค้ามากขึ้น

  -KM ช่วยให้ SMEs ได้ทบทวนองค์ความรู้เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเพื่อการเพิ่มยอดขาย

  -KM เป็นส่วนหนึ่งของการผลักดัน SMEs ให้เกิดนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความต้องการลูกค้า

- ***ด้านองค์กร***

  -KM ช่วยให้ SMEs คิดค้นแนวทางการลดต้นทุนในกระบวนการผลิตได้

  -KM ช่วยให้ SMEs ผลักดันให้คนในองค์กรมีความคิดในการปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น

- ***ด้านพนักงาน***

  -KM เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้น

  -KM เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาตนเองของพนักงาน เช่นการเข้าร่วมอบรม การเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

- Summary

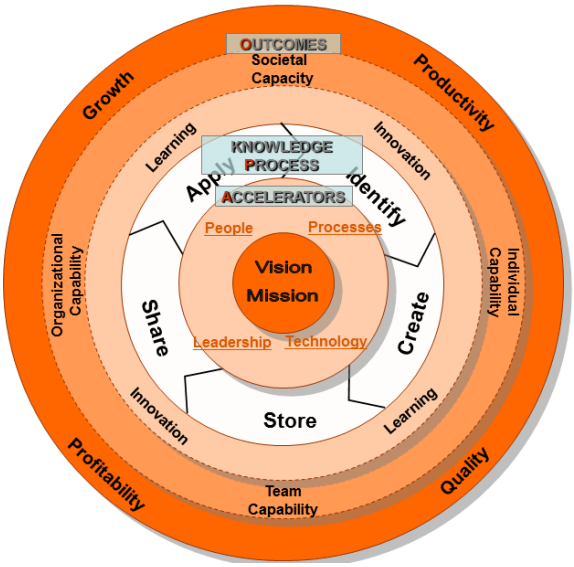
  - การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) มีความสำคัญมากขึ้นในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน
  - ประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีความแตกต่างกันในแต่ละระดับ ทั้งในด้านบุคคล กลุ่มคน องค์กร และสังคม/ชุมชน
  - องค์กรต่างๆ มีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิผล จึงควรประยุกต์การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง

➢ APO KM framework

บรรยายโดย Ms. Elena Cruz

- **วัตถุประสงค์ของการบรรยายหัวข้อ APO KM Framework**
  - ✓ ความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) กับความสำเร็จขององค์กร
  - ✓ การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) แบบเข้าใจง่ายๆ
  - ✓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำ KM ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร
  - ✓ การส่งเสริมให้ SMEs นำ KM ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร

- **Major Elements of the Framework**
  - APO KM Framework



  - Vision and Mission

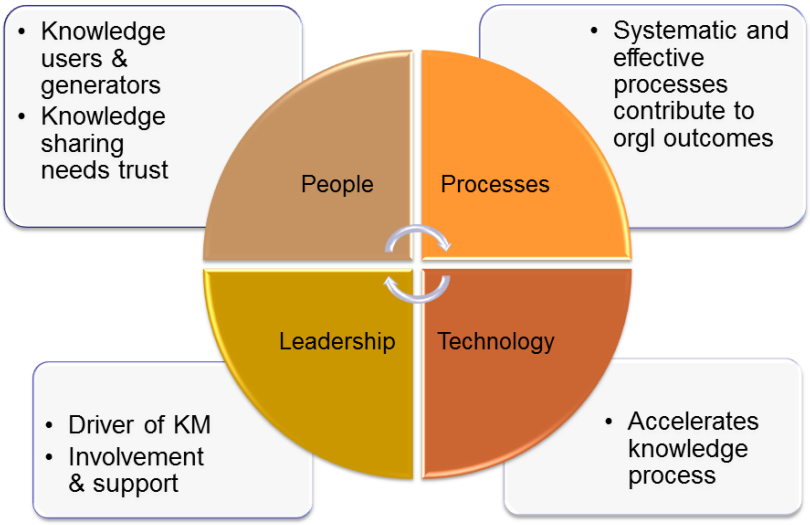
    - จุดเริ่มต้นของการนำระบบการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ คือ เริ่มต้นจาก Vision และ Mission ขององค์กร

    - การจัดการความรู้ ต้องตอบสนองเป้าหมายธุรกิจขององค์กร

    - APO KM Framework แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อนี้
      - ○ Accelerators
      - ○ Knowledge Process
      - ○ Outcomes

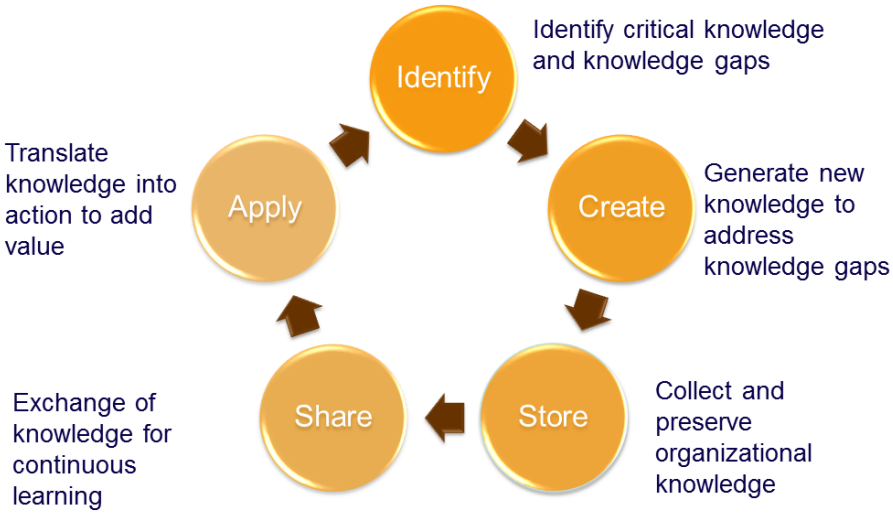
- Accelerators
  - Accelerators เป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนให้ KM เกิดในองค์กรได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น
  - Accelerators ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ดังนี้
    - ✓ Leadership
    - ✓ Technology
    - ✓ People
    - ✓ Processes

  - รายละเอียดของ Accelerators ทั้ง 4 หัวข้อ อธิบายดังภาพ



- Knowledge Process

  APO KM Process ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังภาพ



- Outcomes
  - ✓ Expected outcomes :
    - Individual capability
    - Team capability
    - Organizational capability
    - Societal capability
  - ✓ Leading to :
    - Productivity
    - Quality products and services
    - Profitability
    - Growth

กรณีศึกษา Moonbake, Inc.

- Moonbake, Inc.
  - *Scope of Business* : Manufacturer of quality, affordable cookie, confectionaries and snack native delicacies
  - *Market* : Local and export
  - *Products* :

- Vision / Mission
  - *Vision*

    To be a known producer of quality and affordable cookies, confectionaries and native snack delicacies for the fast moving consumer goods category for local market
  - *Mission*
    1. To delight and satisfy our customers
    2. To achieve a strong distribution network in Metro Manila and the rest of Luzon

3. To pursue continuous technological innovation and research
4. To be socially responsible
5. To build a mutually beneficial business relationship with our suppliers and distributors

- Accelerators
  - Leadership
    - Strong leadership support
  - Process
    - Good foundation on quality management
  - People
    - Core competencies for key personnel
  - Technology
    - Investment in internet connections, PCs and KM Portal
- Knowledge Process

  จาก APO KM Process 5 ขั้นตอน Moonbake, Inc ได้นำไปประยุกต์สู่การปฏิบัติดังนี้

  1. Identify
     - Strategic-Knowledge Gap
  2. Create
     - Critical Knowledge
       - Customer knowledge
       - Knowledge in production process
       - Customer service
       - Staff competencies
  3. Store
     - Database
  4. Share
     - CoPs
  5. Apply
     - Product Development
- Learning and Innovation

  Moonbake, Inc. ได้ดำเนินการเพื่อให้การบริหารจัดการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - Share a Knowledge Program
  - Building competencies of staff
  - Harmonization of TQM program with KM thrust
  - Institutionalization of CoPs

- Outcomes

  Outcomes ของ Moonbake, Inc. ที่ได้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้ เมื่อปีค.ศ. 2009

  - ✓ 28% increase in sale
  - ✓ 27% increase in productivity
  - ✓ 0.2% decrease in rejects
  - ✓ 85% overall customer satisfaction rate

➢ The APO KM Implementation Approach

บรรยายโดย Ms. Elena Cruz

- วัตถุประสงค์ของการบรรยายหัวข้อ The APO KM Implementation Approach เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นต่อไปนี้
  - ✓ The stages of KM implementation
  - ✓ The steps in implementing KM
  - ✓ How the APO KM implementation approach can guide them in their own organization's KM implementation

- APO KM Implementation Approach

  APO KM Implementation Approach ประกอบไปด้วย 4 Stages ดังภาพ

1. **Discover**
   - Find out where you are
   - Create the business case
2. **Design**
   - Develop KM strategy
   - Identify potential programs
   - Design processes
   - Formulate an implementation plan
3. **Develop**
   - Formulate the pilot plan
   - Conduct AAR
4. **Deploy**
   - Implement organization-wide plan
   - Address KM resistance
   - Develop communication plan
   - Undertake on-going evaluation

- Stage 1 : Discover
  - Find out where you are
    - *Conduct an organization assessment*
      - ✓ APO **กำหนดแนวทางการประเมินองค์กรไว้ 7 หัวข้อ** ดังนี้

        Category 1 – KM Leadership

        Category 2 – Processes

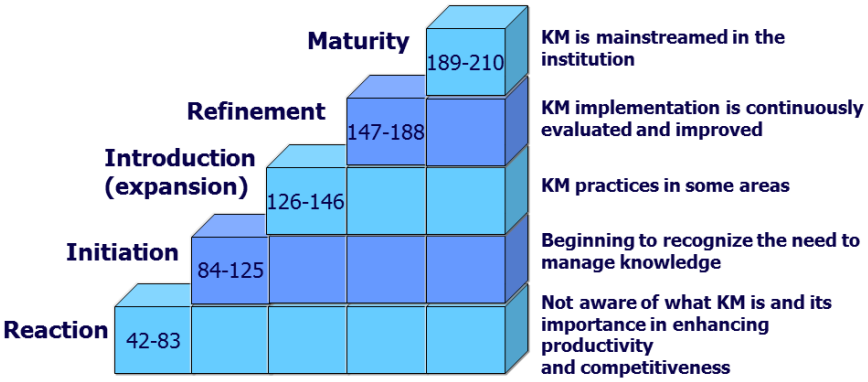
        Category 3 – People

        Category 4 – Technology

        Category 5 – Knowledge Processes

        Category 6 – Learning and Innovation

        Category 7 – KM outcomes
      - ✓ Levels of KM Readiness



- *Make the business case for KM*

  KM Business Case Template

NAME OR TITLE OF BUSINESS CASE
Rationale (Triggers – business need; how is this linked to organizational strategy?)
Objectives (What are the expected business results?)
Description of the process or project (What are the scope and coverage; how is it going to be implemented?)
Knowledge management intervention (How will KM effectively address the business need?)
Critical success factors (What would contribute to the success of the project?)
Cost-benefit analysis (What is the cost of the required resources vs. savings derived from more efficient and effective processes?)

- Stage 2 : Design

✓ ***ขั้นตอน Design เป็นการดำเนินงาน*** ดังนี้

- กำหนด KM Strategy
- กำหนดแผนดำเนินงาน (individual, team, intra-organization, and inter- organization)
- ออกแบบกระบวนการที่สัมพันธ์กับแผนดำเนินงาน
- กำหนด KM Implementation Plan

✓ *KM Strategy & Program Template*

KM Strategy & Program Template
KEY STRATEGIC KNOWLEDGE GAP
KM VISION
KM OBJECTIVES
KM STRATEGY
STRATEGY OUTCOME MEASURES
KM PROGRAM / INITIATIVES & PRACTICES

✓ *KM Implementation Plan Template*

KM Implementation Plan Template					
KM Program					
Activities	Outputs	Timeline		Persons responsible	Resources required
		Start	End		

- Stage 3 : Develop

✓ ***ขั้นตอน Develop เป็นการดำเนินงาน*** ดังนี้

- กำหนด Pilot Plan
- ดำเนินการ AAR (After Action Review)
- ทบทวน Lessons Learned เพื่อกำหนด KM Plan

✓ *Pilot Work Plan – Template*

Date	Activity	Expected Result	Lead Person and Others Involved	Resources Needed

- Stage 4: Deploy

✓ ***ขั้นตอน** Deploy **เป็นการดำเนินการ*** ดังนี้

- การนำแผนงานไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงในองค์กร
- พิจารณาอุปสรรคของการดำเนินงาน KM
- จัดทำแผนการสื่อสารกับพนักงานในองค์กร
- ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุง

✓ *Formulating a Communication Plan –Template*

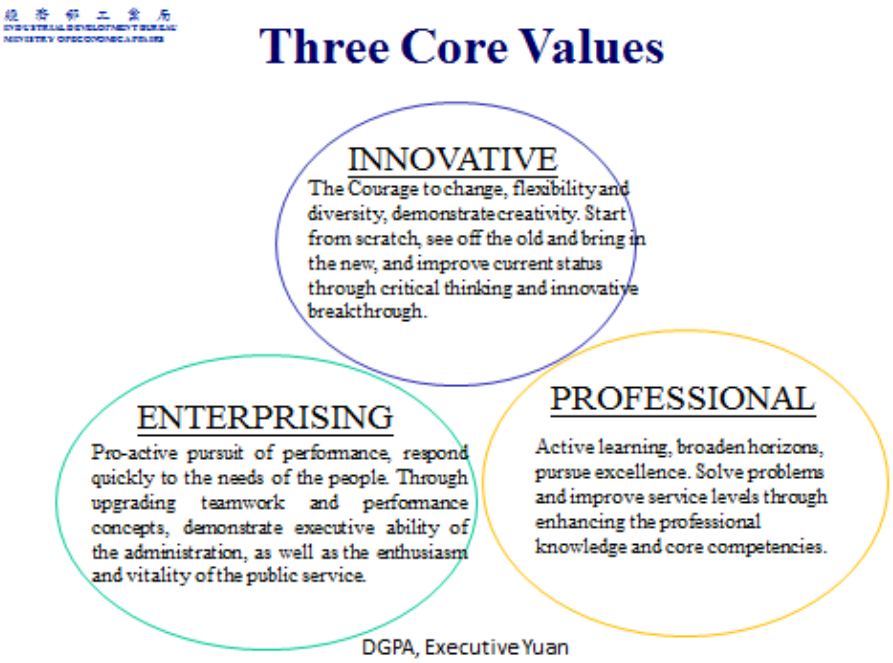
Objective	Audience	Content	How	Person Accountable	By When	Frequency

➢ Case Studies on KM implementation in Taiwan's SMEs and Lesson

บรรยายโดย Mr. Jiunn-Shiow Lin

- Promoting KM in Public Sectors

❖ In 2001, the Executive Yuan promulgated the Promotion Project of Establishing the Administrative Core Value System. In 2004, it approved three core values: Innovative, Enterprising, and Professional



❖ Implementation Plan to Promote Core Values for Administrative Authorities at All Levels

- ✓ *Purpose* : Establish the foundation of public service values for personnel of administrative authorities, shaping innovation, enterprising, and professional administrative culture with excellent quality.
- ✓ *Subjects* : Civil servants in the Executive Yuan and local administrative authorities, public schools at all levels, local elected officials, and the public utility corporations could follow the plan accordingly.

❖ Stages of the Implementation Plan

Stages	Description
Promotion period	Strengthening the advocacy and promotion, handling related trainings, continuing education and studies, fighting for the universal recognition and support of the staff at all levels.
Enhancement Period	Active handling of promotional measures, establishing promotion mechanisms of every authority, and implementing core values.
Deepening period	Implementing core values as the basis for planning, executing, evaluating, and deliberating improvement of policies and regulations, for the deepening of core values.

❖ Measures for promoting the three core values

✓ Innovative

1. Develop the research and development ability	1.Establish effective mechanisms for encouraging research and development
	2. Implement further study and learning system
2. Establish a mechanism for advice and decision participation	1.Implement participation system
	2.Establish "proposal to improvement“ system
3. Establish a Improvement team	1.Set up work circle
	2.Quality Control Circle （QCC）
	3.Quality Improvement / Innovation Team （QIT）

✓ Enterprising

1. Implement performance appraisal management system	1.Performance assessment system of the Executive Yuan and its subordinate agencies
	2.implement a performance-based bonus plan by the Executive Yuan and the local administrative authorities
	3.Performance management tools:standard deviation management, balanced scorecard, management by objectives.
2. Build the team consciousness	1.Establish the internal cooperation interactive network of relationships within the organizations
	2.Hold multiple activities, promoting interactions and emotion

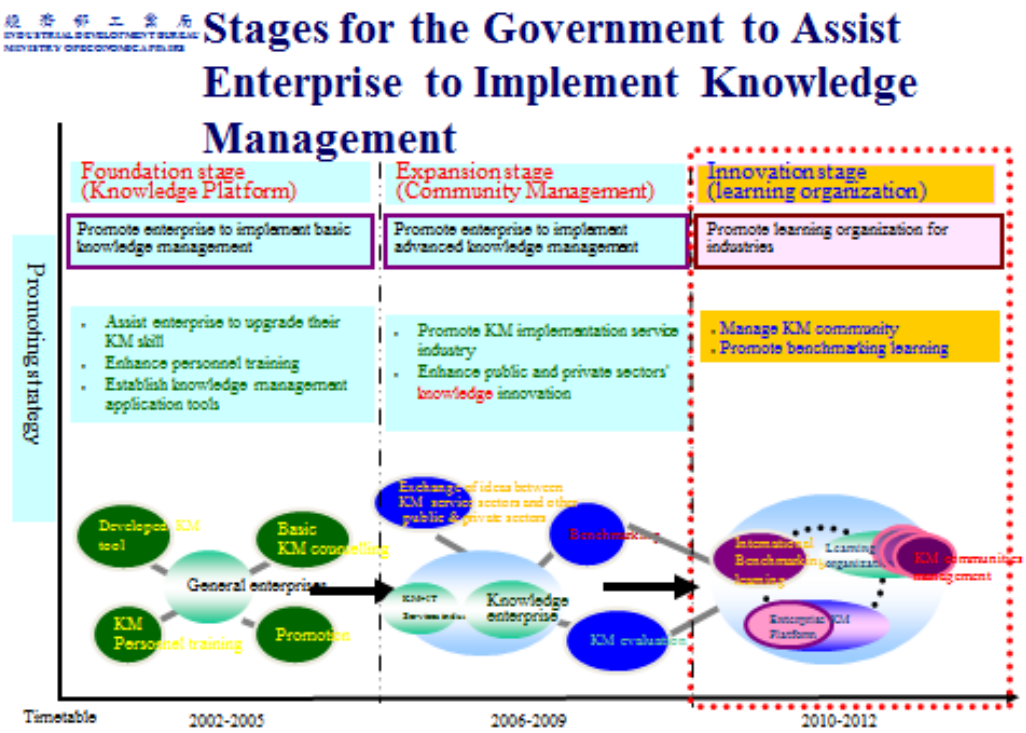
	contacts between members
3. Deepening customer-oriented public service	1.External: Simplify regulations and procedures, improve administrative efficiency
	2.Internal: Establish supervision and management mechanism for civil service and strengthen the concept of advocacy and training

✓ Professional

1. Enhancing knowledge management	1.Strengthen the Implementation Guidelines of research and innovation by the authorities of the Executive Yuan
	2. Establish knowledge management platform, through tests, contests, and reward measures, and strengthen education and training
	3.Refer to “The Digital nervous system of personnel administration - knowledge management project”
2. Shaping learning organization	1.Civil servants Lifelong Learning Promotion Plan
	2.Shaping a learning government action plan
3. Promoting benchmarking	1.Establish a complete and continuous benchmarking and management processes
	2.benchmark “The learning experience of promoting and implementing the performance bonus system”

- Promoting KM in Private Sectors

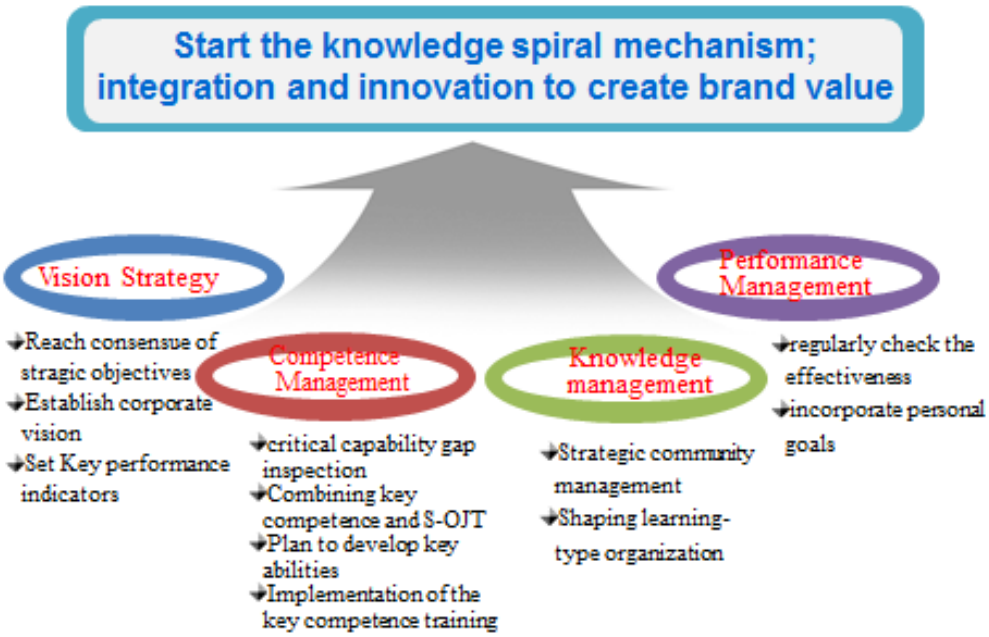
❖ Stages for the Government to Assist Enterprise to Implement Knowledge Management



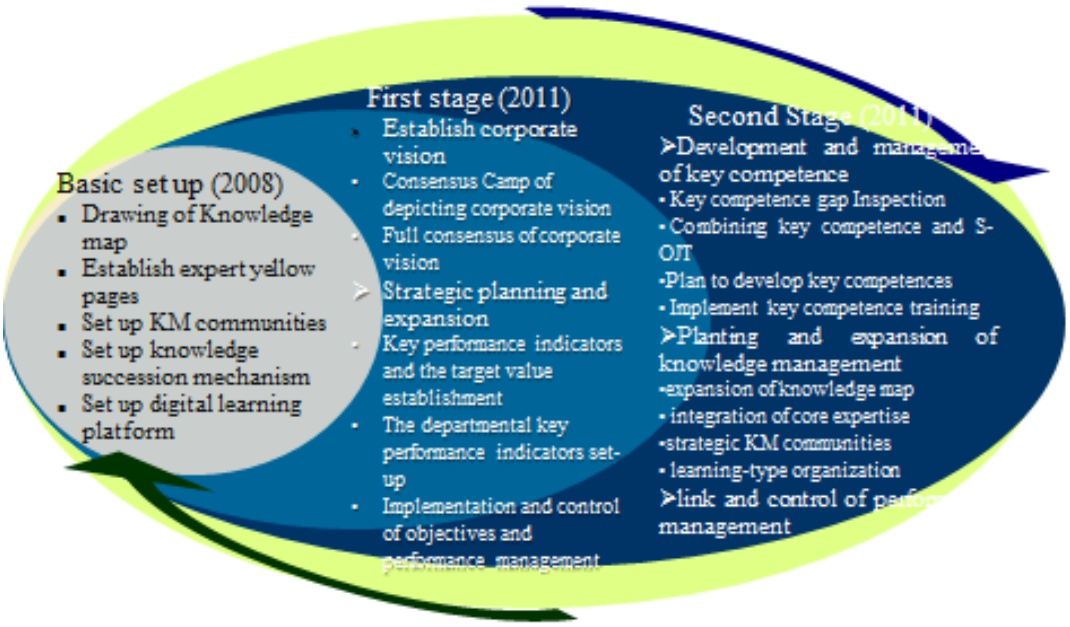
❖ Case : the SDI Corporation

○ SDI Global locations

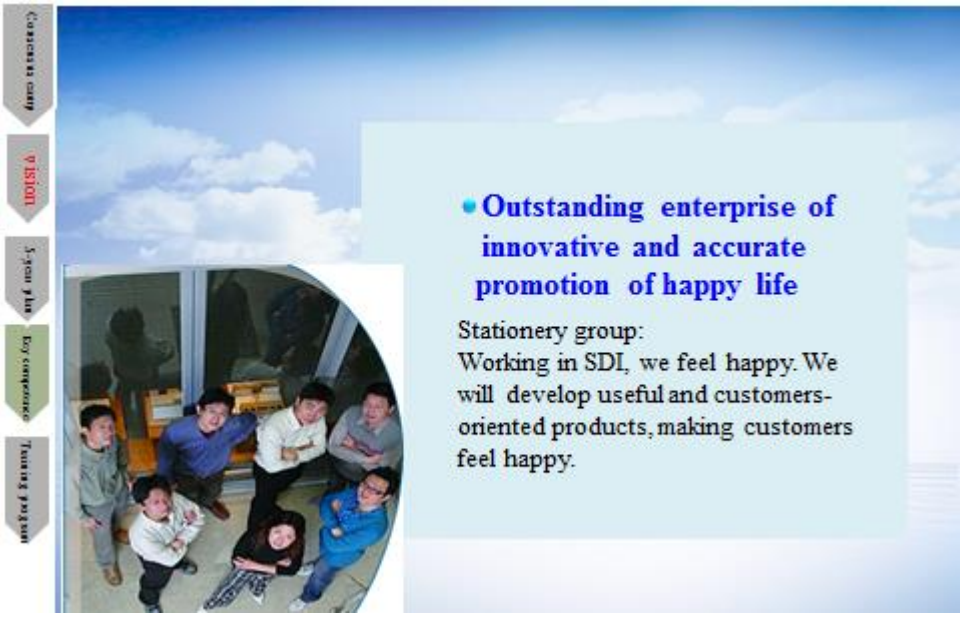
- Project goal and strategy



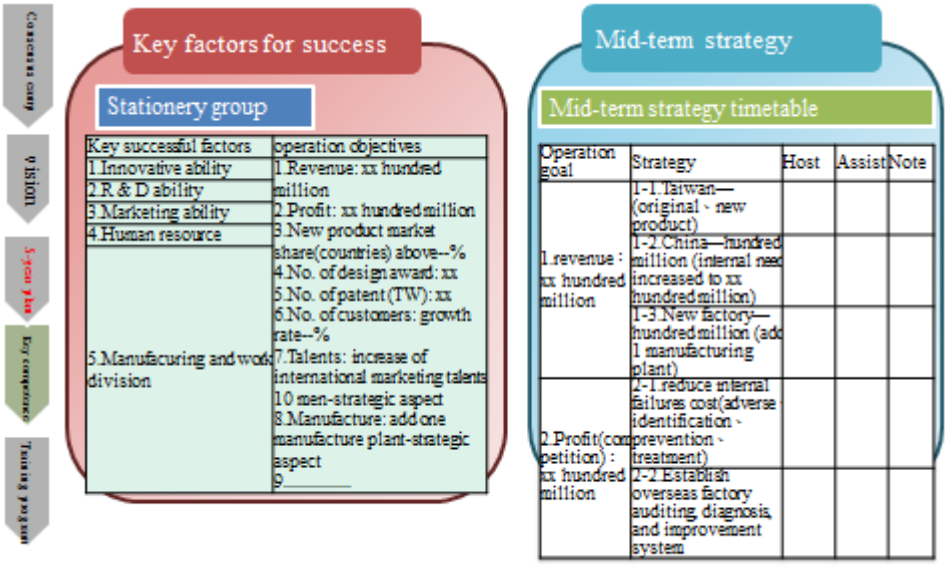
- Three periods of the project



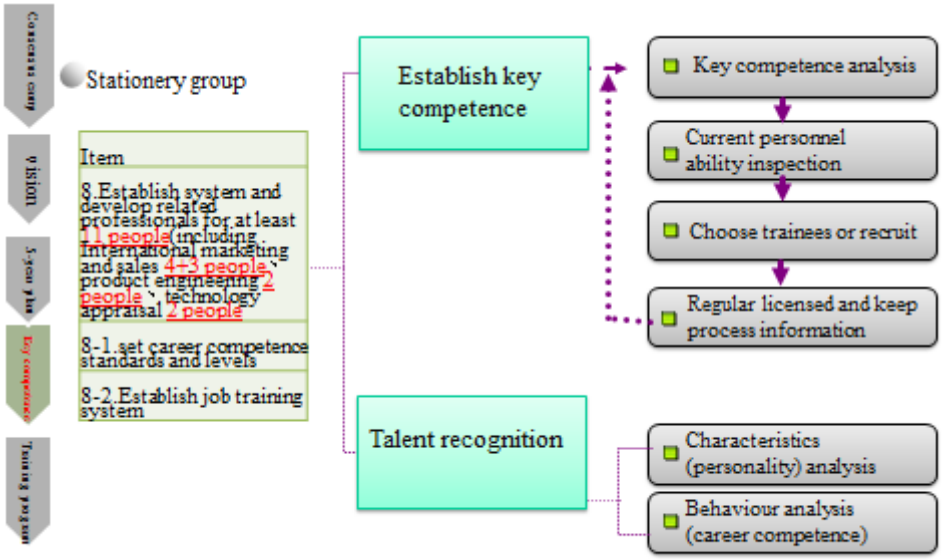
- Vision of SDI



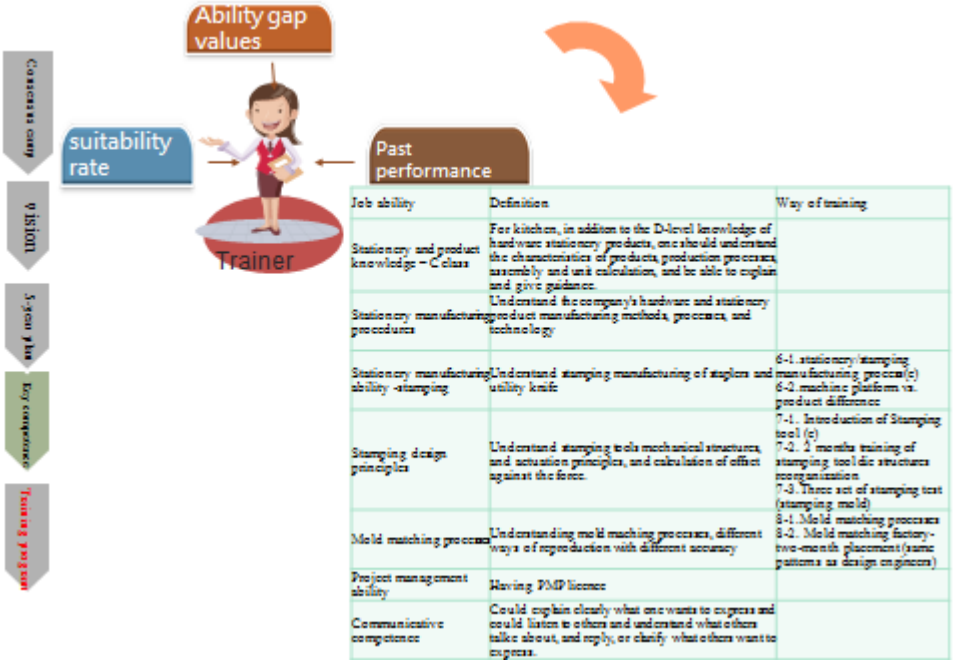
- Five-year objectives (Key Competence)



- Strategic Talents (Key Competence)



- Personnel Training Program



- The Knowledge Community

- Leader's role

According to the project need and progress, President (also GM) authorized two deputy general managers of stationery and electronic groups to make full decisions
Executives participated throughout the process, and sought consensus through consensus camp
Managing directors were present personally to show their support and give praises and encouragement to personnel in order to effectively enhancing work spirit of personnel.
Establish R&D network, inviting managers and engineers from cross units to join, such as sales, manufacturing, product technology departments etc. Encouraging team work, enabling report of progress and results to the higher levels.
Establish knowledge management performance indicators (e.g. number of knowledge document, number of packages of digital material etc.). Combining individual performance objectives with monthly performance bonus. President would hold evaluation meeting, pushing full implementation and give bonus.

- Lesson Learned

Utilize outside resource from government or universities in order to reach goals
Find right persons with enthusiasm and the test-run department that has good record of cooperation. Then expand to other departments.
Advocate the importance of KM for the company to increase psychological preparation and consensus.
Linking personal objectives to department objectives help ensure KM continuity.
Understanding the responsibility and process of each department help smoothly KM Promotion

➢ SME Benchmarking on KM

บรรยายโดย Ms. Elena Cruz

- **วัตถุประสงค์ของการบรรยายหัวข้อ SME Benchmarking on KM**
  - ✓ ความสำคัญของ Benchmarking ในธุรกิจ SMEs
  - ✓ กระบวนการ Benchmarking สำหรับ SMEs
  - ✓ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Benchmarking ในกลุ่ม SMEs

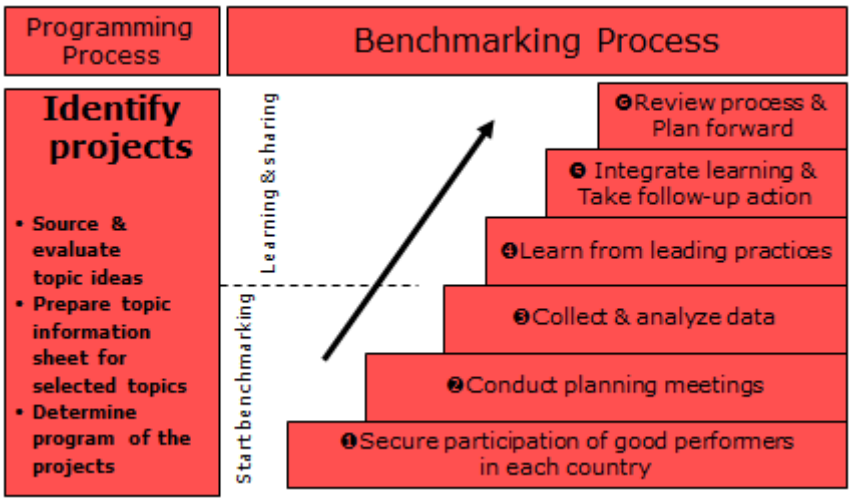
- Background
  - APO Best Practice Network
    - *Objectives*

      -Generate knowledge on best practices that will be useful for NPOs in helping their customer organizations

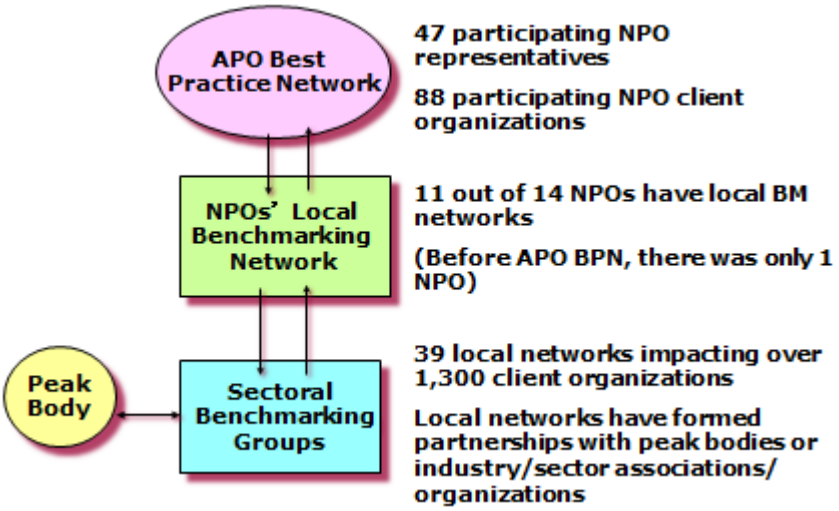
      - Support transfer of best practice knowledge to customers of NPOs and position the NPOs as leaders in this knowledge transfer
    - *APO Publications on Benchmarking & Best Practices*

A. Benchmarking Training Manual
B. First Cycle (2003-2004)
   1. Frontline customer service
   2. Balanced scorecard
   3. People performance evaluation
C. Second Cycle (2004-2005)
   4. Organizational excellence for SMEs
   5. How to do local benchmarking
   6. Developing a culture of innovation
D. Third Cycle (2005-2006)
   7. Public service excellence
   8. KPIs for SMEs
   9. Measuring impact of business excellence

    - *APO BPN Methodology Framework*



- *Reach of APO BPN (as of 2006)*



- *Network Profile*

	In-House Call Center	Health Care	SMEs	Gov't
Member orgs	5	6	8	10
Type of orgs	Large private corporations from banking, insurance, utilities, and manufacturing	Private & gov't hospitals; tertiary	Food processing/ service, ceramic mfg., health care, manning, automotive services	Local Gov't Units (Provinces, Cities, Municipalities, Barangays); NGOs
Peak Body	Philippine Society for Quality (PSQ)	Philippine Society for Quality in Health Care (PSQua)	Philippine TQM Foundation	National Association of Local e-Government Champions, Inc. (NALeGoCI)

Experiences of an SME Benchmarking Group in Philippine

- *Peak Body: Philippine TQM Foundation*
  - ✓ A Non-Government Organization (NGO)
  - ✓ Established in August 2003
  - ✓ Assisted by the Department of Trade and Industry's Bureau of Product Standards (DTI-BPS)
  - ✓ Mission: Help Philippine SMEs implement TQM
  - ✓ 21 Member SMEs
- *The SMEs Benchmarking Group : Member*

- *Profile of Partner SMEs*
  - ❖ Industry/Sector:
    - food processing
    - ceramic mfg.
    - garment mfg.
    - food service
    - ship manning
    - automotive
    - healthcare
  - ❖ TQM and P&Q (e.g. Quality Circle, 5S) practitioners
- *Criteria for Membership*
  - ✓ Must be an SME (as defined by the Department of Trade and Industry)
  - ✓ With a quality system in place or at least in the process of putting in place
  - ✓ At least 70% Filipino owned
  - ✓ Accomplished application form, organizational profile
  - ✓ Operating for at least three years

✓ At least two company representatives designated for the BM group

- *DTI Definition of an SME*
  - ❖ By Asset Size*

    Micro: Up to P3,000,000 (USD70,000)

    Small: P3,000,001 - P15,000,000 (USD350,000)

    Medium: P15,000,001 - P100,000,000 (USD2.3M)

    Large: above P100,000,000

  - ❖ By number of employees:

    Micro: 1 - 9 employees

    Small: 10 -- 99 employees

    Medium: 100 -- 199 employees

    Large: More than 200 employees

*As defined under Small and Medium Enterprise Development (SMED) Council Resolution No. 01 Series of 2003 dated 16 January 2003

- *SME Benchmarking Group : VISION*

  To be a proactive business organization of SMEs that serves as a best practice channel of sharing and learning towards global competitiveness.

- *SME Benchmarking Group : MISSION*

  We facilitate and promote the sharing of ideas and innovation as well as local and international best practices.

  We commit to help each other and other organizations in improving business sustainability, growth and competitiveness.

- *Benchmarking Topics*
  1. Handling Customer Feedback (2007)
  2. Selecting the Right People (2008)
  3. Implementing KM (2010)

- *APO KM Demonstration Project for SMEs*

- *Activities Participated in by the SME BM Group*
  - ✓ APO BPN Workshops in Thailand and Mongolia, 2005-2006
  - ✓ KM Conference, India, 2007
  - ✓ Compendium of Best Practice Case Studies in Asia, Vol. 2, 2005 and Vol. 3, 2007
  - ✓ APO-TES on Global Marketing, 2008
  - ✓ APO-Demonstration Company in Knowledge Management, 2008-2009

An Evaluation of the Best Practice Exchange Network

- *What worked*
  - Forming sectoral benchmarking groups
  - Partnering with a peak body - preferably where member companies implement TQM or P&Q improvement programs (specifically, Quality Circles)
  - Promoting the program thru the conduct of Executive Briefings and seminars on Benchmarking
  - Using the Performance Excellence Framework of the Philippine Quality Award as the anchor of KM and Benchmarking
  - Aligning with APO BPN to maximize benefits to client organizations
  - Adopting APO's systematic benchmarking process
  - Designating a point person and a team to handle the benchmarking program
  - Getting budget allocation
  - Hosting regular meetings by members on a rotation basis – an opportunity to getting to know the members' organizations, showcase best practices and extend warm hospitality to co-members
  - Use of motivational schemes to encourage participation in meetings and sustain the effort, i.e. tokens
  - Inviting benchmarking partners, either as participant or Resource Person, in the annual APO BPN Workshops and in other APO/DAP programs such as seminars, workshops, symposium, conferences, TES, publications, and DAP's MPQM (Masters in Productivity & Quality Management) graduate school program
  - Inviting experts thru TES to share their knowledge and experience on specific areas of interest of the BM groups

- *What Needs to be Improved/Enhanced*
  - Fasttrack international collaboration on e-benchmarking with NPC Malaysia and CPC ROC

- Strengthen capability building of NPOs thru availment of the TES, OSM, BCBN to learn from experts and other NPOs
  - Visits between NPOs to share benchmarking experience
    - ✓ ROC and Malaysia
    - ✓ Mongolia and Malaysia
    - ✓ ROC and Singapore
    - ✓ Fiji and Malaysia
    - ✓ ROC and ROK
    - ✓ Thailand and ROC
- Access best practice case studies from the APO website
- Continuous enhancement of learning on:
  - Nurturing existing sectoral BM groups
  - Building and sustaining relationships with industry/sectoral peak bodies
- Seek funding support
  - Classification of APO BPN as a priority program of the NPO to ensure budget allocation
- Designation by NPO Head of lead person or team dedicated to undertaking benchmarking activities

➢ KM Tools & Techniques for SMEs

บรรยายโดย Mr. Praba Nair

- **วัตถุประสงค์ของการบรรยายหัวข้อ KM Tools & Techniques for SMEs**
  - ✓ เรียนรู้ภาพรวมของเครื่องมือด้าน KM (KM Tools & Techniques)
  - ✓ รู้จักกับเครื่องมือด้าน KM (KM Tools & Techniques) ในมุมมองการใช้งานจริง
  - ✓ ทำความเข้าใจกับหลักการเลือกและการใช้งานเครื่องมือด้าน KM (KM Tools & Techniques) ที่เหมาะสม

- **Twenty Essential KM Tools & Techniques**

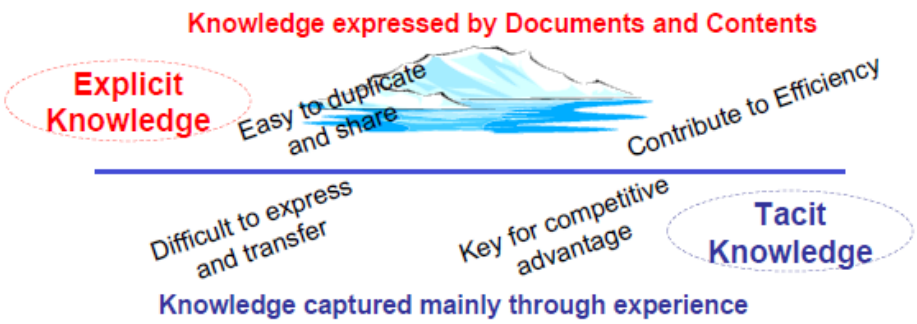
1. Brainstorming	11. Document Libraries
2. Learning's idea capture	12. Knowledge Bases
3. Peer Assist	13. Knowledge Assessment
4. Learning Review	14. Blogs
5. After Action Review	15. Social Network services
6. Expert Locator	16. Voice & VOIP
7. Communities of Practice	17. Advanced Search
8. Story Telling	18. Knowledge Clusters
9. Virtual Work Spaces	19. Taxonomy
10. Physical Work Spaces	20. Knowledge Cafe

….นอกจากเครื่องมือด้าน KM (KM Tools & Techniques) ตามที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีเครื่องมืออื่นๆอีกมาก ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)

- **Principles to choose and apply KM Tools**

• Focus on your KM Strategy and goals. (KM tools are means to achieve you KM Goal. Never confuse means and end!)
• Define what you want to accomplish first, and then think about what tool/technique/methodology will support your intention.
• Consider characteristics of the core knowledge you deal with.
• Don't choose too many!
• Some KM tools need training/education of users beforehand (especially IT tools)

- Consider characteristics of Core K
  - If you want to share explicit K among many people, you may want to IT related tools
  - If you want to transfer deep tacit K from person to person, you may want to high-touch tools



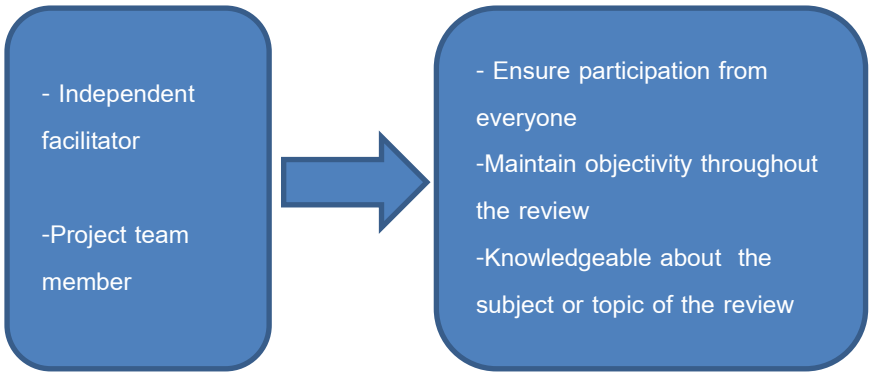
- Define what to accomplish
  - กำหนดวัตถุประสงค์การใช้งานให้ชัดเจน แล้วเลือกเครื่องมือให้เหมาะสมกับการใช้งานนั้นๆ

- Key for KM Tools / Techniques

Some Example of KM Tools/ Techniques

✓ *AAR (After Action Review)*

- About AAR
  - It is a technique to evaluate and capture lesson learned upon the completion of a project.
  - Learn from project success and failures to improve future projects.
  - Reviewing an activity after its completion and making use of the results of such review to improve the succeeding activity or next implementation of that activity.
- AAR Questions
  1. What was expected to happen?
  2. What actually happened?
  3. What went well and why?
  4. What can be improved and how?
  5. What are the lessons that can be used in the future?
- Who should conduct AAR?



✓ *Story Telling*

- What is storytelling?
  - Storytelling is conveying of events in words and sounds often by improvisation or embellishment. In the context of KM, storytelling has been used as a powerful way to share and transfer knowledge, especially **experiential and tacit knowledge.**
  - It is literally about telling a story; a person who has knowledge tells stories of his/her experience in front of people who want the knowledge. Though the method is quite simple, storytelling is able to share deep knowledge when it is appropriately done. It has a strong power to share one's experience and lessons learned since effective stories can convey **rich contexts** along with contents.

- Why use storytelling?

1. Transfer tacit part of knowledge:

Because it conveys much richer contexts through stories than other means of KM, storytelling by a vastly-experienced person in any field has the power to transfer his or her experiential knowledge.

2. Nurture good human relationship:

When someone tells his/her story, the action also conveys significant volume of the storyteller's personal information through the story itself, facial expressions, tone of voice etc. This aspect nurtures trust among the storyteller and audiences that often becomes a seed bed for a community of the practice, which enables further sharing and creating of knowledge.

3. Bring out passion of audiences:

Great part of storytelling is that it is able to address logical as well as emotional part of brain. As a result, good storytelling can change people's mindset and behavior to share and create more knowledge than before.

- When to use?

- Many organizations utilize storytelling to transfer experts' knowledge to younger people.
- Some organizations use storytelling to share lessons learned from project to colleagues who were not participating in the project.
- Since storytelling session may rouse participants' interest and let audiences find other people with common interest, designing following systems to discuss the topic such as communities of practices or virtual collaboration spaces which sustain and increase the advantage created through the storytelling session.

- How to use?

Step 1: Identify key area of knowledge to transfer and share in your firm.

Step 2: Find the **right person** who has rich experience and ask him/her to tell the story. The storyteller's eagerness and eloquence are keys for success.

Step 3: Market the **storytelling session** to candidate participants.

Step 4: Hold the session. It is may be effective to **create informal atmosphere** by changing layouts, serving refreshments, holding icebreaker etc. You may want to hold a small social gathering after the session to help networking.

Step 5: Leverage the output of the storytelling session. This step is critical to maximize the effectiveness of storytelling.

- **Capture and share** the movie of the session among employees.

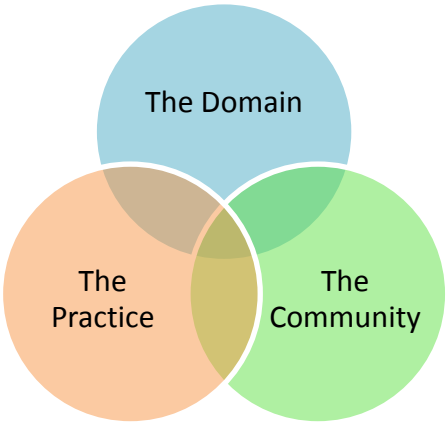
- **Form a community** of the topic among the storyteller and participants who have interest. The storyteller often becomes the owner of the community.

- Hold sessions regularly to give employees chances to both participate and tell a story.

✓ *CoP (Community of Practice)*

- What is a Community of Practice?
  - CoPs are groups of people who share a concern or a passion for something they do, and learn how to do it better as they interact regularly.
  - In the context of KM, CoPs are formed-intentionally or spontaneously, to share and create common skills, knowledge and expertise among employees.

- Characteristics of CoPs
  - The size varies from 2-3 people to thousands of people, and members of expertise could be either homogeneous or heterogeneous.
  - The following three elements are crucial when one designs CoPs.



1. The Domain	CoP has an identity defined by a shared domain of interest.
2. The Community	A platform that enables frequent interactions to share and develop common knowledge is essential for CoP.
3. The Practice	Members develop a shared repertoire of resources : experience, tools, ways of addressing recurring problems-in short, a shared practice.

- Why CoPs for SMEs?
    - To effectively share and develop skills and knowledge among employees without huge investment.
    - To solve problems effectively by sharing knowledge.
    - To give opportunities to exchange best practices on a common subject
    - To increase employee's satisfaction and retain valuable workforce
    - Share common skills and knowledge across your company
    - To accelerate innovation by forming CoP with people from various backgrounds

- How to Nurture CoPs?
    1. Find opportunities around strong needs
    2. Invite passionate people and take in their thoughts
    3. Launch the CoP with socializing events
    4. Create results through activities and share the stories

- Key Enablers
    - ✓ Stewards
        - Key people who are passionate for the area and are willing to take care of the CoP
    - ✓ Incentives
        - Spontaneous motivation for continuous participation to sustain active CoPs.
    - ✓ Physical/ virtual spaces
        - CoPs need spaces where members can interact.
    - ✓ Information Technology
        - Some CoPs do not require any IT, whereas IT is a key platform to share knowledge.
    - ✓ Management's Support
        - Allows participants to understand the importance of CoP activities but gives sufficient resources.

➢ SME KM Challenges and Opportunities

บรรยายโดย Mr. Praba Nair

- **วัตถุประสงค์ของการบรรยายหัวข้อ SME KM Challenges and Opportunities**
  - ✓ เรียนรู้ความท้าทายของ SMEs
  - ✓ ทำความเข้าใจความท้าทายด้าน KM ของ SMEs
  - ✓ KM ช่วยสร้างโอกาสให้ SMEs

- Importance of SMEs
  - SMEs มีบทบาทที่สำคัญกับเศรษฐกิจ ทั้งด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและโอกาสในการจ้างงาน
  - SMEs ถือเป็นรากฐานของการพัฒนาฝีมือแรงงาน และส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรต่อไป

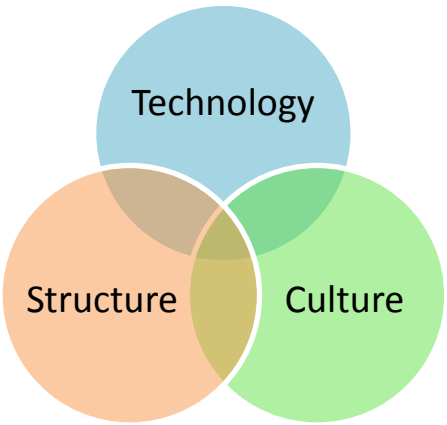
- Challenges for SMEs
  - การขาดแคลนเงินทุนสำหรับการพัฒนาธุรกิจ
  - มีข้อจำกัดด้านองค์ความรู้ และข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน
  - ไม่มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับนำไปประยุกต์ในการใช้งาน
  - มีกำลังการผลิตต่ำ
  - ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดที่มีประสิทธิผล เช่นการหาตลาดใหม่ๆที่เหมาะสม
  - มีข้อจำกัดด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการให้ทันสมัย
  - ขาดแคลนแรงงานมีฝีมือที่องค์กรสามารถจ้างได้ในอัตราค่าจ้างที่องค์กรรับได้

- KM Challenges for SMEs
  - KM ยังเป็นสิ่งใหม่ และจับต้องเป็นรูปธรรมยาก
  - SMEs เน้นการพัฒนาธุรกิจก่อน ไม่เน้นการพัฒนา KM ในองค์กร
  - ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้าน KM
  - ขาดแคลนทรัพยากรเพื่อใช้ในการประยุกต์ KM ในองค์กร

- Factors supporting KM
  - โครงสร้างองค์กรแบบ flat organization และบทบาทของเจ้าของธุรกิจหรือระดับบริหาร ที่ไม่เป็นทางการ จะช่วยให้ดำเนินการด้าน KM ได้ดี
  - SMEs ที่มีการบริหารแบบ flexible สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารได้รวดเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่มีปัญหาด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการเงิน จะสามารถนำ KM ไปประยุกต์ใช้ได้ดี

- SMEs ที่เห็นความสำคัญและตระหนักว่า KM มีผลต่อศักยภาพการแข่งขัน จะสามารถนำ KM ไปประยุกต์ใช้ได้ดี
- นอกจากนี้การประยุกต์ KM ในองค์กรได้ดี ต้องได้รับการสนับสนุนด้านอื่นๆจากฝ่ายบริหารขององค์กร รวมทั้งต้องดำเนินการ KM เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรด้วย

- Infrastructure



Technology	• SMEs ยังต้องได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานด้าน KM ต้องใช้งบประมาณมาก • SMEs ควรแสวงหาแหล่งเงินทุนอุดหนุนจากภาครัฐเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยี
Structure	• SMEs ควรกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ง่าย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้าน KM และกำหนดระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มพนักงาน • กำหนดบทบาท หน้าที่รับผิดชอบของคณะทำงาน KM ให้ชัดเจน และมีระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ • องค์กรควรสร้างความสมดุลของการดำเนินงานใน 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ culture, technology และ structure เพื่อให้สามารถดำเนินการด้าน KM ได้ครอบคลุม การรับ การรวบรวม การประยุกต์ใช้ และการสร้างสรรองค์ความรู้ใหม่
Culture	• ระดับบริหารขององค์กรควรถ่ายทอด Knowledge Vision ให้ทุกคนทราบและเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรม สม่ำเสมอ และทั่วถึงทั้งองค์กร • ระดับบริหารขององค์กรควรมีคำอธิบายด้าน KM ที่เป็นภาษาเข้าใจง่ายในบริบทองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานเห็นว่า KM เป็นสิ่งที่ทำเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน และจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพองค์กรด้วย

- Process Capability
  - การวางแผนที่เป็นระบบในการบันทึก จัดกลุ่ม และจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ รวมทั้งการรวบรวม information ที่จำเป็นจากเครือข่ายภายในองค์กร และภายนอกองค์กร (suppliers and business partners)
  - การจัดเวลาให้พนักงานได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการค้นหาความรู้
  - การให้คำจำกัดความของคำว่า ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร เพื่อสร้างความแตกต่างในเชิงการแข่งขัน
  - ระดับบริหารควรมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีการถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้พนักงานคนอื่นๆได้เรียนรู้ด้วย โดยกำหนดเป็นแนวทางที่เข้าใจง่ายๆและทำได้จริง
  - องค์กรต้องส่งเสริมให้พนักงานตระหนักและเข้าใจว่าความรู้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มคนบางกลุ่ม
  - การประยุกต์เครื่องมือด้านเทคโนโลยี จะช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถแบ่งปันความรู้ได้ง่ายและสะดวกขึ้น
  - การสร้างระบบรางวัลและแรงจูงใจที่เหมาะสม สามารถช่วยให้พนักงานอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้าน KM ในองค์กร
  - การบูรณาการ KM ให้เข้ากับกระบวนการทำงาน สามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี
  - การกำหนดระบบความปลอดภัยและชั้นความลับขององค์ความรู้ที่มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กร จะช่วยให้การดำเนินงานด้าน KM มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- Fostering Innovation
  - การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นเรื่องสำคัญมากในเศรษฐกิจยุคการแข่งขัน
  - การแข่งขันยุคโลกาภิวัฒน์ ยุคของข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งกระตุ้นให้เราจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน

- Fostering Co-operation
  - Co-operation คือความร่วมมือกันระหว่างภาคอุตสาหรรมโดยเฉพาะ SMEs กับองค์กรด้านการวิจัยและองค์กรด้านการศึกษา
  - การได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มคู่ความร่วมมือ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการนวัตกรรม และเกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากองค์กรด้านการวิจัยและองค์กรด้านการศึกษา สู่ภาคอุตสาหกรรม

- Fostering Internationalization
  - SMEs ส่วนใหญ่ยังไม่มีความสามารถเพียงพอในการจัดสรรทรัพยากรและองค์ความรู้ เพื่อเจาะตลาดใหม่ ดังนั้นการพัฒนาองค์กรตนเองเพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดสากลได้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในตลาดระดับภูมิภาคและตลาดโลก

- SME networking
  - การสร้างเครือข่ายของ SMEs เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย
  - การสร้างความร่วมมือในระดับสากล เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้ธุรกิจ SMEs ยกระดับศักยภาพองค์กร ให้โดดเด่นในธุรกิจนั้นๆ
  - การสร้างเครือข่าย/ความร่วมมือในการทำงานระหว่างองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์

- Conclusions
  - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร เป็นวิธีการสำคัญสำหรับ SMEs ในการพัฒนาศักยภาพองค์กรและสร้างความยั่งยืนในเชิงการแข่งขันได้
  - การจัดการความรู้ (KM) เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ สำหรับ SMEs ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
  - KM for SMEs ควรดำเนินการดังนี้
    - เลือกและพัฒนาเครื่องมือและวิธีการที่จำเป็น รวมทั้งกำหนดบทบาทเพื่อการสนับสนุนคู่ความร่วมมือ แล้วขยายผลในกลุ่ม SMEs ด้วยกัน
    - ระบบการจัดการความรู้ (KM System) ควรออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้ง่ายต่อการธำรงรักษาระบบในธุรกิจที่ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในสภาพเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
    - องค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมและมีวิธีดำเนินการสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร SMEs
    - องค์กรต้องพัฒนาเทคโนโลยีทั้งด้านฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์ ให้เหมาะสมต่อการใช้งานในองค์กร และสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้

2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper)

- **กัมพูชา** – มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ แต่อยู่ในระยะเพิ่งเริ่มดำเนินการ นอกจากนี้องค์กร NPCC ของลาว ได้เริ่มส่งเสริมและให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้กับ SMEs
- **สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)** – มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรชั้นนำ และมีการใช้ระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ได้ดีมาก
- **ฟิจิ** – มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชนบ้าง ยังไม่แพร่หลายใน SMEs
- **อิหร่าน** – มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชนบ้าง ยังไม่แพร่หลายใน SMEs
- **อินเดีย** – องค์กรภาครัฐมีการส่งเสริมด้านการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มผลิตภาพในกระบวนการผลิตของภาคเอกชน แต่ในระดับ SMEs ยังไม่มีการส่งเสริมด้านการจัดการความรู้
- **อินโดนีเซีย** – ระบบการจัดการความรู้ถูกเผยแพร่ด้วยองค์กรภาคการศึกษาและภาคเอกชน

- **ลาว** – องค์กรภาครัฐเริ่มมีการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ใน SMEs
- **มาเลเซีย** – มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ และเอกชน รวมทั้งภาครัฐได้ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ใน SMEs เพื่อมั่งสู่นวัตกรรมต่อไป
- **มองโกเลีย** – มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรใหญ่ องค์กรชั้นนำ และมีการศึกษาและเรียนรู้ในภาคการศึกษา ยังไม่มีการถ่ายทอดสู่ SMEs
- **ปากีสถาน** - มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชนบ้าง ยังไม่แพร่หลายใน SMEs
- **ฟิลิปปินส์** – การดำเนินงานระบบการจัดการความรู้ในภาครัฐและเอกชน ได้รับทุนสนับสนุนการพัฒนาองค์กรด้วยระบบการจัดการความรู้ (KM) จากภาครัฐ
- **ศรีลังกา** - มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชนบ้าง ยังไม่แพร่หลายใน SMEs
- **เวียดนาม** – การดำเนินงานระบบการจัดการความรู้ถูกริเริ่มจากภาครัฐ ด้วยการส่งเสริมให้ภาคธุรกิจปรับเปลี่ยนการบริหารงานด้วยการมุ่งเน้นการบริหารด้วยฐานความรู้
- **ประเทศไทย** – ระบบการจัดการความรู้ถูกผลักดันจากองค์กรภาครัฐ โดยมีการกำหนดเป็น พ.ร.บ. ปี 2546 กำหนดให้องค์กรภาครัฐต้องดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (KM) เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO-Learning Organization) และมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชนที่เป็นองค์กรใหญ่ องค์กรชั้นนำ มีการเผยแพร่และส่งเสริม SMEs ให้ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

- เมื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านระบบการจัดการความรู้ (KM) ของประเทศไทยกับประเทศอื่นๆในประเทศสมาชิก APO สามารถกล่าวได้ว่าประเทศไทยมีการปูพื้นฐานการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้ดี ทั้งการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทูของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และรูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวทางของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แต่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการประยุกต์ KM ในองค์กรธุรกิจ SMEs ของประเทศไทย ภาครัฐเช่นกระทรวงอุตสาหกรรม ควรเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนให้ภาคธุรกิจ SMEs ได้พัฒนาศักยภาพตนเองโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Based Management)

2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง

- Site visit 1: E.SUN Commercial Bank, Ltd.
  - มีการดำเนินงานด้านระบบการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อสามารถตอบสนองความพึงพอใจและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของลูกค้า
  - มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ คุ้มค่า และใช้งานง่าย ทั้งบุคลากรภายในองค์กร และครอบคลุมการใช้งานของลูกค้า

- Site Visit 2: CECI Engineering Consultants, Inc., Taiwan
  - มีการดำเนินงานด้านระบบการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการดักจับความรู้ (Knowledge Capture) จากบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆภายในองค์กร เพื่อสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  - มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ คุ้มค่า และใช้งานง่าย ทั้งบุคลากรภายในองค์กร และครอบคลุมการใช้งานของลูกค้า

2.5 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

- ความรู้ในการดำเนินงานด้านระบบการจัดการความรู้ (KM) ตามแนวทาง APO KM frame work และ APO KM Implementation approach
- ความรู้การวางแผนการประยุกต์ใช้ APO KM frame work และ APO KM Implementation approach ในองค์กรธุรกิจ SMEs ให้มีความเหมาะสมกับบริบทองค์กร
- ความรู้การแก้ปัญหาการดำเนินงานด้านระบบการจัดการความรู้ (KM) ในองค์กร

ส่วนที่ 3 : ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

- มีความเข้าใจหลักการและแนวทางการจัดความรู้ตามแนวทางของ APO (APO KM framework and KM Implementation approach) มากยิ่งขึ้น
- ได้เห็นตัวอย่างการนำ APO KM framework และ APO KM Implementation จากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติของ SMEs
- ได้แลกเปลี่ยนมุมมองและแนวคิดการประยุกต์ KM สู่การปฏิบัติ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการประยุกต์ใช้ KM กับผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เป็นผู้บริหารของธุรกิจ SMEs จากหลากหลายประเทศในกลุ่มอาเซียน
- ได้แนวคิดการปรับปรุงวิธีการประยุกต์ KM ใน SMEs ให้มีความเหมาะสมกับบริบทองค์กร
- ได้ทราบแนวทางการประยุกต์ KM ขององค์กรชั้นนำที่ได้เข้าไปเยี่ยมชมองค์กรในการสัมมนาครั้งนี้
- ได้ฝึกวางแผนการประยุกต์การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

- **เพิ่มพูนความรู้และแนวคิดด้านการจัดการความรู้** (KM)
  - หน่วยงานมีบุคคลากรที่มีความรู้และแนวคิดการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ตามแนวทาง APO KM frame work และ APO KM Implementation approach
  - ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นการประยุกต์ใช้ KM ในองค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการด้าน KM สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้าน KM ของหน่วยงานและขององค์กรได้
- **พัฒนาแนวทางดำเนินงานด้านการจัดการความรู้** (KM)
  - ความรู้จากการเข้าร่วมสัมมนาสามารถนำมาประยุกต์ในการวางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ภายในหน่วยงานและองค์กร
  - การศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรชั้นนำ ทำให้เกิดแนวคิดและแนวทางนำเครื่องมือและเทคนิคต่างๆมาช่วยสนับสนุนการประยุกต์ KM ในหน่วยงานและองค์กร
- **ต่อยอดแนวคิดด้านการจัดการความรู้** (KM)
  - ความรู้จากการเข้าร่วมสัมมนาทำให้เกิดแนวคิดในการปรับปรุงการดำเนินงานด้าน KM ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
  - ความรู้จากการเข้าร่วมสัมมนาสามารถนำไปประยุกต์และถ่ายทอดให้องค์กรที่เป็นธุรกิจ SMEs ของประเทศไทยได้

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้น ๆ

- **การพัฒนาการดำเนินงานด้าน KM ภายในองค์กร**
  - ความรู้และแนวคิดการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) จากการเข้าร่วมสัมมนา รวมทั้งจากการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เป็นตัวแทนจากหลากหลายประเทศ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานด้าน KM ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
  - ความรู้จากการศึกษาดูงานองค์กรชั้นนำที่มีการดำเนินงานด้าน KM ทำให้ได้แนวคิดและวิธีการนำเครื่องมือหรือเทคนิคการปรับปรุงต่างๆ รวมทั้งเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้าน KM ให้มีประสิทธิภาพ
- **การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้องค์กรธุรกิจ SMEs**
  - ในบทบาทของวิทยากรที่ปรึกษาด้านระบบมาตรฐานและการจัดการความรู้ สามารถนำหลักการ แนวคิด วิธีการ เครื่องมือหรือเทคนิคการปรับปรุง รวมทั้งเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประยุกต์ในการดำเนินการด้าน KM ให้มีประสิทธิภาพ
  - ความรู้และประสบการณ์จากการเข้าร่วมสัมมนา สามารถนำไปถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ให้กับธุรกิจ SMEs เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพองค์กรสู่การแข่งขัน

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

- มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์จากการเข้าร่วมสัมมนาให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้รับทราบอย่างไม่เป็นทางการผ่านการพูดคุยและการเล่าเรื่องราวภายหลังการไปสัมมนาต่างประเทศ และการประชุมภายในหน่วยงาน
- มีแนวคิดนำความรู้และประสบการณ์จากการเข้าร่วมสัมมนามาพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ของหน่วยงานและองค์กร รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตร KM ที่เหมาะสมกับธุรกิจ SMEs ของประเทศไทย
- การดำเนินงานเพื่อการขยายผลองค์ความรู้จากการเข้าร่วมสัมมนาอย่างเป็นทางการยังไม่ได้ดำเนินการภายในช่วงเวลา 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

- มีแนวคิดนำความรู้และประสบการณ์จากการเข้าร่วมสัมมนามาพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ของหน่วยงานและองค์กร รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตร KM ที่เหมาะสมกับธุรกิจ SMEs ของประเทศไทย
- การดำเนินงานเพื่อการขยายผลองค์ความรู้จากการเข้าร่วมสัมมนา ภายหลังการเข้าร่วมโครงการ 6 เดือนยังไม่ได้ดำเนินการในช่วงเวลานี้

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)