

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ
16-IN-28-GE-TRC-B
Training of Trainers on Business Excellence for SMEs
ระหว่างวันที่ 24 ตุลาคม -27 ตุลาคม 2559
ประเทศสิงคโปร์

จัดทำโดย นายสุวิทย์ เจนสวัสดิ์พงศ์
ผู้จัดการส่วนจัดการองค์กร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
วันที่ 23 ธันวาคม 2559

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

1.1 รหัสและชื่อโครงการ

16-IN-28-GE-TRC-B/ Training of Trainers on Business Excellence for SMEs

1.2 ระยะเวลา

ระหว่างวันที่ 24 ตุลาคม-27 ตุลาคม 2559

1.3 สถานที่จัด (เมือง ประเทศ)

ประเทศสิงคโปร์

1.4 เจ้าหน้าที่เอพีไอประจำโครงการ

Mr. Arsyoni Buana Program Officer, Industry Department, APO

1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย

1. Dr. Musli Bin Mohammad

Associate Professor
Department of Manufacturing and Industrial Engineering
Faculty of Mechanical and Manufacturing Engineering, University Tun
Hussein Onn Malaysia
Parit Raja, 86400, Batu Pahat, Johor
Telephone:
Fax:
e-Mail: mmusli@uthm.edu.my

2. Mr. Michael E. Voss

BE Trainer and Facilitator
PYXIS, Union Line R.D. 2
Marton, 4788
Telephone: 64-274-433-908
Fax:
e-Mail: michael.voss@pyxix.co.nz

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ

Bangladesh

Mr. Basudeb Acharjee

Joint Secretary
Ministry of Industry
91 Motijheel C/A, Dhaka
Telephone: 880-2-9550590
Fax:
e-Mail: a_basudeb@yahoo.com

China, Republic of

Mr. Chun Yu Hsueh

Consultant
China Productivity Center
2F, No. 79, Sec. 1, Xintai 5th Road, Xizhi District, New Taipei
Telephone: 886-2-698-2989
Fax: 886-2-698-2976
e-Mail: 2659@cpc.tw

Fiji

Mr. Taniela Qalilawa

Quality Service Officer
Fiji Business Excellence Awards
National Training and Productivity Centre, Fiji National University
2/8 Queen Elizabeth Drive, Nasese, Suva
Telephone: 679-3313074
Fax:
e-Mail: taniela.qalilawa@fnu.ac.fj

IR Iran

Ms. Shahrbanoo Ebadi Chimeh

Head of Improvement Business Environment and Production
Enterprise Development Department
Iran Small Industries and Industrial Parks Organization
No. 10, Niro-e-Entezami St., Kordestan Highway, Tehran
Telephone: 98-21-88770918
Fax: 98-21-88770920
e-Mail: ebadi@isipo.ir

India

Ms. Arundhati Chattopadhyay

Deputy Director
National Productivity Council, India
Novelty Chambers, 7th Floor, Grant Road, Mumbai, 400007
Telephone: 91-22-23071322
Fax: 91-22-23073323
e-Mail: arundhatichattopadhyay@gmail.com

Mr. Manoj Sharma

Assistant Director
Office of Development Commissioner
Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises, Government of India
Industrial Area B, Ludhiana, Punjab, 141003
Telephone: 91-161-2531733
Fax: 91-161-25333225
e-Mail: manoj.sharma@msmedildh.gov.in

Indonesia**Mr. Faizal Safa**

Chairman

The Association of Indonesian Industrial and Management Engineers
Tulodong Atas 14, SCBD, South Jakarta, 12190*Telephone: 62-21-52921563**Fax: 62-21-52963502**e-Mail: ichal@immara.com***Malaysia****Ms. Asmahan Binti Othman**

Consultant

Malaysia Productivity Corporation

Lorong Produktiviti, Off Jalan Sultan, 46200 Petaling Jaya, Selangor

*Telephone: 60-3-7955-7266**Fax: 60-3-7955-1824**e-Mail: asmahan@mpc.gov.my***Ms. Marziah Ahmad**

Consultant

Malaysia Productivity Corporation

Lorong Produktiviti, Off Jalan Sultan, 46200 Petaling Jaya, Selangor

*Telephone: 60-3-7955-7266**Fax: 60-3-7955-1824**e-Mail: marziahahmad@mpc.gov.my***Mongolia****Ms. Oyun Battumur**

Director

Human Resource and Administration Division

MobiCom Corporation LLC

Sambuu Street 47, P.O. 38, Chingeltei District, Ulaanbaatar

*Telephone: 976-75759944**Fax: 976-11-310411**e-Mail: oyun@mobicom.mn***Nepal****Mr. Rajendra Kumar Shrestha**

Senior Industry Officer

Cottage and Small Industry Development Board

Manthali Municipality 2, Ramechhap

*Telephone: 977-48-540036**Fax: 977-48-540036**e-Mail: shrestha.rajendra28@yahoo.com***Pakistan****Mr. Mohammad Abid Hussain Sabri**

Director

Pakistan Institute of Management

Management House, Shahra E Iran, Clifton, Karachi

*Telephone: 92-21-99251711**Fax: 92-21-992516**e-Mail: abidsabri@gmail.com*

Mr. Yasir Ghani

Manager
Business Development and Marketing
Technology Upgradation and Skill Development Company
State Cement Corporation Building, Kot Lakhpat, Lahore, 54770
Telephone: 92-42-111000
Fax: 92-42-35121658
e-Mail: yasir.ghani@tusdec.org.pk

Philippines

Ms. Carolina Romey Velasco

Supervising Trade and Industry Development Specialist
Department of Trade and Industry - Competitiveness Bureau
3/F Tara Building, Sen. Gil Puyat Avenue, Makati City
Telephone: 63-2-8953198
Fax: 63-2-8904861
e-Mail: CarolinaVelasco@dti.gov.ph

Ms. Ermarie A. Mondejar

Vice President/Managing Director

Development Academy of the Philippines, Conference Center
DAP Building, San Miguel Avenue, Ortigas Center, Pasig City
Metro Manila
Telephone: 63-2-46-483-1291
Fax: 63-2-46-483-1290
e-Mail: ermariemondejar@yahoo.com

Sri Lanka

Ms. Nilusha Sandamali Yatagara Kankanamge

Productivity Development Officer

National Productivity Secretariat
10th Floor, 2nd Stage, Sethsiripaya, Battaramulla
Telephone: 94-11-2186031
Fax: 94-11-2186025
e-Mail: sandamaliykn@gmail.com

Mr. Samanpriya Dissanayaka Dissanayaka Mudiyansele

Productivity Development Officer
Divisional Secretariat, Badalkumbura
National Productivity Secretariat

Badalkumbura
Telephone: 94-552250236
Fax: 94-552250125
e-Mail: saman.badalkumbura@gmail.com

Thailand

Mr. Suvit Janesawatpong

Manager
Management for Performance Excellence Department
Thailand Productivity Institute
12-15th Floors, Yakult Building, 1025 Phaholyothin Road, Bangkok, 10400
Telephone: 66-2-619-5500 Ext: 650
Fax: 66-2-619-8092
e-Mail: suvit@ftpi.or.th

Mr. Wichai Paksa

Team Leader

Product Marketing Strategy Department

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives

2346 Phahon Yothin Road, Sena Nikhom, Chatuchak, Bangkok, 10900

Telephone: 66-2-558-6555

Fax: 66-2-558-6204

e-Mail: wpaksa@gmail.com

Vietnam

Ms. Nguyen Thi Thu Ha

Project Coordinator

Small and Medium Enterprises Development Support Center 2

Directorate for Standards, Metrology and Quality

64-66 Mac Dinh Chi Street, District 1, Ho Chi Minh

Telephone: 84-8-38248866

Fax: 84-8-38225868

e-Mail: hantt@smedec.com

Total number of Participants = 20

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

BE Framework เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กรในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลิตภาพ วัตถุประสงค์ของโครงการนี้เพื่อการพัฒนา BE Trainer และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้แนวทางการนำไปประยุกต์ใช้โดยเฉพาะกับ SME เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักถึงประโยชน์ในการนำ BE Framework ไปประยุกต์ใช้และปรับปรุงองค์กร

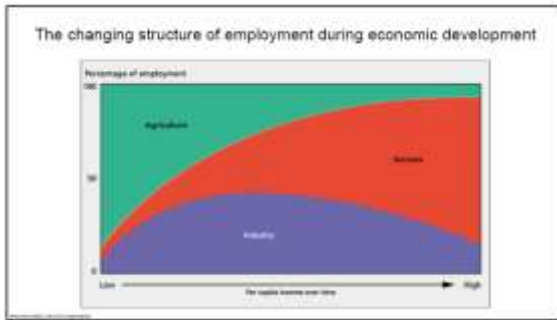
2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย

จากการฝึกอบรมในหลักสูตร Training of Trainers on Business Excellence for SMEs ที่ประเทศสิงคโปร์ ได้รับความรู้และประสบการณ์เป็นอย่างมากโดยจำแนกได้ตามวันและวิทยากรที่บรรยายในแต่ละหัวข้อดังนี้

วันที่ 1 (24 ตค. 59)

Lecture 1(10.15-11.15): Business Excellence(BE) for Productivity by Mr.Michael Voss (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 2_ BE for Productivity) ได้นำเสนอให้เห็นถึงความสำคัญของ SME ซึ่งส่งผลในสัดส่วนที่สูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ต่อ GDP ของทุกประเทศทั่วโลก พร้อมทั้งนำเสนอโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของสินค้าและบริการของ SME ระหว่างสินค้าเกษตร สินค้าอุตสาหกรรม และภาคบริการ โดยภาคบริการจะมีสัดส่วนที่สูงขึ้นตามระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

การพัฒนาขีดความสามารถของ SME มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ ดังนั้นการนำ BE ไปประยุกต์ใช้การบริหารจัดการของ SME จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญของแต่ละประเทศ



- SIX KEY FINDINGS ON BUSINESS EXCELLENCE** 6
1. Business excellence has a major impact on competitiveness and performance
 2. Many organisations do not understand business excellence and see business excellence primarily as an awards programme
 3. Business excellence frameworks are relevant for long-term competitiveness and sustainability, and only minor changes to the design of the frameworks (if any) are needed
 4. Business excellence frameworks are over-arching frameworks within which other initiatives/quality tools fit
 5. Focus on implementing the core values and concepts of business excellence – the frameworks just assess where you are on your journey
 6. Organisations want increased assistance with benchmarking and learning from best practices

6 ประเด็นสำคัญจากการนำ BE Framework ไปประยุกต์ใช้คือ

1. BE ส่งผลอย่างสำคัญต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร
2. หลายๆ องค์กรไม่เข้าใจถึงหลักการของ BE และมุ่งหวังเพียงการได้รางวัล
3. BE มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว
4. BE สามารถใช้เป็นภาพกว้างในการกำหนด initiative หรือ quality tools ที่เหมาะสมกับองค์กร
5. การให้ความมุ่งเน้นกับการนำ core value ของ BE ไปสู่การปฏิบัติ โดย BE Framework ใช้เพื่อประเมินว่าองค์กรอยู่ตรงไหนในการเดินทางไปสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน
6. องค์กรต้องใช้ประโยชน์จากการเทียบเคียง(Benchmarking) และการศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

Lecture 2(11.15-12.15): Business Excellence(BE) Frameworks: An Overview by Dr.Musli Mohommud (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 3_BE Overview)

วิทยากรได้อธิบาย BE Framework ในภาพรวมซึ่งเป็นการจัดการที่เป็นเลิศซึ่งเป็นไปตามหลักเหตุและผล ซึ่งกรอบการจัดการประกอบด้วย 7 หมวด โดยองค์กรที่เป็นเลิศจะต้องมีผลการดำเนินงานที่ดีในทุกมุมมองที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในหมวดที่ 7 โดยผลลัพธ์ที่ดีต้องมาจากกระบวนการที่สำคัญและมีการบริหารจัดการที่ดีตามที่ระบุไว้ในหมวดที่ 1-6 ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้า การวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ บุคลากร และการปฏิบัติการ



- Business Excellence Core Values and Concepts**
- Attributes, beliefs and/or behaviours that high performing organisations exhibit.
- Systems perspective
 - Visionary leadership
 - Customer-focused excellence
 - Valuing people
 - Organizational learning and agility
 - Focus on success
 - Managing for innovation
 - Management by fact
 - Societal responsibility
 - Ethics and transparency
 - Delivering value and results
- 11**
Core Values and Concepts of Baldrige Excellence Framework

BE Framework สร้างขึ้นบนพื้นฐานของค่านิยม 11 ประการเป็นหลักการทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศภายใต้การบริหารจัดการที่ดี ดังนั้นผู้ที่นำไปประยุกต์ใช้จะต้องทราบและเข้าใจในค่านิยมเหล่านี้ซึ่งประกอบด้วย มุมมองเชิงระบบ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นลูกค้า การเห็นคุณค่าของบุคลากร ความคล่องตัวและการเรียนรู้ขององค์กร การมุ่งเน้นความสำเร็จ การจัดการนวัตกรรม การบริหารโดยข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใสและมีจริยธรรม การมุ่งเน้นคุณค่าและผลลัพธ์

Lecture 3 : SPRING Singapore BE Initiative by Ms.Bina Damodaran (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 4_ BE Initiative SPRING Singapore)

เป็นการนำเสนอเครื่องมือการจัดการและแนวทางการกระตุ้นและผลักดันในนำ BE Framework ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆ ในสิงคโปร์ซึ่งเริ่มจาก 1. การสร้าง Diagnostic health check และแจกจ่ายให้ทุกองค์กรนำไปใช้ในการประเมินระบบการบริหารจัดการของตนเองเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง 2. การกระตุ้นองค์กรให้พัฒนาปรับปรุงขีดความสามารถองค์กรเพื่อทำให้ผลการดำเนินการองค์กรดีขึ้นโดยใช้ข้อมูลจากขั้นตอน Diagnostic health check 3. เที่ยมเคียงผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ Diagnostic health check เที่ยมเคียงกับมาตรฐานสากลเช่น MBNQA(อเมริกา) EFQM(ยุโรป) JQA(ญี่ปุ่น) และ ABEA(ออสเตรเลีย)

ทั้งนี้สิงคโปร์ได้กำหนดรางวัล SQA, SQC ตามแนวทาง BE โดยมีระดับคะแนนในแต่ละหมวดตามภาพด้านล่าง

CATEGORIES	SUB-CATEGORIES	SUB-CATEGORY SCORE	CATEGORY SCORE
1. LEADERSHIP	1.1 Senior Leadership	50	120
	1.2 Organisational Culture	40	
	1.3 Corporate Governance and Social Responsibility	30	
2. CUSTOMERS	2.1 Customer Requirements	40	110
	2.2 Customer Experience	40	
	2.3 Customer Satisfaction	30	
3. STRATEGY	3.1 Strategy Development	35	70
	3.2 Strategy Implementation	35	
4. PEOPLE	4.1 Human Resource Planning	30	90
	4.2 Employee Learning and Development	20	
	4.3 Employee Engagement and Well-Being	20	
	4.4 Employee Performance and Recognition	20	
5. PROCESSES	5.1 Innovation Capabilities	30	90
	5.2 Process Management	30	
	5.3 Supplier and Partner Management	30	
6. KNOWLEDGE	6.1 Knowledge Management	35	70
	6.2 Analytics for Performance Management	35	
7. RESULTS	7.1 Customer Results	110	450
	7.2 Financial and Market Results	120	
	7.3 People Results	110	
	7.4 Operational Results	110	

เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้องค์กรต่างๆ มีความเข้าใจ ตระหนักและได้รับความภาคภูมิใจในความมุ่งมั่นและพยายามในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ สิ่งโปรได้แบ่งประเภทของรางวัลเพื่อเชิดชูเกียรติเป็น 2 กลุ่มรางวัลหลักๆ คือ

1. BE Award สำหรับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานระดับโลกตาม BE Framework ประกอบด้วย SQA, SQA with special commendation(SQA SC), Innovation Excellence Award, People Excellence Award
2. BE Certification สำหรับองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่นำขึ้นชมตาม BE Framework ประกอบด้วย SQC, SQC Star, Singapore Innovation Class(I-Class), Singapore Service Class(S-Class), People Developer(PD)

BE Certifications & Awards		BE Niche Standards											
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>BE Standard</th> <th>BE Certification/BE Award</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Holistic BE standard</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Singapore Quality Class (SQC) • Singapore Quality Class STAR (SQC STAR), Singapore Quality Award (SQA) • Singapore Quality Award with Special Commendation (SQA SC) </td> </tr> <tr> <td>Niche BE Standard for People</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • People Developer (PD) • People Excellence Award </td> </tr> <tr> <td>Niche BE Standard for Innovation</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Singapore Innovation Class (I-Class) • Innovation Excellence Award </td> </tr> <tr> <td>Niche BE Standard for Service</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Singapore Service Class (S-Class) certification </td> </tr> </tbody> </table>		BE Standard	BE Certification/BE Award	Holistic BE standard	<ul style="list-style-type: none"> • Singapore Quality Class (SQC) • Singapore Quality Class STAR (SQC STAR), Singapore Quality Award (SQA) • Singapore Quality Award with Special Commendation (SQA SC) 	Niche BE Standard for People	<ul style="list-style-type: none"> • People Developer (PD) • People Excellence Award 	Niche BE Standard for Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Singapore Innovation Class (I-Class) • Innovation Excellence Award 	Niche BE Standard for Service	<ul style="list-style-type: none"> • Singapore Service Class (S-Class) certification
BE Standard	BE Certification/BE Award												
Holistic BE standard	<ul style="list-style-type: none"> • Singapore Quality Class (SQC) • Singapore Quality Class STAR (SQC STAR), Singapore Quality Award (SQA) • Singapore Quality Award with Special Commendation (SQA SC) 												
Niche BE Standard for People	<ul style="list-style-type: none"> • People Developer (PD) • People Excellence Award 												
Niche BE Standard for Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Singapore Innovation Class (I-Class) • Innovation Excellence Award 												
Niche BE Standard for Service	<ul style="list-style-type: none"> • Singapore Service Class (S-Class) certification 												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>BE CERTIFICATIONS</th> <th>BE AWARDS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • 4000 points • BE Certifications 1. Recognize organisations for meeting standards of global performance & commitment to BE 2. Score at least 400 points based on the criteria requirements </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • 7500 points • BE Awards 1. Highest accolade for excellence in the BE standard i.e. outstanding management capabilities & achievement of superior results 2. Score at least 7500 points based on the criteria requirements </td> </tr> </tbody> </table>	BE CERTIFICATIONS	BE AWARDS	<ul style="list-style-type: none"> • 4000 points • BE Certifications 1. Recognize organisations for meeting standards of global performance & commitment to BE 2. Score at least 400 points based on the criteria requirements 	<ul style="list-style-type: none"> • 7500 points • BE Awards 1. Highest accolade for excellence in the BE standard i.e. outstanding management capabilities & achievement of superior results 2. Score at least 7500 points based on the criteria requirements 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>BE AWARDS</th> <th>BE CERTIFICATIONS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • 4000 points • BE Awards 1. Highest accolade for excellence in the BE standard i.e. outstanding management capabilities & achievement of superior results 2. Score at least 7500 points based on the criteria requirements </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • 7500 points • BE Certifications 1. Recognize organisations for meeting standards of global performance & commitment to BE 2. Score at least 400 points based on the criteria requirements </td> </tr> </tbody> </table>	BE AWARDS	BE CERTIFICATIONS	<ul style="list-style-type: none"> • 4000 points • BE Awards 1. Highest accolade for excellence in the BE standard i.e. outstanding management capabilities & achievement of superior results 2. Score at least 7500 points based on the criteria requirements 	<ul style="list-style-type: none"> • 7500 points • BE Certifications 1. Recognize organisations for meeting standards of global performance & commitment to BE 2. Score at least 400 points based on the criteria requirements 				
BE CERTIFICATIONS	BE AWARDS												
<ul style="list-style-type: none"> • 4000 points • BE Certifications 1. Recognize organisations for meeting standards of global performance & commitment to BE 2. Score at least 400 points based on the criteria requirements 	<ul style="list-style-type: none"> • 7500 points • BE Awards 1. Highest accolade for excellence in the BE standard i.e. outstanding management capabilities & achievement of superior results 2. Score at least 7500 points based on the criteria requirements 												
BE AWARDS	BE CERTIFICATIONS												
<ul style="list-style-type: none"> • 4000 points • BE Awards 1. Highest accolade for excellence in the BE standard i.e. outstanding management capabilities & achievement of superior results 2. Score at least 7500 points based on the criteria requirements 	<ul style="list-style-type: none"> • 7500 points • BE Certifications 1. Recognize organisations for meeting standards of global performance & commitment to BE 2. Score at least 400 points based on the criteria requirements 												

Country Paper Presentation

เป็นการนำเสนอ country paper ของแต่ละประเทศ ประเทศละ 5 นาที โดยหัวข้อนำเสนอประกอบด้วยความสำเร็จและความท้าทายในการนำ BE ไปประยุกต์ใช้ในแต่ละประเทศ รวมทั้งนำเสนอและแลกเปลี่ยนความเห็นจากผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในอนาคตต่อไป

วันที่ 2(25 ตค. 59)

Lecture 3 : BE for SME Banefits and Challenges – by Dr.Musli Mohommud (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 5_BE for SME_Benefits and Challenges)

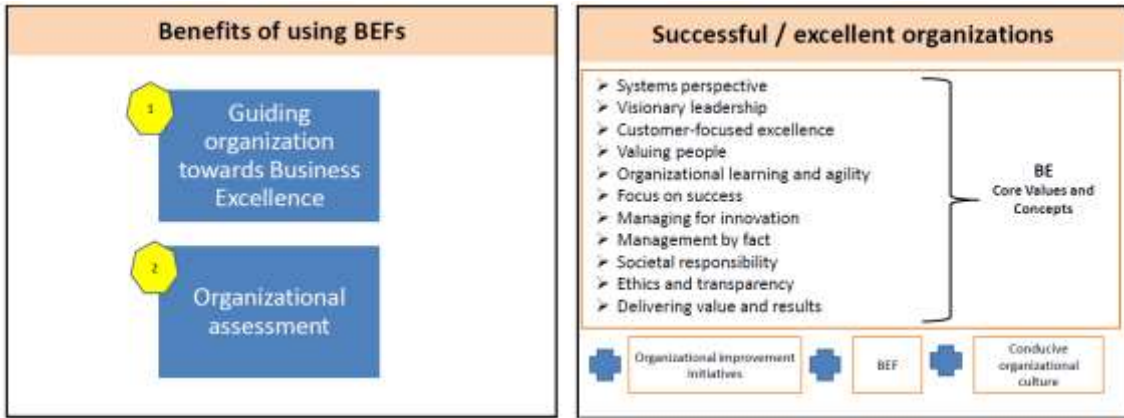
Dr.Musli ได้บรรยายให้เห็นถึงประโยชน์ของ BE ใน 2 ประเด็นคือ

1. เป็นแนวทางในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ

BE สรุปลแนวทาง กระบวนการ พฤติกรรม และความเชื่อขององค์กรที่เป็นเลิศมาเป็นกรอบการจัดการ บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้ง BE ยังช่วยให้องค์กรกำหนดความท้าทายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

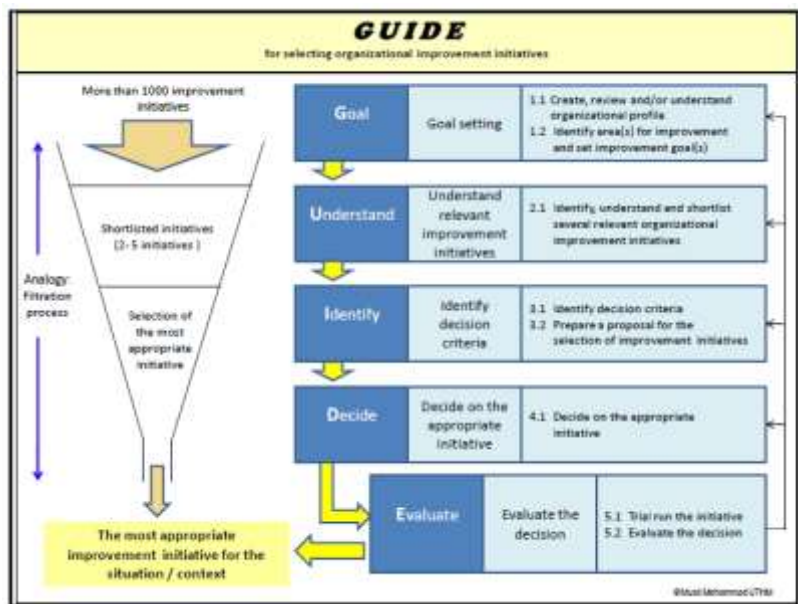
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กร

องค์กรสามารถใช้ BE เป็นกรอบในการประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนหรือโอกาสในการปรับปรุงอะไรบ้าง ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเห็นสุขภาพขององค์กรจากภาพเดียวกัน และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ



วิทยากรได้นำเสนอ success story ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการใช้ BE เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรเช่น Teckwah Industrial Corporation Ltd / Tru-Marine PteLtd / BestcoatContract Services/ Ingress Corporation Berhad/ ViTroxCorporation Berhad เป็นต้น

ความท้าทายของ SME ในการนำ BE ไปประยุกต์ใช้คือ โครงสร้างและภาษาของ BE ค่อนข้างซับซ้อน ยุ่งยากต่อการทำความเข้าใจ รวมทั้งทัศนคติและความเชื่อขององค์กรในการอยากได้รางวัลมากกว่าการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ ความตระหนักและให้เห็นถึงประโยชน์ของ BE จึงจะทำให้องค์กรและประเทศได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืน



ในการเลือกเครื่องมือในการปรับปรุงองค์กรหรือ initiatives ที่เหมาะสม วิทยากรได้นำเสนอโมเดล GUIDE (Goal/ Understand / Identify / Decide / Evaluate) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารองค์กรและบรรลู่ซึ่งเป้าหมายที่องค์กรต้องการปรับปรุง

Lecture 4 : BE Consulting Methodology for SMEs by Mr.Michael Voss (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 6_ BE Consulting Methodology for SMEs)

วิทยากรได้อธิบายถึงบทบาทและหน้าที่ของที่ปรึกษาที่จะต้องออกแบบหลักสูตรและแนวทางการให้คำปรึกษาแนะนำที่ต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและระดับการพัฒนาด้าน BE ของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ที่ปรึกษาคควรมีทักษะและความรู้ที่สำคัญ 3 ด้านประกอบด้วย Engage , Enlighten, Excel



ENGAGE: ต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญและผูกพันกับ BE โดยใช้หลากหลายแนวทางเช่น การตลาด การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสาธารณะ การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ของ BE รวมทั้งการวิจัยถึงแนวทางการประยุกต์ใช้ BE ให้เกิดประโยชน์และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

ENLIGHTEN: ต้องมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งด้านการฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำให้เกิดการยอมรับและแพร่หลาย ต้องพยายามนำเสนอและให้เห็นประโยชน์ของการนำ BE ไปประยุกต์ใช้ ต้องพิจารณาช่องทางที่สะดวกและเข้าถึงได้ง่ายเช่นทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ หรือ social media รวมทั้งต้องส่งเสริมให้องค์กรมีการประเมินตนเองตามกรอบ BE และใช้ผลการประเมินเป็นจุดเริ่มต้นในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

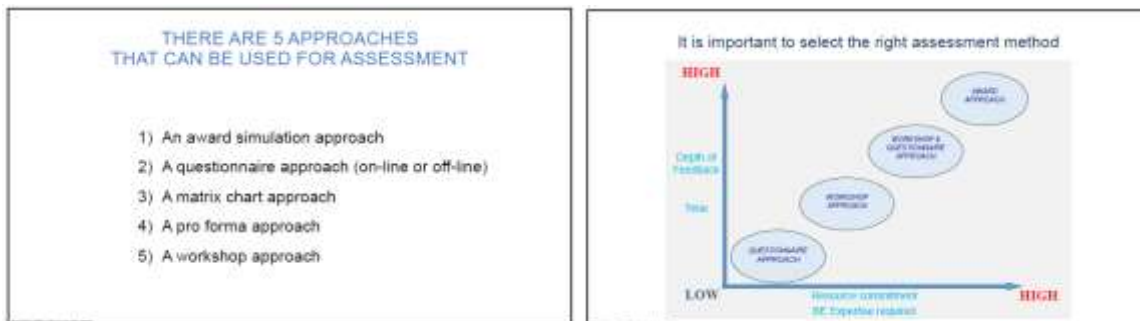
EXCEL: การเสริมสร้าง ยกย่องชมเชยและการให้รางวัลกับองค์กรที่ใช้ BE ในการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร โดยให้มีการประสานงานและเสริมสร้างเครือข่ายที่เหมาะสมและกระจายแพร่หลายออกไป

Lecture 5 : BE Assessment for SME by Mr.Michael Voss (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 7_BE Assessment for SMEs)

วัตถุประสงค์ของการการตรวจประเมินคือเพื่อให้ทราบว่าองค์กรอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับ world class และทราบถึง action ที่ควรดำเนินการขององค์กรในการปรับปรุงไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งวิทยากรได้สรุปถึงประโยชน์ของ self assessment ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเข้าใจในสภาพปัจจุบันขององค์กร
2. เพื่อเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
3. เพื่อทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร
4. เพื่อชี้แนะต่อการสร้าง action plan ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
5. เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร
6. เพื่อให้เกิดความคืบหน้าตาม BE Model
7. เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำ Benchmarking

ทั้งนี้วิทยากรได้แบ่งประเภทของ assessment เป็น 5 ประเภทคือ Award simulation approach / Questionnaire approach / Matrix chart approach / Pro forma approach / Workshop approach



องค์กรควรเลือกใช้รูปแบบการประเมินที่เหมาะสมกับตัวเอง เนื่องจากแต่ละรูปแบบมีความยากง่ายในการประเมิน และความละเอียดลึกซึ้งของ feedback report ที่แตกต่างกัน

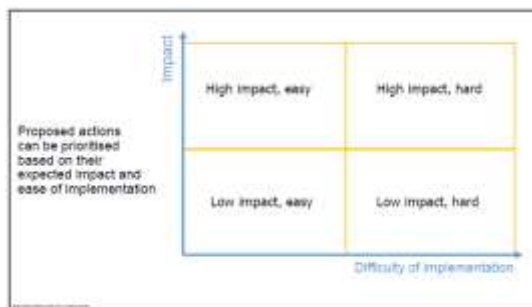
Approach	ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
Award simulation	มีความน่าเชื่อถือของระดับคะแนน จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง / ได้ feedback ที่มีคุณภาพสำหรับจัดทำ action plane	ใช้ทรัพยากรและเวลาค่อนข้างมาก / ไม่ได้รับข้อเสนอแนะในการจัดทำ action plan
Questionnaire	ง่ายในการทำความเข้าใจและตรวจประเมิน / ใช้เวลาน้อย ทำได้ไว / คนส่วนใหญ่ขององค์กรมีส่วนร่วม	ไม่สามารถเจาะลึกในการตรวจประเมิน / ขาดกระบวนการ consensus / ค่อนข้างยากในการสร้าง action plan ของผลการตรวจประเมินที่ได้รับ
Matrix chart	ง่ายต่อการตรวจประเมิน และใช้ได้ในทุกระดับขององค์กร	ให้รายละเอียดค่อนข้างน้อยและกระบวนการ consensus
Pro forma	ได้ข้อมูลจำนวนมากจากหลายหน่วยงาน มีรูปแบบเอกสารที่ชัดเจน สามารถเชื่อมโยงพื้นที่การปรับปรุงให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ และมีสามารถจัดทำ action plan ได้อย่างรวดเร็ว	รายละเอียดเชิงลึกในการตรวจประเมิน ค่อนข้างน้อย ประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำถ้าใช้ในการตรวจประเมินที่เป็นเอกเทศ
Workshop	ช่วยให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมและเข้าใจในกระบวนการตรวจประเมิน ใช้เวลาน้อยและสามารถสร้าง action plan ที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว	ไม่ลงลึกในรายละเอียดเมื่อเทียบกับการตรวจพิจารณารางวัล และขึ้นกับวันเวลาที่สะดวกของสมาชิก และผู้จัดการส่วนใหญ่อาจไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับ BE Framework

Lecture 6 : Improving SME Performance Using BE by Mr.Michael Voss (รายละเอียดตามเอกสารแนบ

8_Improving SMEs Performance Using BE)

วิทยากรได้นำเสนอการปรับปรุงผลการดำเนินงานของ SME โดยใช้ BE ผ่าน 3 ขั้นตอนคือ 1.การประเมินตนเอง
2.การจัดทำแผนปรับปรุง 3.การทำให้ BE มีความยั่งยืนใน SME

1. การประเมินตนเอง(Self Assessment) องค์กรควรเลือกรูปแบบการประเมินตนเองที่เหมาะสมกับบริบท
องค์กร รวมทั้งควรให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมและมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการตรวจประเมินตนเอง ทั้งนี้ใน
การตรวจประเมินควรมี process owner หรือผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมในการตรวจประเมินด้วย โดย
ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการตรวจประเมินควรเข้าใจในขั้นตอนการตรวจประเมินและเห็นประโยชน์ต่อ
หน่วยงานและองค์กร ควรใช้เวลาประมาณ 2-4 ชั่วโมงในการประเมินตนเองโดยใช้ความรู้และเป็นไปตาม
สภาพที่แท้จริงขององค์กรหรือกระบวนการที่ถูกตรวจประเมิน เพื่อให้ได้จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่
ถูกต้องและเหมาะสมต่อองค์กร
2. การจัดทำแผนปรับปรุง ผู้บริหาร เจ้าของของกระบวนการและผู้เกี่ยวข้องควรพิจารณาผลการตรวจประเมินทั้ง
จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อจัดทำ action plan หรือแผนปรับปรุงตามลำดับความสำคัญและ
เร่งด่วน ทั้งนี้ควรพิจารณาถึงจำนวน action plan ที่เหมาะสมต่อการดำเนินการ และต้องได้รับความ
เห็นชอบจาก CEO ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง



ในการตัดสินใจเลือกหรือเห็นชอบ action plan สามารถใช้คำถาม SCURPRE(Success / Customer/
Urgency/ Resources/ People / Risk / Easy ในการพิจารณาถึงความเหมาะสมของ action plan
หลังจาก action plan ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ ควรมีการติดตามความคืบหน้าเป็นระยะๆ

3. การทำให้ BE มีความยั่งยืนใน SME ต้องทำให้ผู้บริหารและบุคลากร Buy in ในประโยชน์ของ BE ที่มีต่อ
องค์กรและต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมการเป็นเจ้าของหรือ Ownership ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยควร
ประยุกต์ใช้ในทุกระบวนการที่สำคัญที่อยู่ใน work system หรือทุก process ที่จำเป็นและสำคัญ รวมทั้ง
พิจารณาการจัดทำเป็นเอกสารตามความเหมาะสม

วันที่ 3 (26 ตค. 59)

Group Discussion and Presentation

เป็นกิจกรรมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม BE สำหรับ SME โดยต้องครอบคลุมถึงประเภทและรูปแบบการฝึกอบรม เนื้อหาการอบรมหรือ course outline กิจกรรมในหลักสูตร รูปแบบการส่งมอบบริการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการจัดฝึกอบรม รวมทั้งแนวทางการฝึกอบรม รายละเอียดและผลที่ได้จากกิจกรรมจะระบุไว้ในหัวข้อ 2.4

ช่วงบ่ายเป็นกิจกรรม Observational Visit: Goodrich Global- Singapore SME on the BE Journey รายละเอียดระบุไว้ในหัวข้อ 2.3

วันที่ 4(25 ตค. 59)

กิจกรรมกลุ่มแยกตามประเทศเพื่อจัดทำ Action Plan: Building BE Capability for SMEs (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 9_BE Training Program for SMEs)

เป็นกิจกรรมกลุ่มโดยให้ผู้เข้าอบรมจากแต่ละประเทศแลกเปลี่ยนความเห็นและหาข้อสรุปเพื่อจัดทำ BE Training Program for SMEs ที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ โดยประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมในการพัฒนาและให้บริการการฝึกอบรมกับผู้ประกอบการ SME ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถของที่ปรึกษา และ Trainer บทบาทและเครื่องมือของที่ปรึกษาหรือวิทยากรควรจะใช้ แนวทางที่จะใช้ในการสร้างความผูกพันกับผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร SME การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ(key success factor) รวมทั้งการนำเสนอว่า NPO ของแต่ละประเทศจะมีบทบาทอย่างไรในการช่วยเหลือ SME ในการนำ BE ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

บทสรุปแนวทางการฝึกอบรมเพื่อกระตุ้นให้ SME ในประเทศไทยนำ BE ไปประยุกต์ใช้และเป็นกรอบในการพัฒนาองค์กรจะใช้องค์กรฝึกอบรมผ่าน 2 ช่องทางคือ in house training & public training ซึ่งหัวข้อในการฝึกอบรมจะประกอบด้วย

1. What is BE
2. Benefit of BE to SMEs
3. Best Practice
4. Challenges
5. BE Framework

ซึ่งเมื่อได้นำเสนอให้กับวิทยากรและผู้เข้าอบรมก็ได้รับการยอมรับและเห็นว่าเป็นประโยชน์และมีความเหมาะสมซึ่งข้าพเจ้าจะได้นำมาปรับใช้ในการให้บริการฝึกอบรมและให้การปรึกษาแนะนำสำหรับลูกค้าในประเทศไทยต่อไป

Business Excellence Awards Dinner

ในช่วงเย็น APO / SPRING ได้พาผู้เข้าร่วมสัมมนาเข้าร่วมพิธีมอบรางวัล SQA ให้กับองค์กรของประเทศสิงคโปร์ที่ได้รับรางวัลประเภทต่างๆ ประจำปี 2016 ซึ่งทำให้ได้แห่งบรรยากาศแห่งความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น รวมถึงความภาคภูมิใจขององค์กรที่ได้รับรางวัล ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นแนวทางในระดับประเทศที่กระตุ้น ส่งเสริม เพื่อให้องค์กรต่างๆ นำ BE ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีนวัตกรรมอันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งขององค์กรและประเทศต่อไป จากการเข้าร่วมพิธีมอบรางวัลในครั้งนี้จะได้นำมาปรับใช้กับประเทศไทยในโอกาสที่เหมาะสมต่อไป



2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper)

ไม่มีการนำเสนอหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในส่วนของ Country Paper จากการอ่านเนื้อหาของแต่ละประเทศอย่างคร่าวๆ ก็เป็นการนำเสนอกิจกรรมด้าน BE ในแต่ละประเทศ

2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

ได้เข้าเยี่ยมชม Goodrich Global- Singapore SME on the BE Journey ซึ่งเป็น SME ของสิงคโปร์ซึ่งมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ พัฒนางค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือคุณภาพเช่น ISO9000, ISO14000 และมาตรฐานสากลต่างๆ มาอย่างต่อเนื่องมากกว่า 15 ปี และได้ใช้ BE เป็นกรอบในการพัฒนางค์กรจนกระทั่งประสบความสำเร็จในการได้รับรางวัล SQC ในปี 2014

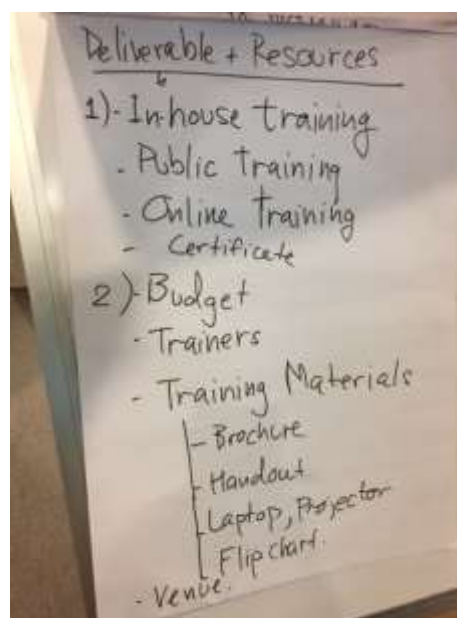
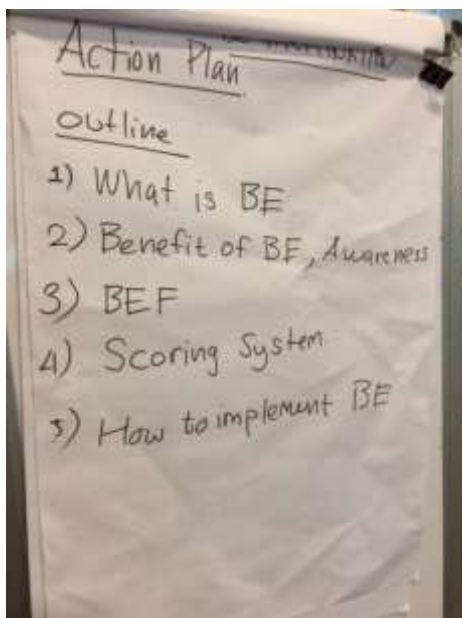


จากการเยี่ยมชมพบความบังเอิญที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ความเข้าใจและความเชื่อมั่นใน BE ทำให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน รวมทั้งการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์ที่ทำให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ของ BE ในการพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง Goodrich มีการวางแผนกลยุทธ์และได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จผ่านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การยกย่องชมเชย

Goodrich มีการคิดและริเริ่มนวัตกรรมในทุกระดับทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการต่างๆ โดยผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับทำให้เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงและมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยได้ใช้ BE Framework เป็นกรอบการจัดการและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

ในวันที่ 3 ของการสัมมนาได้มีกิจกรรมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม BE สำหรับ SME โดยมีเนื้อหาโดยสรุปดังนี้



ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมด้าน BE ต้องให้มีเนื้อหาและหัวข้อที่ครบถ้วนและเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความเข้าใจและ buy in ใน BE ซึ่งเป็นเรื่องแรกที่วิทยากรหรือผู้บรรยายต้องกำหนดให้ชัดเจนและมีความเหมาะสม โดยทางกลุ่มได้ระดมสมองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ข้อสรุปร่วมกันว่าควรประกอบด้วย

1. BE คืออะไร
2. ประโยชน์ของ BE ที่มีต่อองค์กร
3. BE Framework for Understanding
4. ระบบการให้คะแนนตามแนวทาง BE
5. แนวทางการนำ BE ไปสู่การปฏิบัติ

หลังจากได้สรุปร่วมกันถึงเนื้อหาหลักสูตรแล้วได้มีการพูดคุยถึงรูปแบบการฝึกอบรมและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ซึ่งได้ข้อสรุปร่วมกันคือรูปแบบการฝึกอบรมจะแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ In-house training/ public training / online training โดยทั้ง 3 รูปแบบจะมีการมอบประกาศนียบัตรให้กับผู้เข้าร่วมอบรม

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

- 3.1 **ประโยชน์ต่อตนเอง** ได้เห็นรูปแบบและแนวทางการนำ BE ไปสู่การปฏิบัติสำหรับ SMEs รวมถึงแนวทางการสร้างความเข้าใจ ความตระหนักต่อผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการสัมมนาไปปรับใช้ในการให้บริการฝึกอบรมและปรึกษาแนะนำต่อไป
- 3.2 **ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด**
จะนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางในการฝึกอบรมหรือให้คำปรึกษาแนะนำลูกค้าด้าน TQA โดยเน้นการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยเฉพาะ SMEs เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานและขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น
- 3.3 **ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้น ๆ**
เหมือนหัวข้อ 3.2
- 3.4 **กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ**
จะพัฒนาแนวทางการให้คำปรึกษาแนะนำและฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ

- 4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program) [รายละเอียดตามเอกสารแนบ 1_Final Program](#)
- 4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
 - 4.2.1 [เอกสารแนบ 2_BE for Productivity](#)
 - 4.2.2 [เอกสารแนบ 3_BE Overview](#)
 - 4.2.3 [เอกสารแนบ 4_BE initiative SPRING Singapore](#)
 - 4.2.4 [เอกสารแนบ 5_BE for SMEs Benefits and Challenges](#)
 - 4.2.5 [เอกสารแนบ 6_BE Consulting Methodology for SMEs](#)
 - 4.2.6 [เอกสารแนบ 7_BE Assessment for SMEs](#)
 - 4.2.7 [เอกสารแนบ 8_ Improving SMEs Performance Using BE](#)
 - 4.2.8 [เอกสารแนบ 9_BE Training Program for SMEs](#)
 - 4.2.9 [เอกสารแนบ 10_ Individual Report_BE for SME at SG_suvit](#)

4.3 ประวัติโดยสังเขปของวิทยากรบรรยาย (CV)

Resource Person

Dr. Musli Bin Mohammad

Associate Professor

Department of Manufacturing and Industrial Engineering

Faculty of Mechanical and Manufacturing Engineering, University

Tun Hussein Onn Malaysia

Parit Raja, 86400, Batu Pahat, Johor

Telephone:

Fax:

e-Mail: mmusli@uthm.edu.my

Mr. Michael E. Voss

BE Trainer and Facilitator

PYXIS, Union Line R.D. 2

Marton, 4788

Telephone: 64-274-433-908

Fax:

e-Mail: michael.voss@pyxis.co.nz

4.4 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)

รายละเอียดตามเอกสารแนบ 10_ Individual Report_BE for SME at SG_suvit

4.5 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

รายละเอียดตามเอกสารแนบ 9_ BE Training Program for SMEs
