



สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.
Institute for Good Governance Promotion

PMQA-แนวคิด และการนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

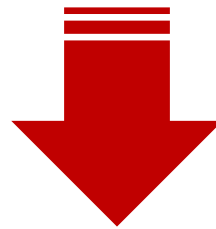
กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

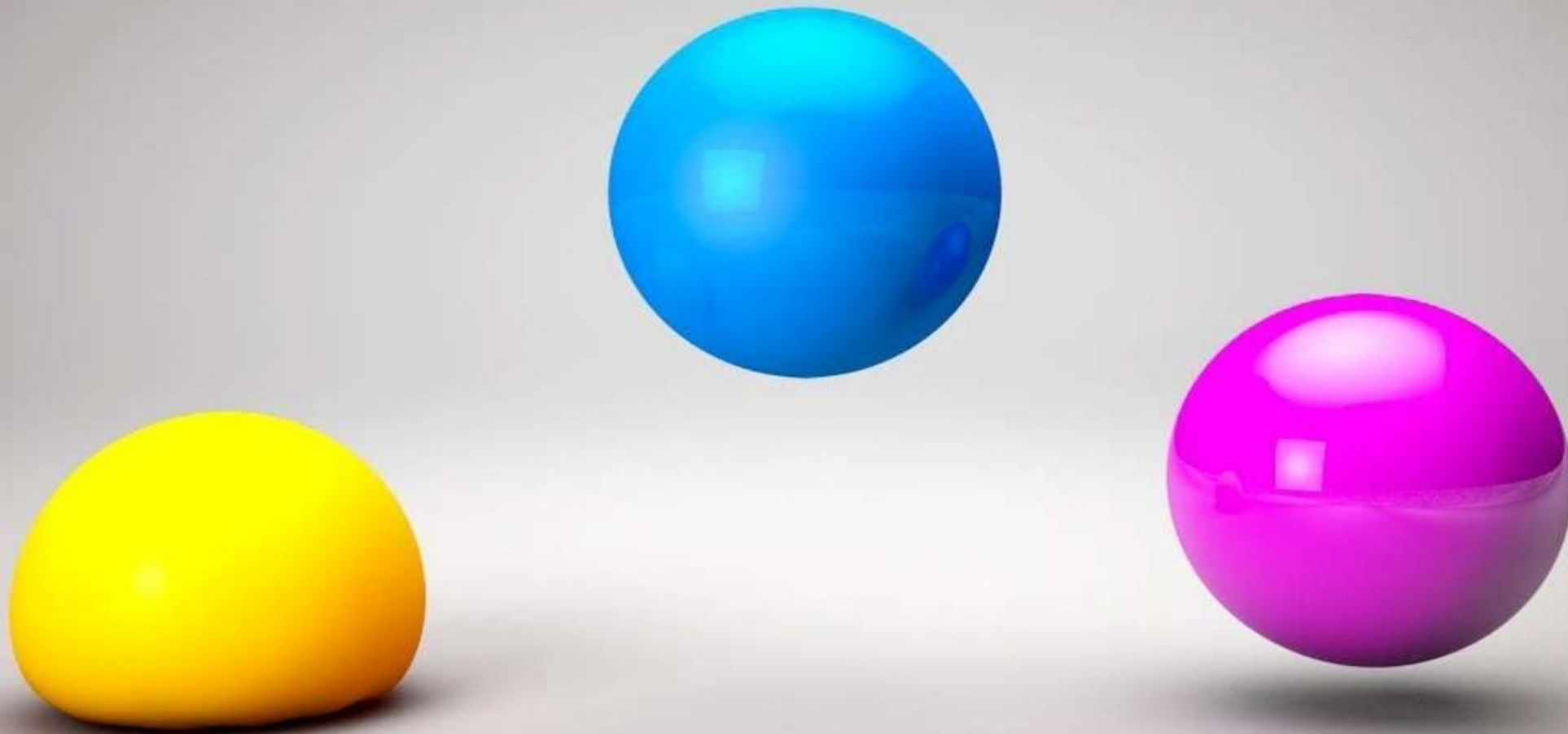
ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

ผู้ตรวจรับรองรางวัลเลิศรัฐ

ความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็น ปัญหา และวิกฤต

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





RESILIENCE = Bouncing Back

Total Quality Management (TQM)

Total

ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิด คุณภาพ

Quality

ผู้รับบริการพอใจ ผู้ให้บริการภูมิใจ บรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์กร

Management

การปรับปรุงกระบวนการ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการที่มี
คุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

TQM คือ อะไร?



ดร.คาโอรุ อิชิกาวะ

บิดาแห่งการบริหารคุณภาพของญี่ปุ่น

TQM เป็น การปฏิบัติทางความคิดในการบริหาร

TQM เป็น กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งไม่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียว

TQM เป็น การบริหารด้วยข้อเท็จจริง

TQM เป็น การบริหารด้วยการหมุนวงล้อ **PDCA**

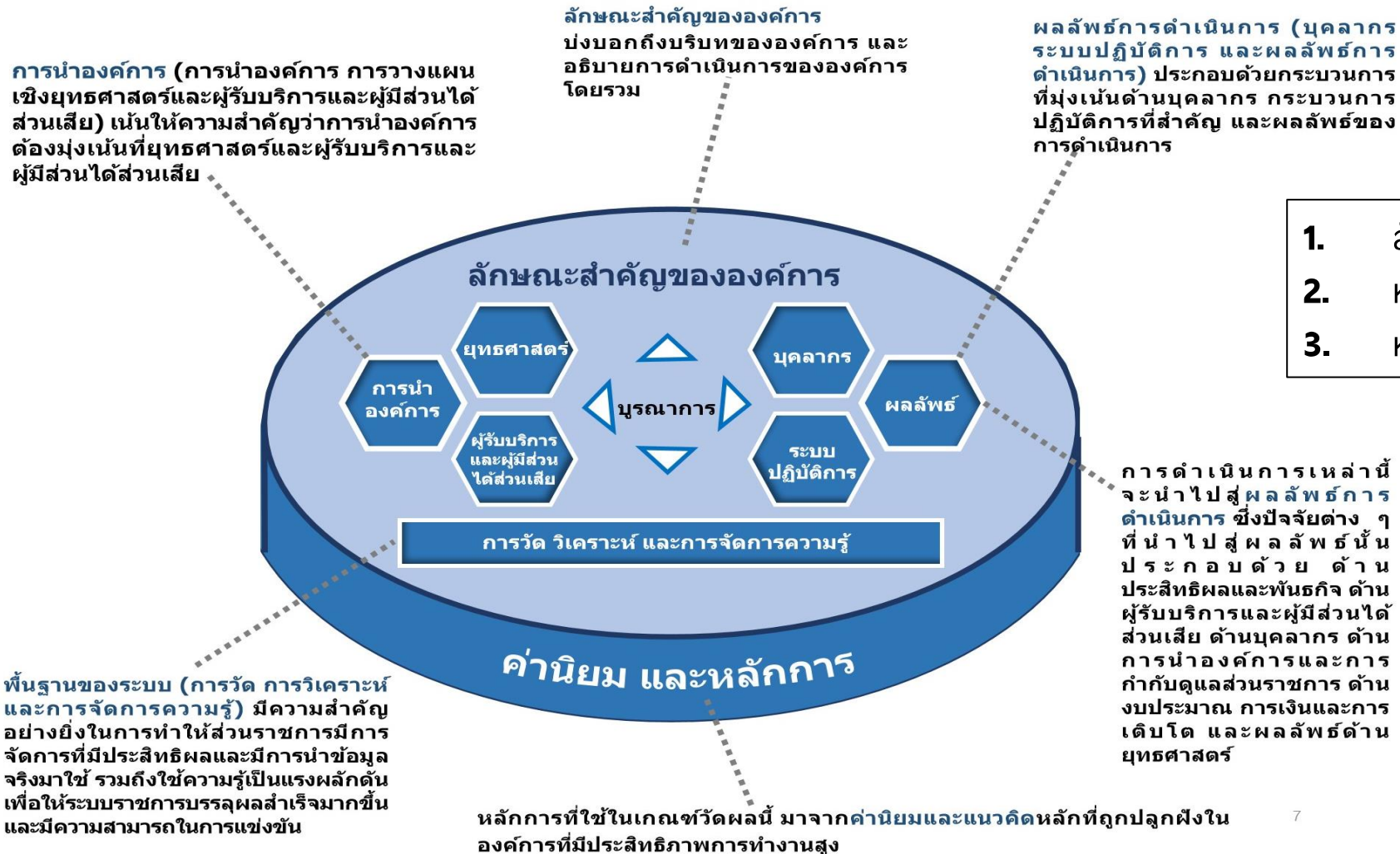
TQM เป็น วินัยที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับการปฏิบัติ

TQM เป็น สิ่งที่เริ่มต้นด้วยการเรียนรู้ และ สิ้นสุดที่การเรียนรู้

เปลี่ยนจากองค์การที่ดีเป็นองค์การชั้นเลิศ (from good to great)

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

โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2562



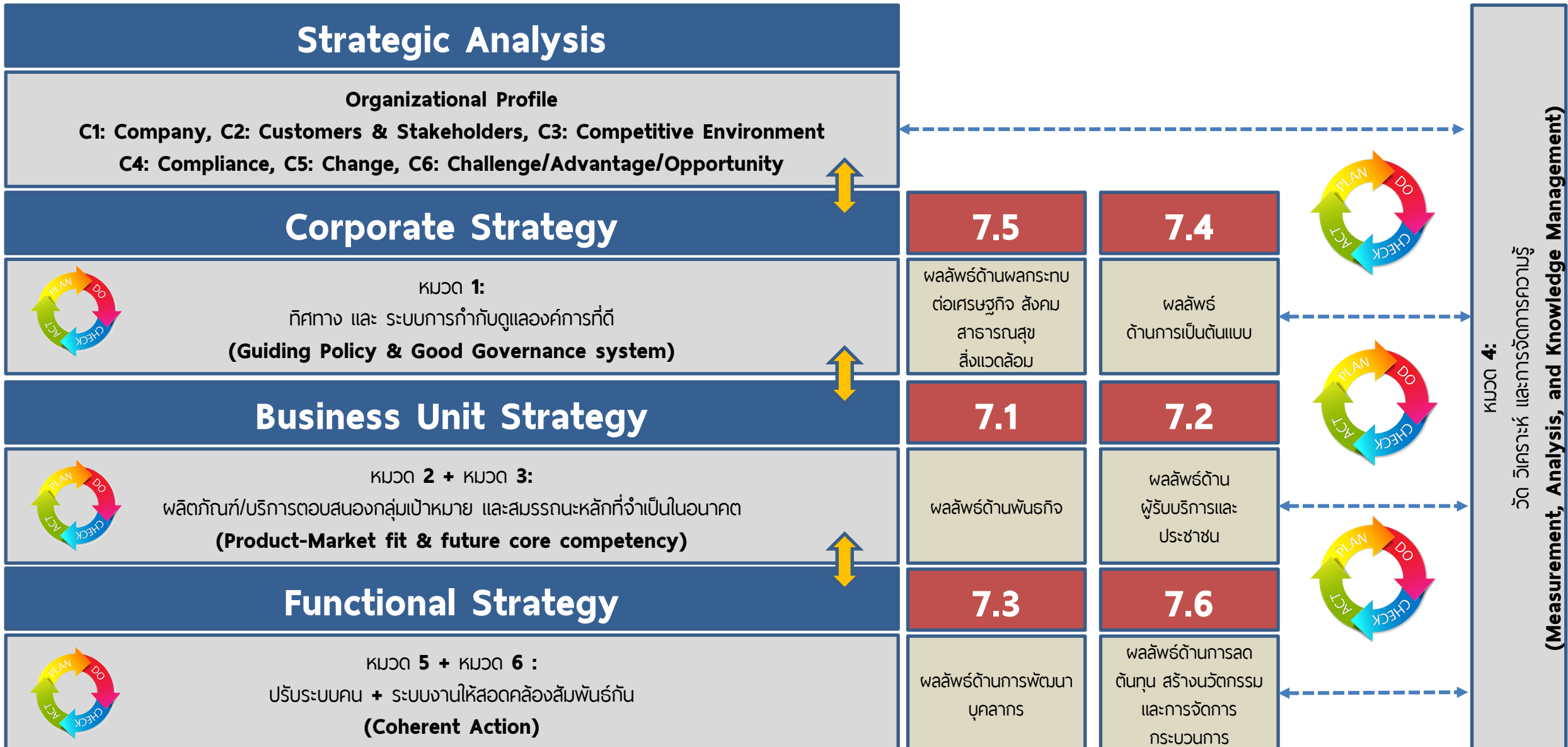
1. ลักษณะสำคัญขององค์การ จำนวน **13** คำถาม
2. หมวดที่ **1-6** จำนวน **71** คำถาม
3. หมวดที่ **7** จำนวน **18** คำถาม

คำถามที่ท้าทายองค์กร

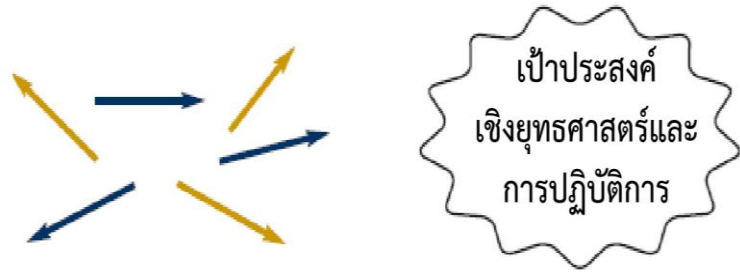
1. ที่ผ่านมามองค์การดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรหรือไม่ ? (**Approach, Deployment**)
2. องค์กรได้เรียนรู้ และเรียนรู้ได้อย่างไร ? (**Learning**)
3. องค์กรควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอะไรบ้าง ? (**Integration**)



PMQA ในมุมมองของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

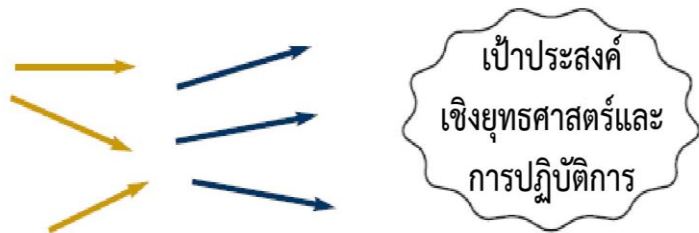


1) ตั้งรับปัญหา
(0-25%)



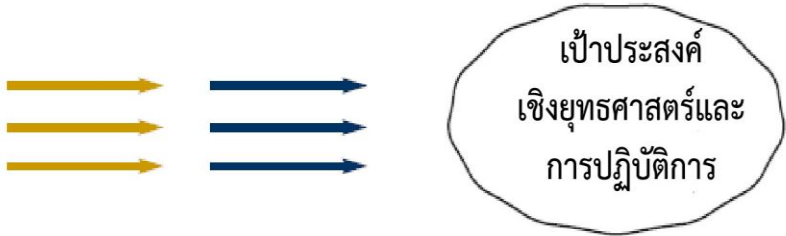
การปฏิบัติการต่าง ๆ มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

(2) แนวทางที่เริ่มเป็นระบบ
(30-45%)



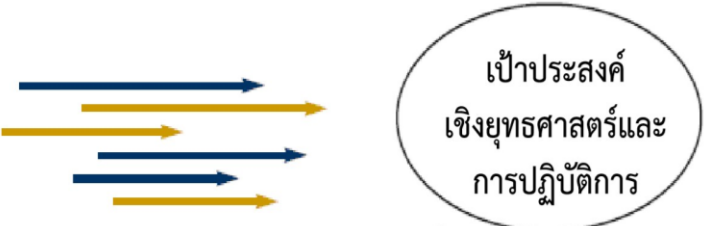
ส่วนราชการเพิ่งเริ่มต้นการปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล มีการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

(3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
(50-65%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันการเรียนรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในส่วนราชการ กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

(4) แนวทางที่มีการบูรณาการ
(70-100%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ มีการวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์และของการปฏิบัติการ



สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.
Institute for Good Governance Promotion

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

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์-กล้าจรัสานต์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

P. ลักษณะสำคัญขององค์กร

1. ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมของ ส่วนราชการ

- (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย (เพิ่ม : ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ)
- (2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก และวัฒนธรรม
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สิ้นทรัพย์ : อาคาร สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
- (5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญ

ข. ความสัมพันธ์ระดับ องค์การ

- (6) โครงสร้างองค์กร
- (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระดับกลุ่มเป้าหมาย
- (8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

2. สภาพการณ์ขององค์การ

ก. สภาพแวดล้อมด้านการ แข่งขัน

- (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน (ถ้ามี)
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

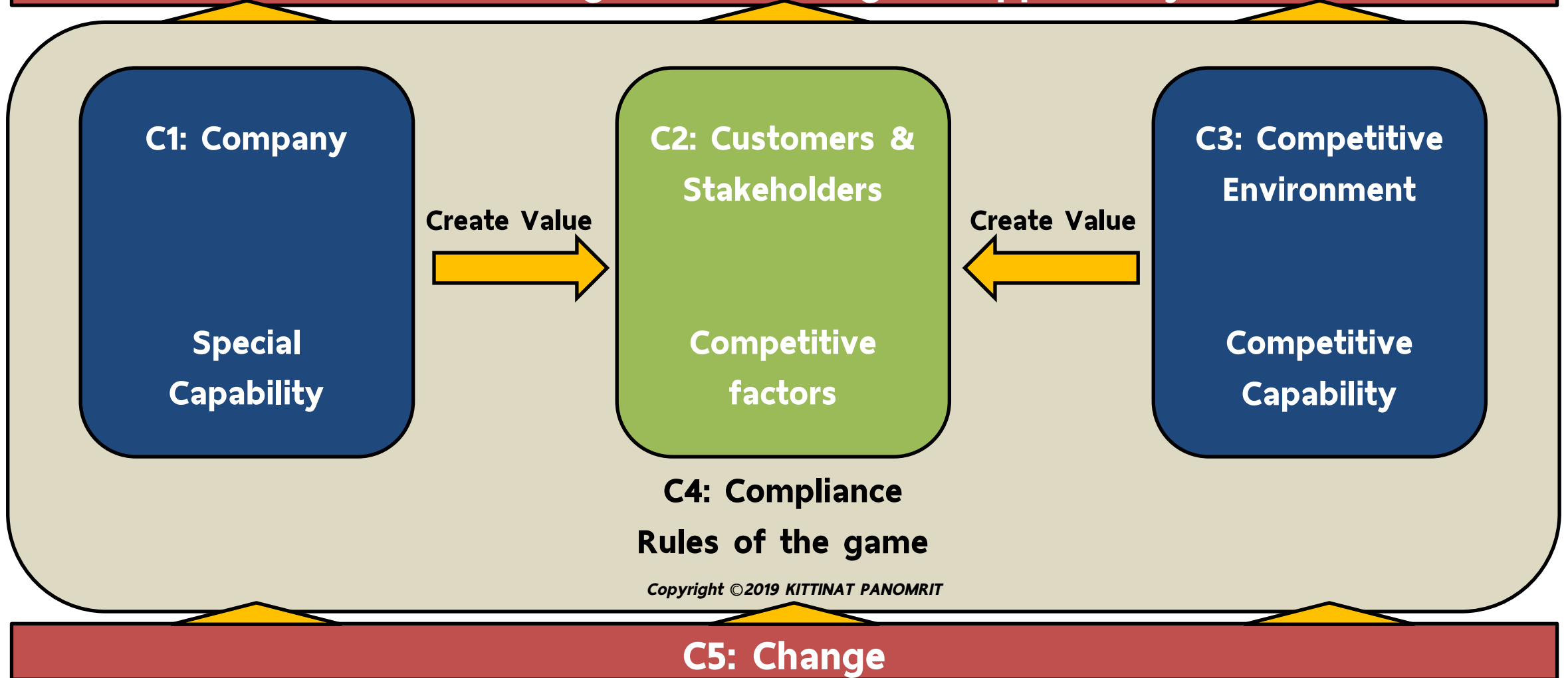
- (12) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและด้านบุคลากร

ค. ระบบการปรับปรุงผล การดำเนินการ

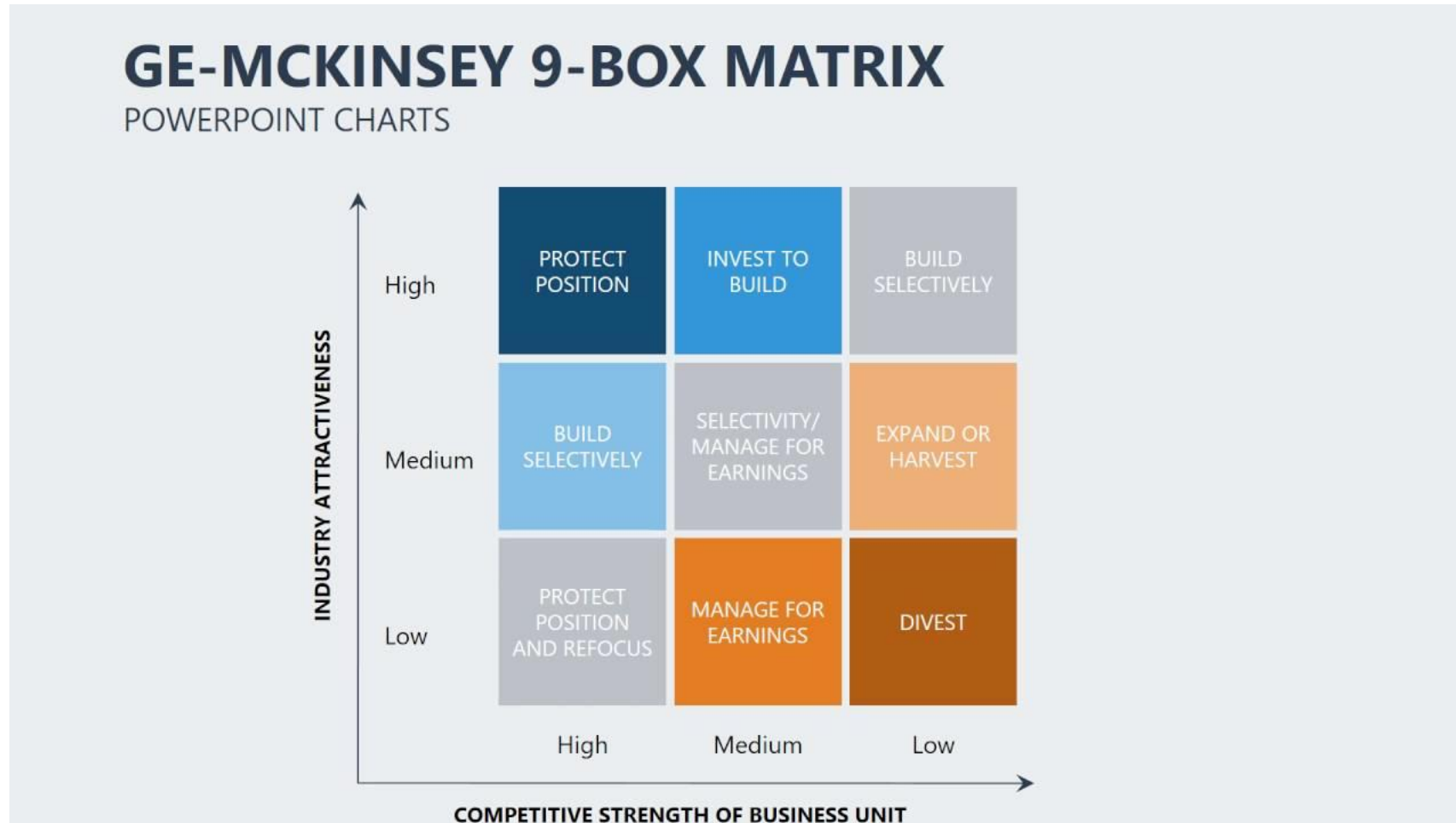
- (13) องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งกระบวนการประเมินและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ

6 Cs Analysis

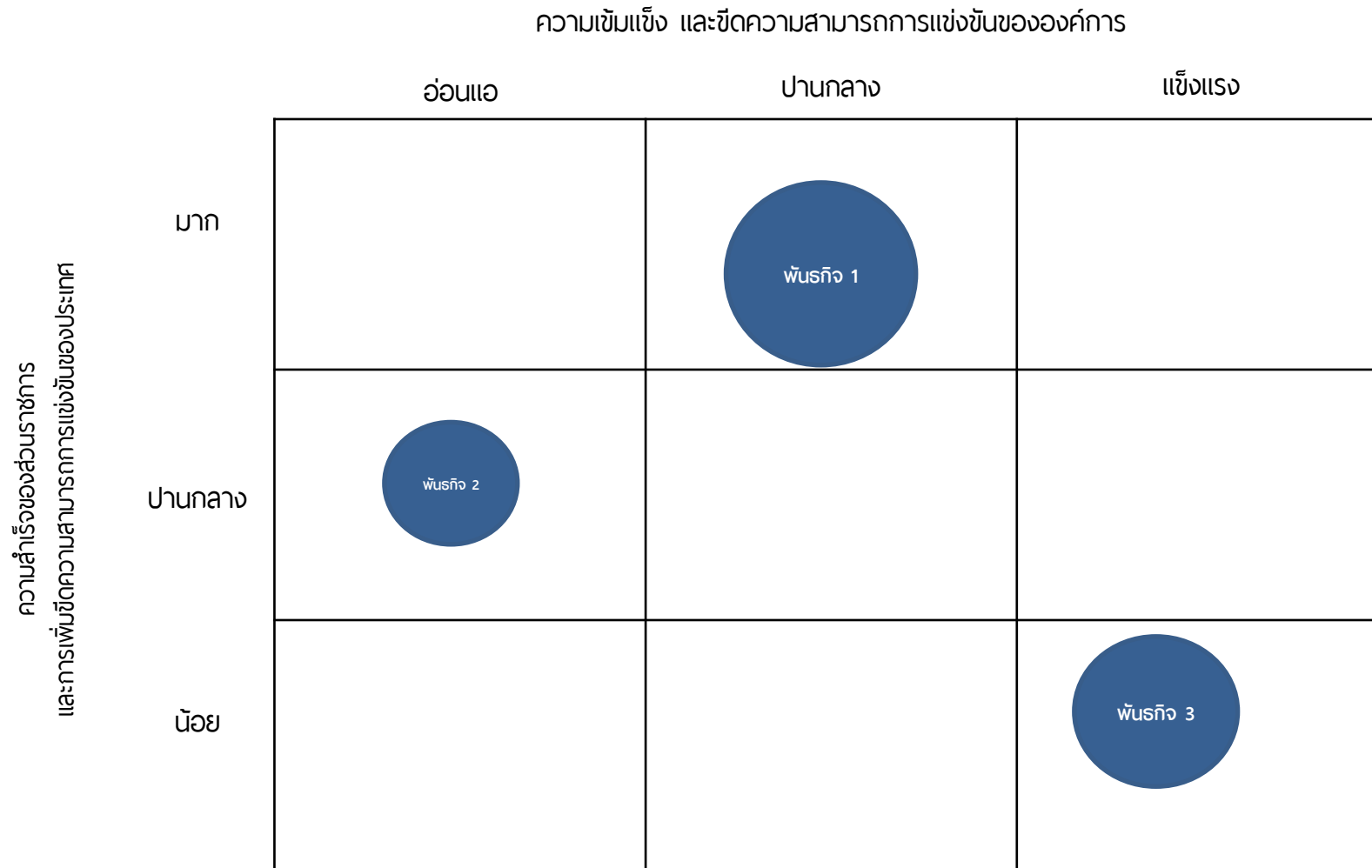
C6: Challenges & Advantage & Opportunity



เครื่องมือวิเคราะห์ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจ: GE Matrix



ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่



เครื่องมือวิเคราะห์สมรรถนะหลัก (Core Competency)

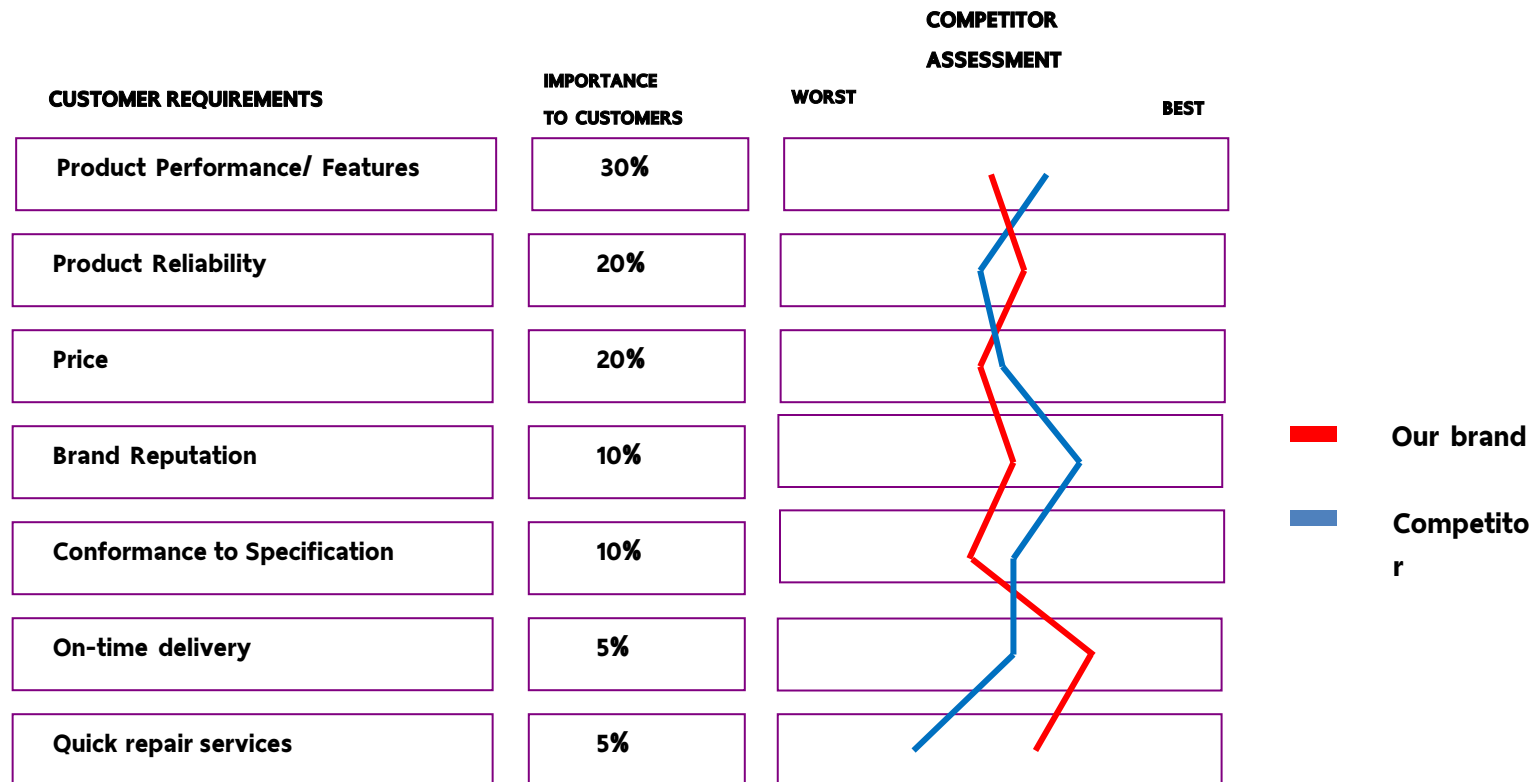
V Valuable	R Rare	I Inimitable	O Organized	
No				เสียเปรียบการแข่งขัน
Yes	No			แข่งขันได้
Yes	Yes	No		ได้เปรียบการแข่งขันระยะสั้น
Yes	Yes	Yes	No	ได้เปรียบการแข่งขันแต่ใช้ประโยชน์ไม่ได้
Yes	Yes	Yes	Yes	ได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

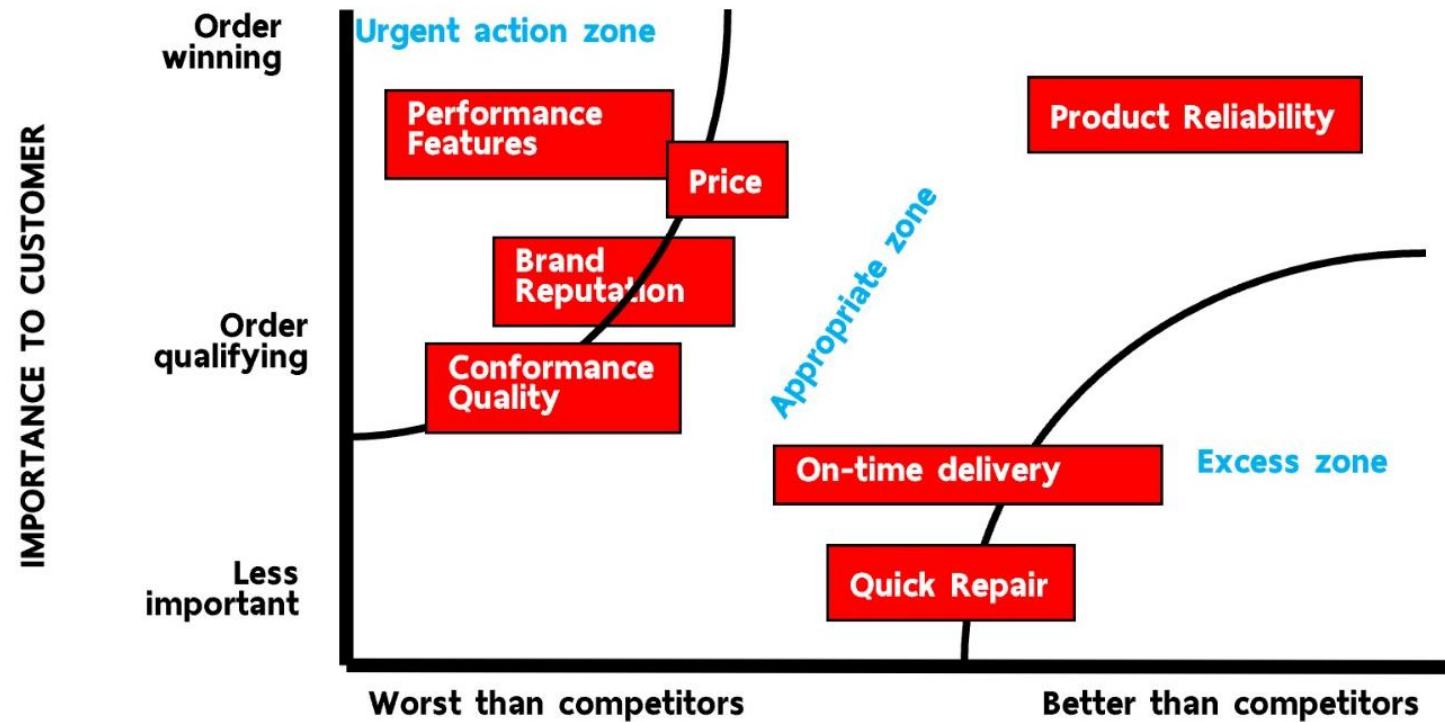
กิจกรรมหลัก (สมรรถนะ)	สินทรัพย์ที่สำคัญ	V	R	I	O
กิจกรรมหลักที่ 1	สินทรัพย์ที่ 1.1.....				
	สินทรัพย์ที่ 1.2.....				
	สินทรัพย์ที่ 1.3.....				
	สินทรัพย์ที่ 1.4				
กิจกรรมหลักที่ 2					
กิจกรรมหลักที่ 3					



เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน: Strategy Curve



The Importance-Performance Matrix



RELATIVE PERFORMANCE

สภาพแวดล้อมการแข่งขันของการท่องเที่ยวไทย

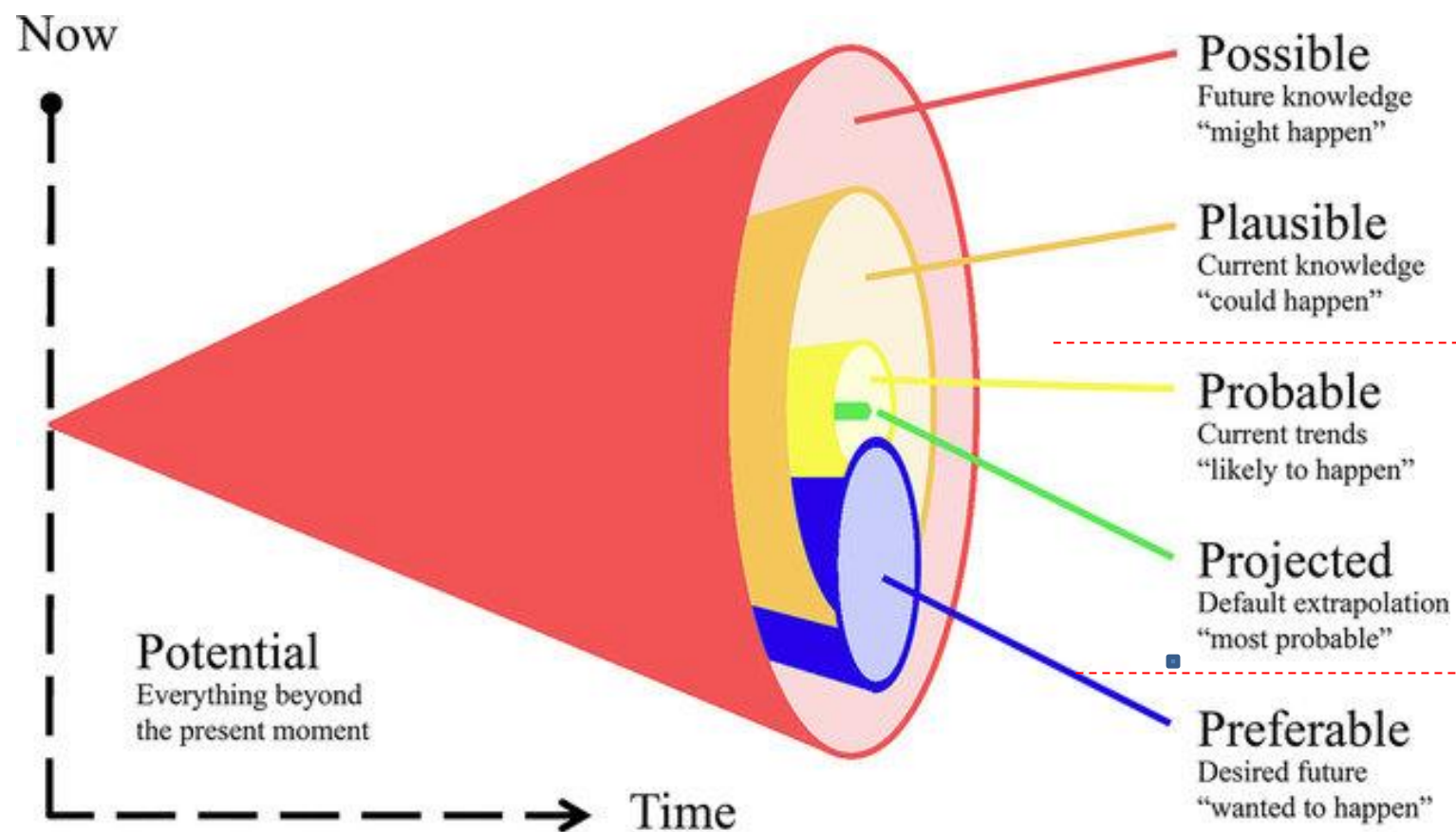
ประเด็นการแข่งขัน	- Relative Score +				
ความปลอดภัย		●	■		▲
อาหารการกินอุดมสมบูรณ์			■		●
แหล่งธรรมชาติงดงาม		▲		■	●
แหล่งช้อปปิ้งทันสมัย		■		●	▲
ค่าใช้จ่ายราคาไม่สูงมาก	▲		●		■
มีกิจกรรมให้ทำหลากหลาย		▲		■	●
การเดินทางสะดวกสบาย		■		●	▲

● ไทย

▲ สิงคโปร์

■ เวียดนาม

อนาคตมีความเป็นไปได้หลายอย่าง (Multiples future)



Black Swan

เหตุการณ์ที่มองไม่ออกว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างไร โอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก แต่หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบได้



Grey Rhino

เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีแนวโน้ม มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก แต่ยังไม่ค่อยมีการให้ความสำคัญ



Elephant in the room

เห็นได้ชัด ทุกคนพูดถึง อยากให้เกิดขึ้น

หมวด 1 การนำองค์การ

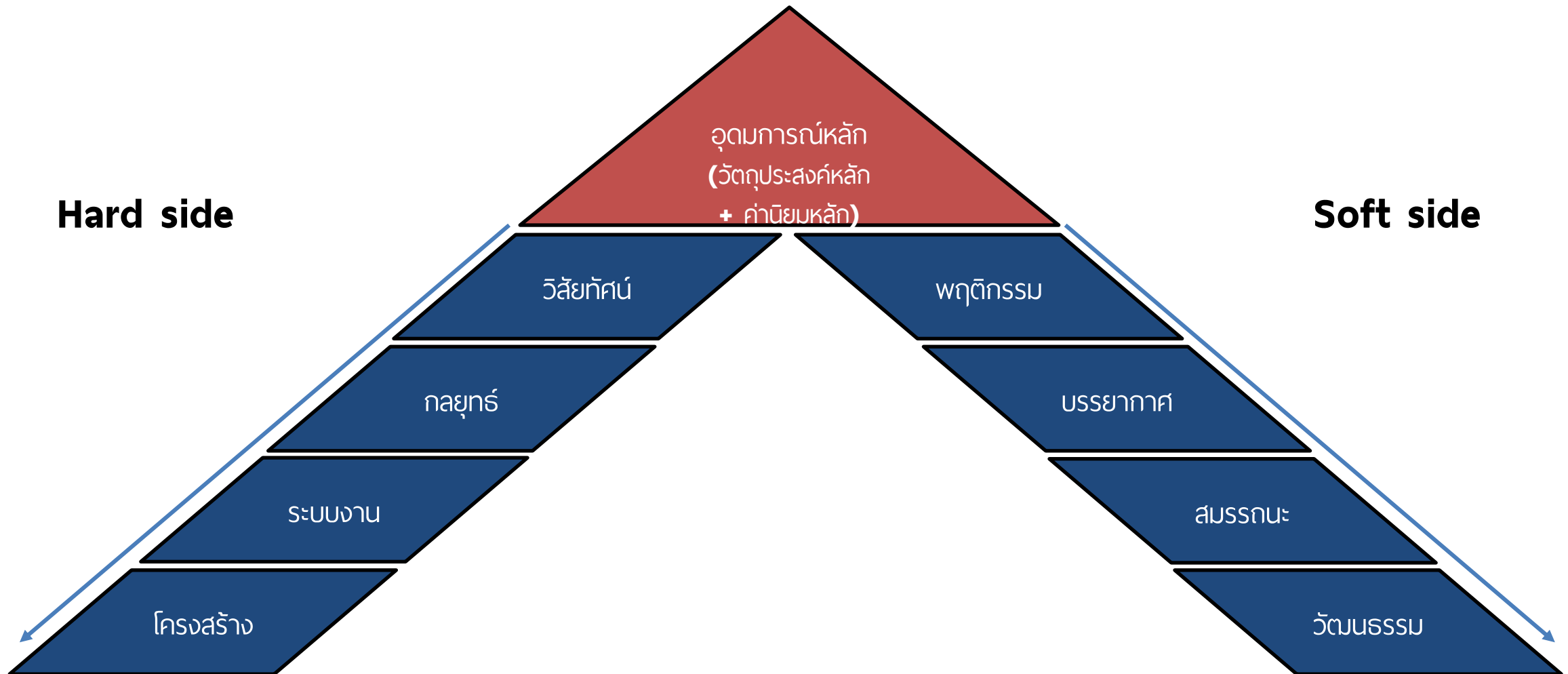
		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
1.1 ระบบการนำองค์การ ที่สร้างความยั่งยืน 		วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ ตอบสนองพันธกิจ	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ประเทศ	สร้างนวัตกรรม/วัฒนธรรมที่ มุ่งประโยชน์สุขประชาชน
1.2 ป้องกันทุจริตและ สร้างความโปร่งใส 		นโยบายการป้องกันทุจริต และระบบกำกับดูแลที่มี ประสิทธิภาพ	การติดตาม ปรับปรุง และ รายงานผลต่อสาธารณะและ หน่วยงานบังคับบัญชา	ผลการประเมินในระดับดีโดย หน่วยงานภายนอก เป็น แบบอย่างที่ดีและการสร้าง ต้นแบบด้านความโปร่งใส
1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วม จากเครือข่ายทั้ง ภายในและภายนอก 		สร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรภายในและการ สร้างเครือข่ายภายนอก	การตั้งเป้าหมายท้าทาย และ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ของกระบวนการและการ บริการ	สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย ที่มีผลกระทบสูงที่สามารถ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
1.4 คำนึงถึงผลกระทบ ต่อสังคมและการ มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ 		ติดตามตัวชี้วัดและผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	การใช้กลไกการสื่อสาร และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การแก้ไข ปัญหาอย่างทันกาล	ติดตามผลดำเนินการและ ผลกระทบระยะสั้นและระยะ ยาวที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

วิสัยทัศน์ (Vision)

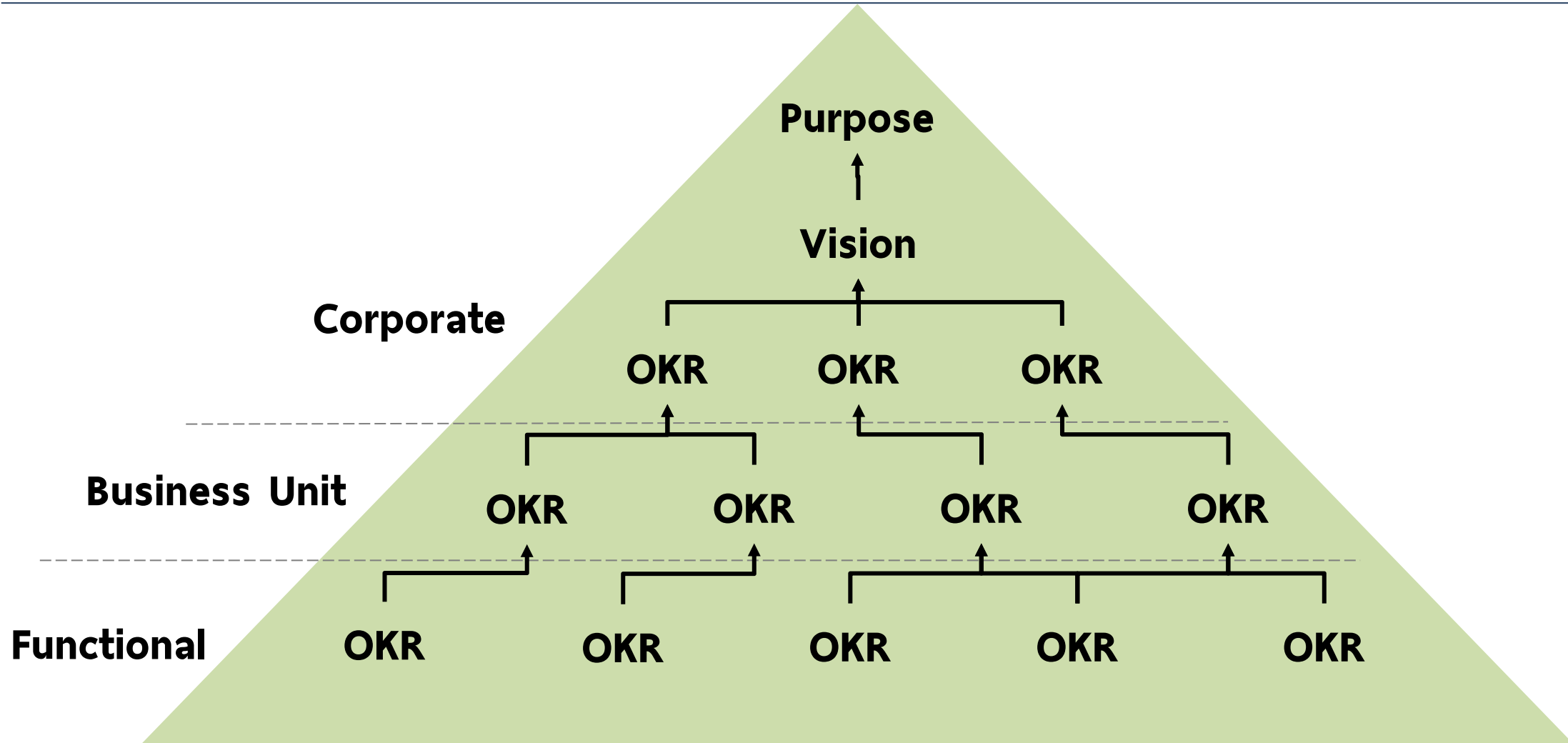


คือ **Dreams with deadline** เป็นภาพความฝันที่มีระยะเวลาระบุชัดเจน
ควรบอกถึงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (**Strategic Positioning**) ที่ต้องการ และผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
ต้องมีความชัดเจน (**No doubt**) และมีความหมายเพียงพอ (**meaningful**) ที่จะพยายาม

สร้างระบบการนำองค์การที่ยั่งยืน



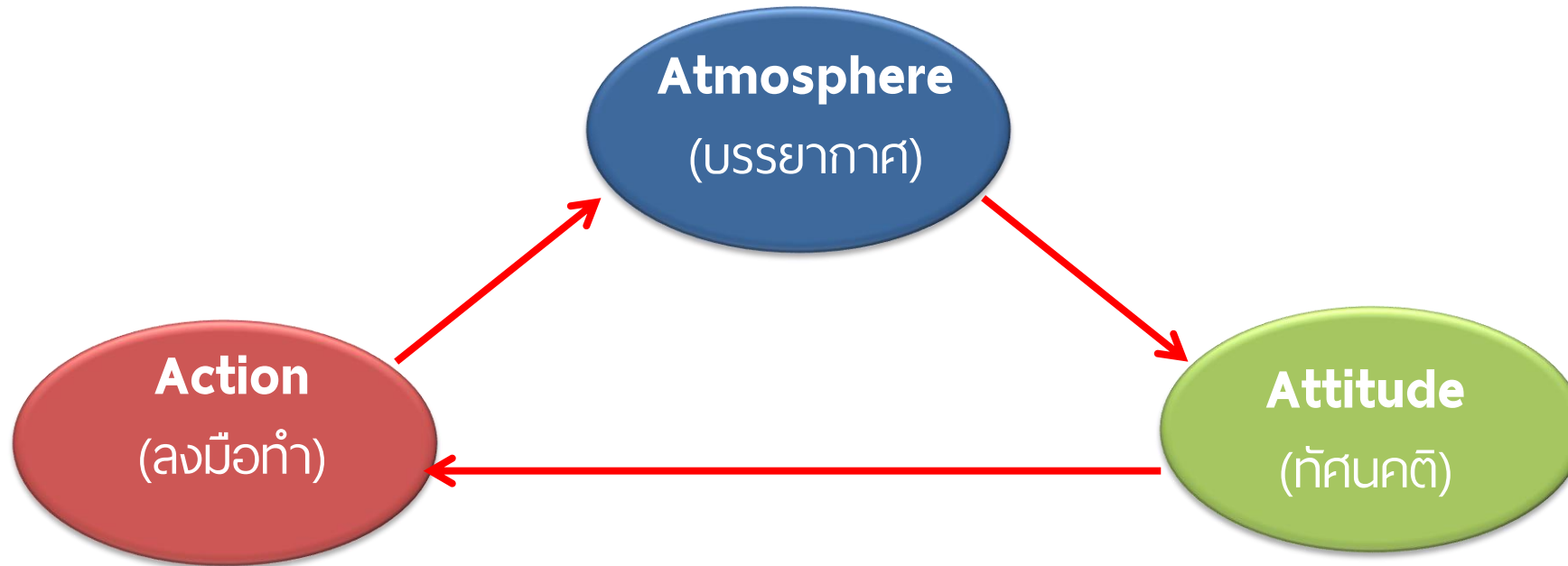
Single Vision Organization



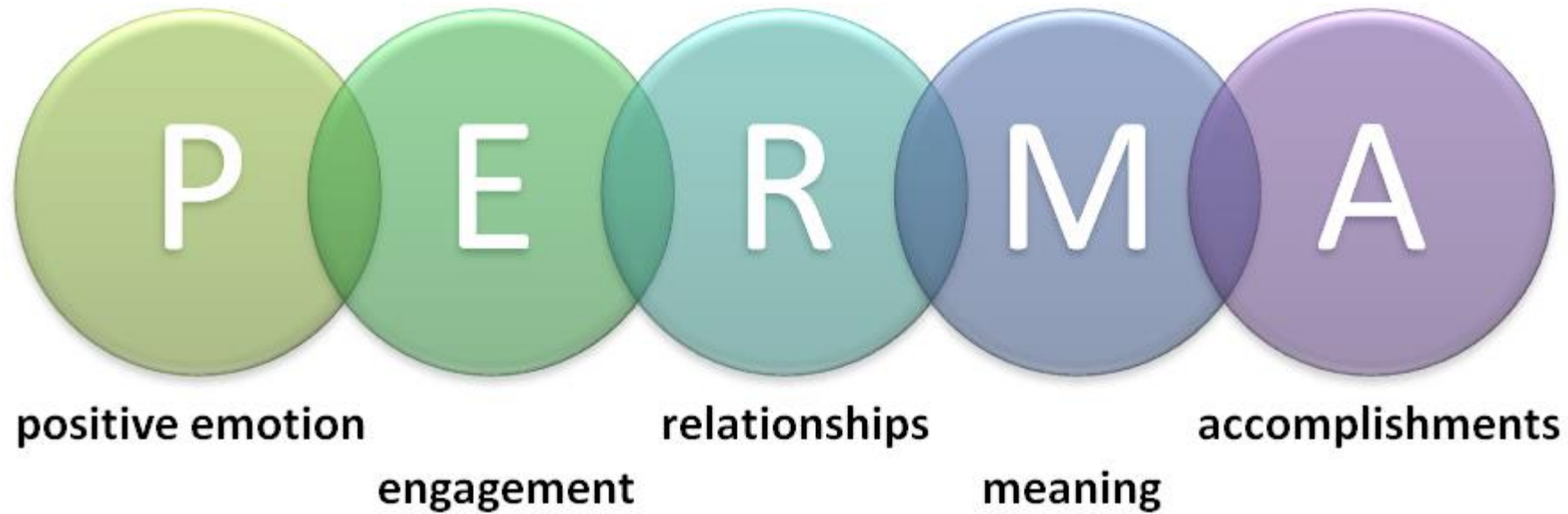
เครื่องมือในการวิเคราะห์และกำหนดนโยบาย: GE Matrix

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

สร้าง Attitude motivation

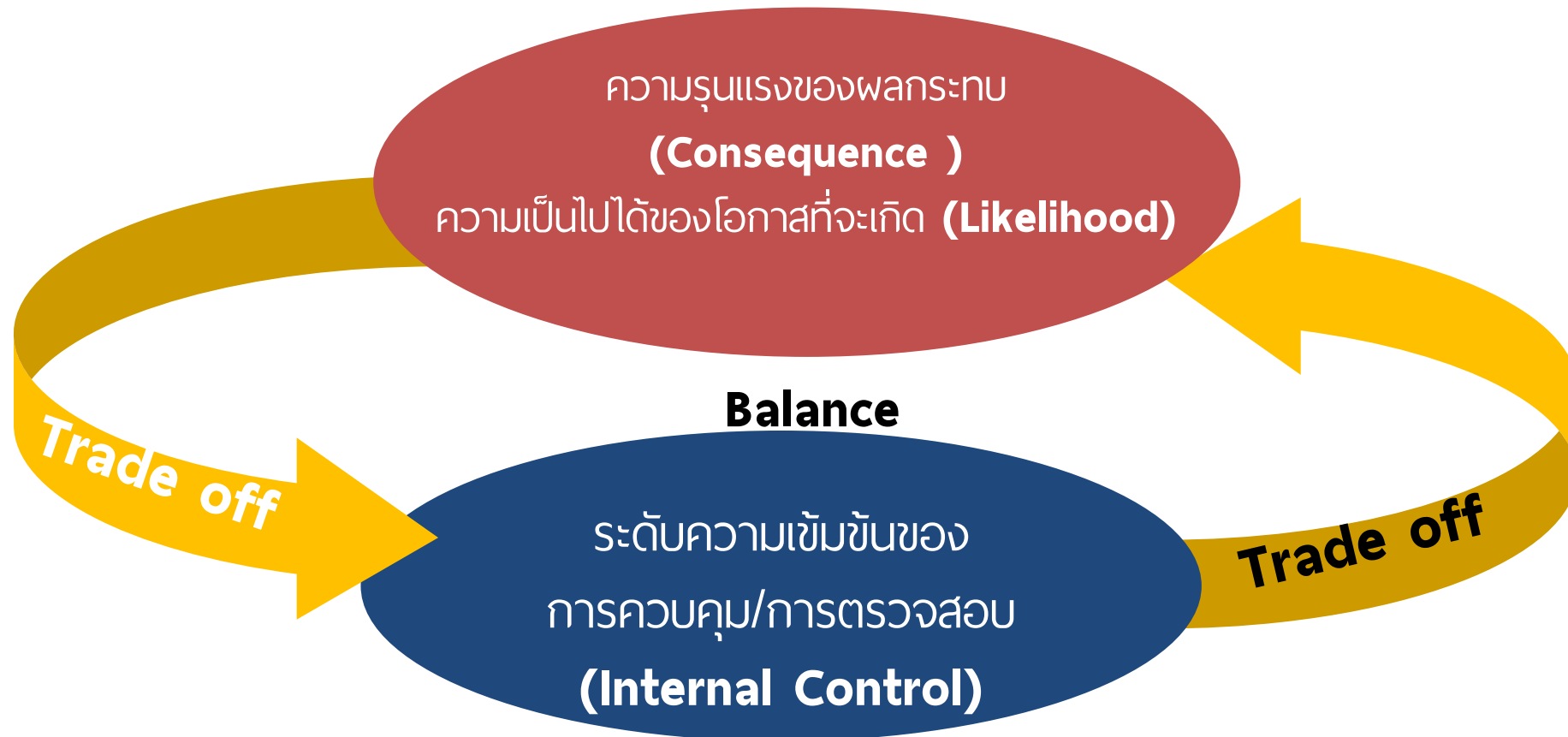


รากฐานของบรรยากาศในการทำงาน



การประเมินความเสี่ยง

ประเด็นในการพิจารณา เพื่อประเมินความเสี่ยงตาม ระบบการบริหารความเสี่ยง



กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง: 4T Strategy

ยอมรับ

Take

สร้างระบบเฝ้าระวัง(**Monitor**) ถ้าเกิดปัญหาแก้ไขไปตามสถานการณ์

ลดผลกระทบ

Treat

หลีกเลี่ยงการดำเนินการแบบเต็มรูปแบบ โดยดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง (**Pilot project**)

หลีกเลี่ยง/กำจัด

Terminate

เปลี่ยนวิธีการ ใช้วิธีการอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ถ่ายเท

Transfer

เซ็นการทำประกันความเสียหายของโครงการ หรือ ดำเนินการให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน (การขายต่อ)

Risk-Control-Internal Auditing

Risk	Control	
x	✓	Wastes
✓	x	Unacceptable

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

Workshop 1: 6Cs Analysis



Strategic Analysis Canvas (6Cs Analysis)

Purpose:

Mission:



C1: Company

Special capability:



C2: Customers (Key Customer) -----

3	2	1	Competitive factors	1	2	3



C3: Competitive Environment

Competitor :



C4: Compliance

Short: 6 months-2 Years

Medium: 3-5 Years

Long: 5 Years +



C5: Change



C6: Challenges





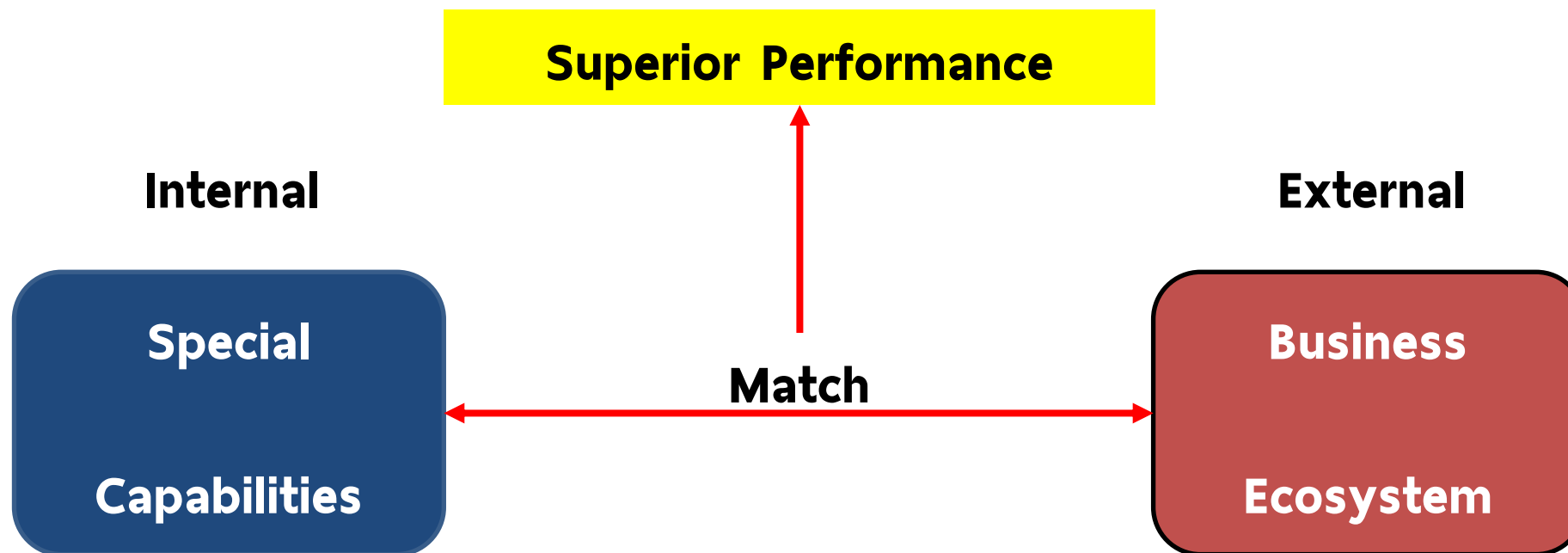
การกำหนดกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(**Product-Market fit**) (หมวด **2**: ยุทธศาสตร์ และหมวด **3**: ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์-กล้าจิระสานต์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

ใช้ขีดความสามารถให้สอดคล้องกับระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ

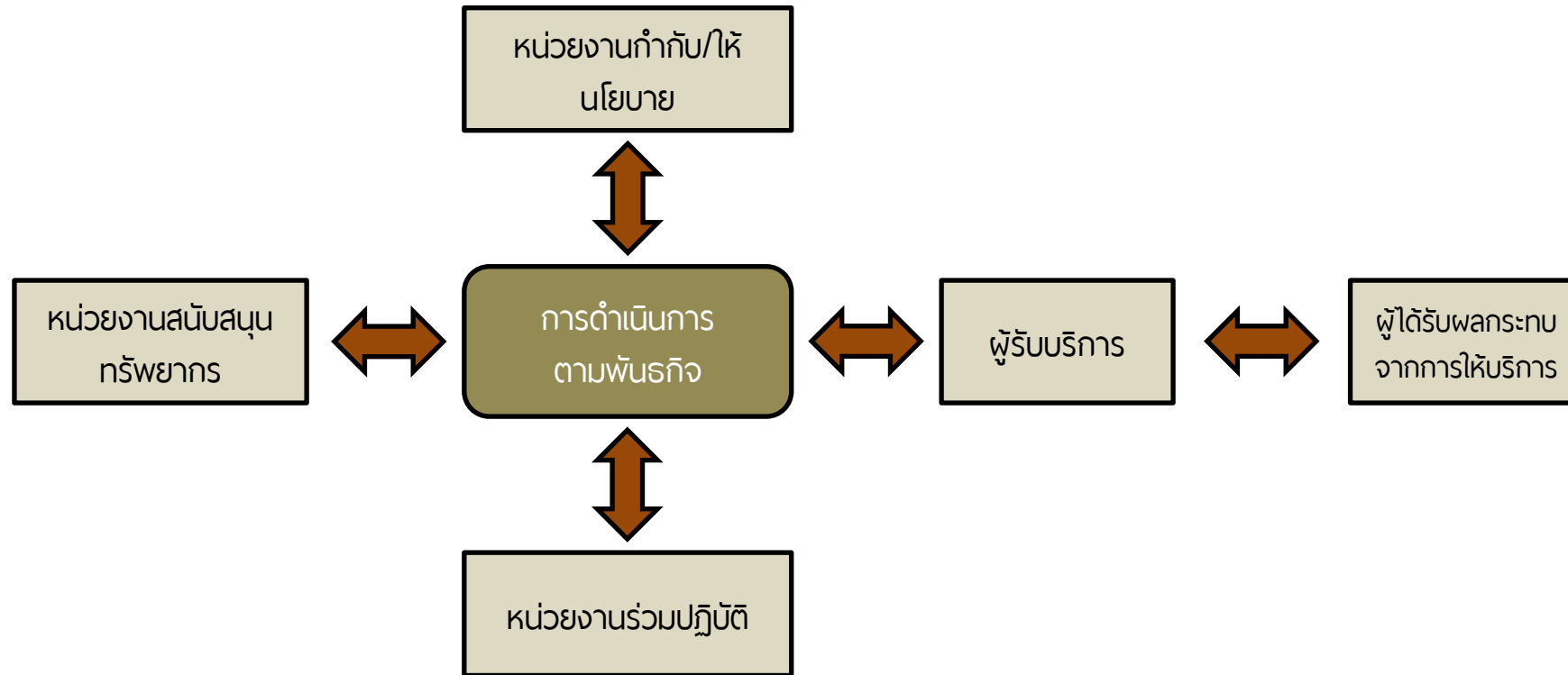


ยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการที่ต่อเนื่อง ที่มุ่งให้องค์กรมี ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Superior Performance) และ ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ภายใต้ระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

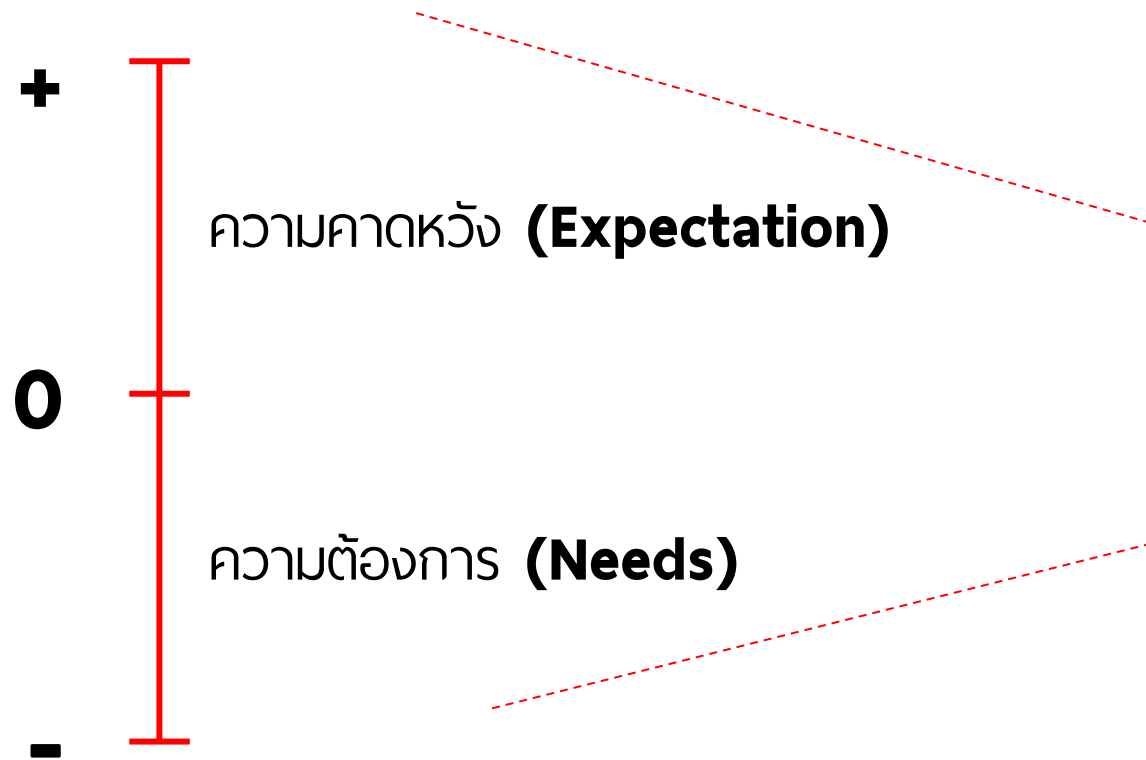
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

Stakeholder Analysis



เข้าใจความต้องการ และความคาดหวัง



Customer Journey

Personas

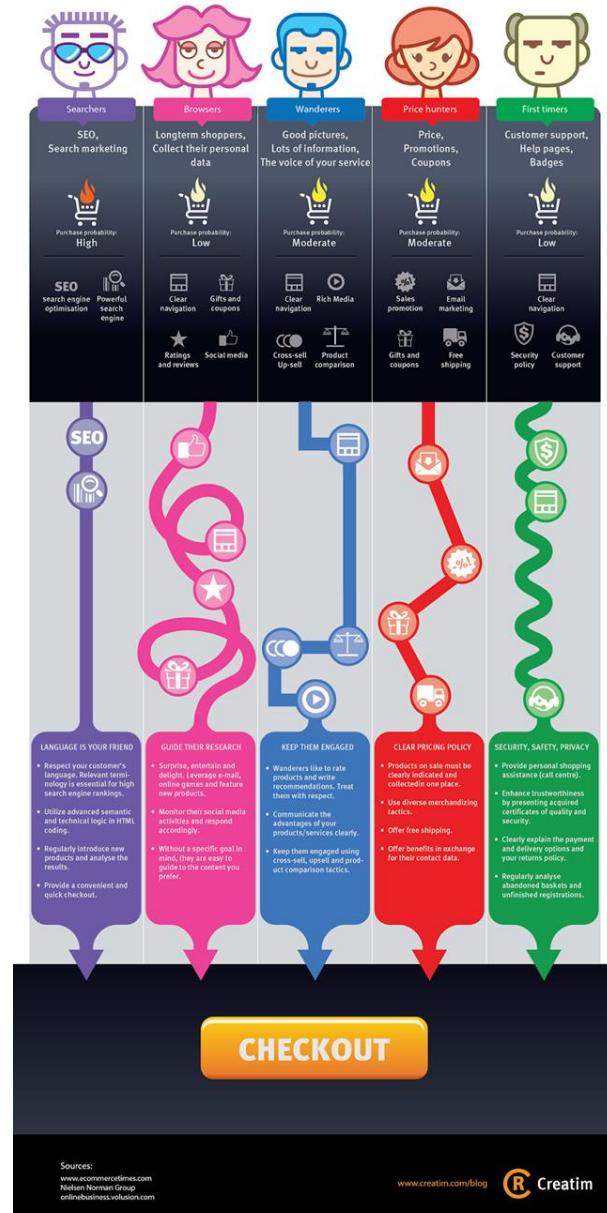
STP



ผู้รับบริการต่างประเภท ย่อมเส้นทางการเดิน ในการรับบริการต่างกัน

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

The Five Types of Online Shoppers Can you win them all?



Personas

เป็นวิธีการสร้างบุคลิกลักษณะ
ของกลุ่มเป้าหมาย
ออกมาเพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าในอุดม
คติที่วางไว้
จากการใช้ข้อมูลการวิจัยทางการตลาดและการเก็บ
ข้อมูลออกมา

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

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

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

Demographic

Psychographic

Geographic





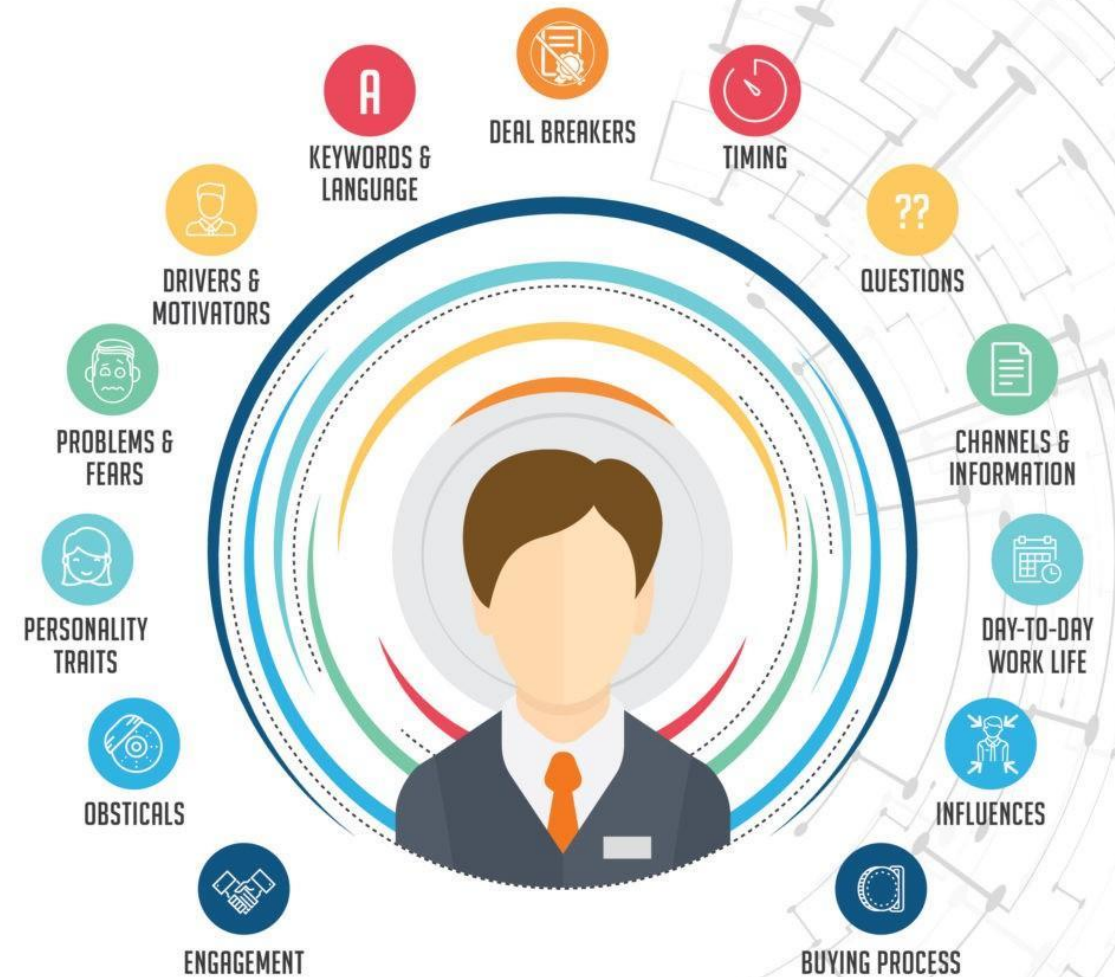
B2C Buyer

PERSONA



B2B Buyer

PERSONA



Personas Template

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

B2B BUYER PERSONA



Organizational goals and priorities

[individual and team goals]

[metrics]

Role in the buying process

[Budget versus influence: what is their degree of budgetary control and degree of influence on a purchase decision?]

[Preferred sales engagement experience - where/how do they prefer to buy and be sold to?]

Demographic info

Female 40 years

united states

Marital status

[Education level]

[Degree]

Drivers and motivators

Fears and challenges

Key Characteristics

Firmographic info

3 | 4 restaurant case >> experience scenario

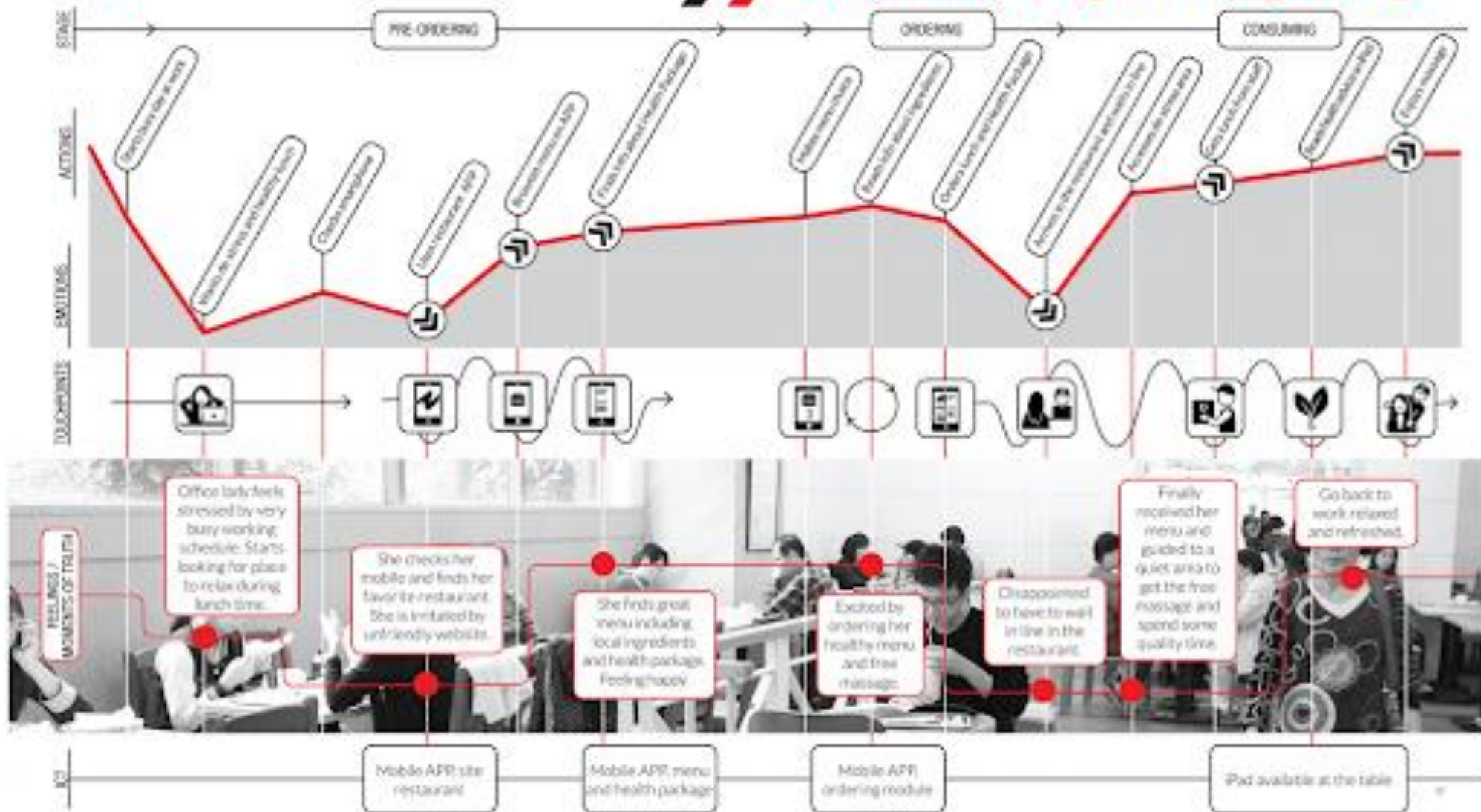


42

Designing with Customer Journey Mapping

43

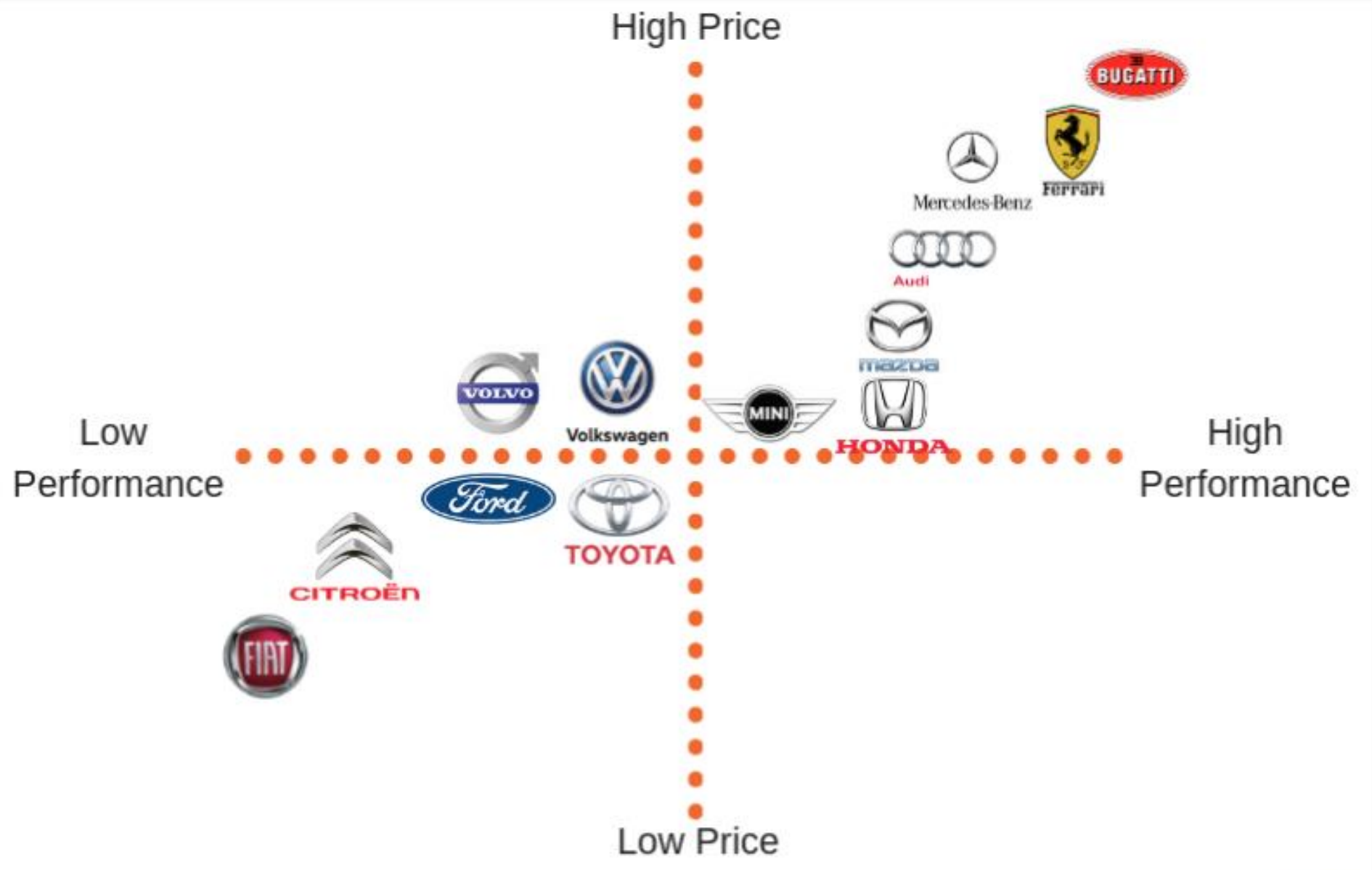
3 | 4 restaurant case



STP



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



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

แบ่งส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation & Targeting)



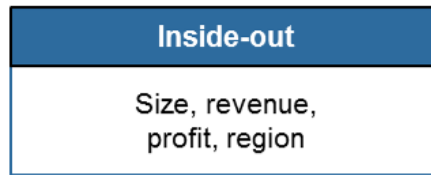
บุคคล

- เกณฑ์ภูมิศาสตร์
- เกณฑ์ประชากรศาสตร์
- เกณฑ์จิตวิทยา
- เกณฑ์พฤติกรรม
- เกณฑ์ปัญหา

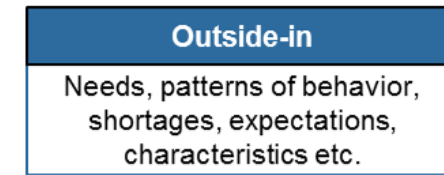
องค์กร

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

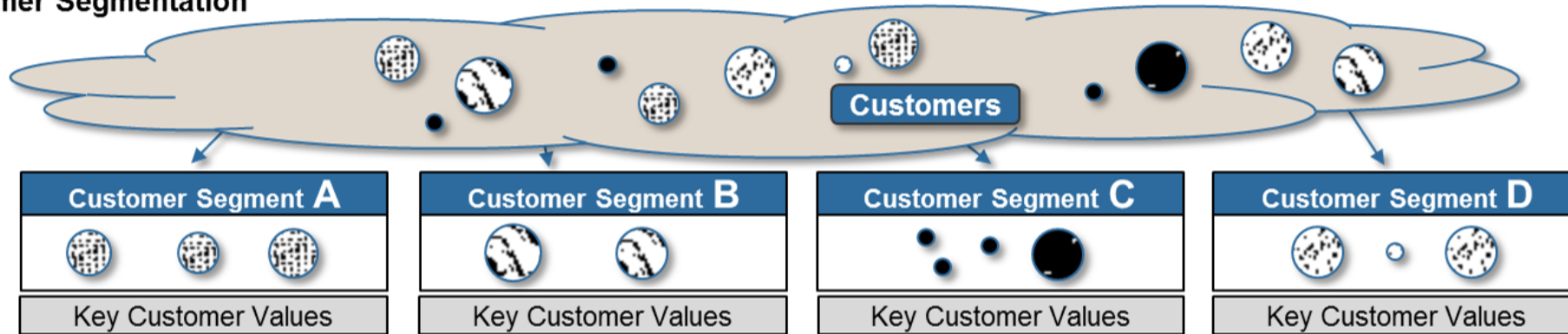
1 Observation Pattern



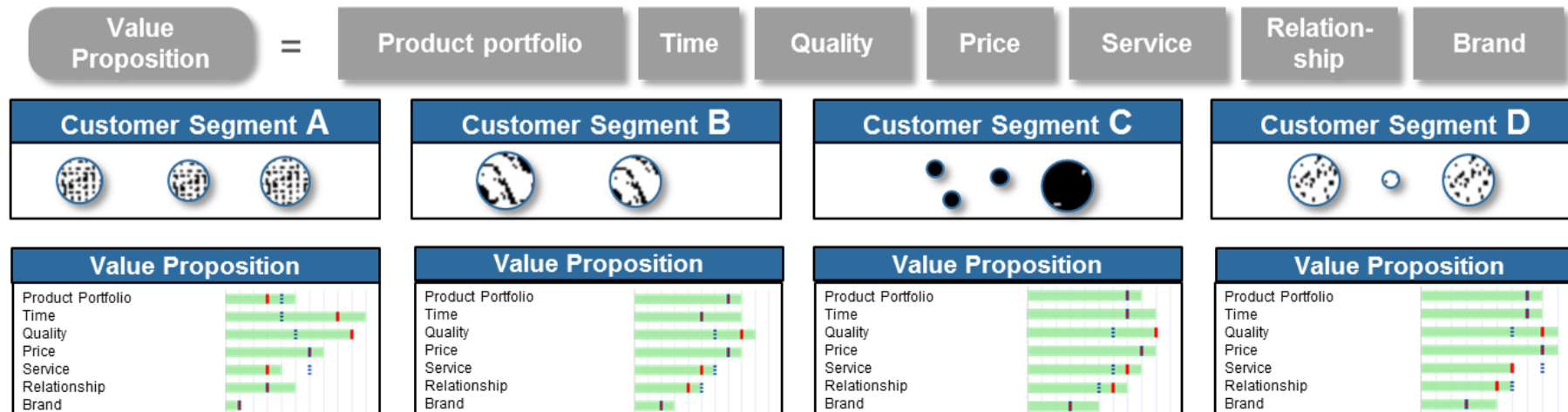
Change of perspective



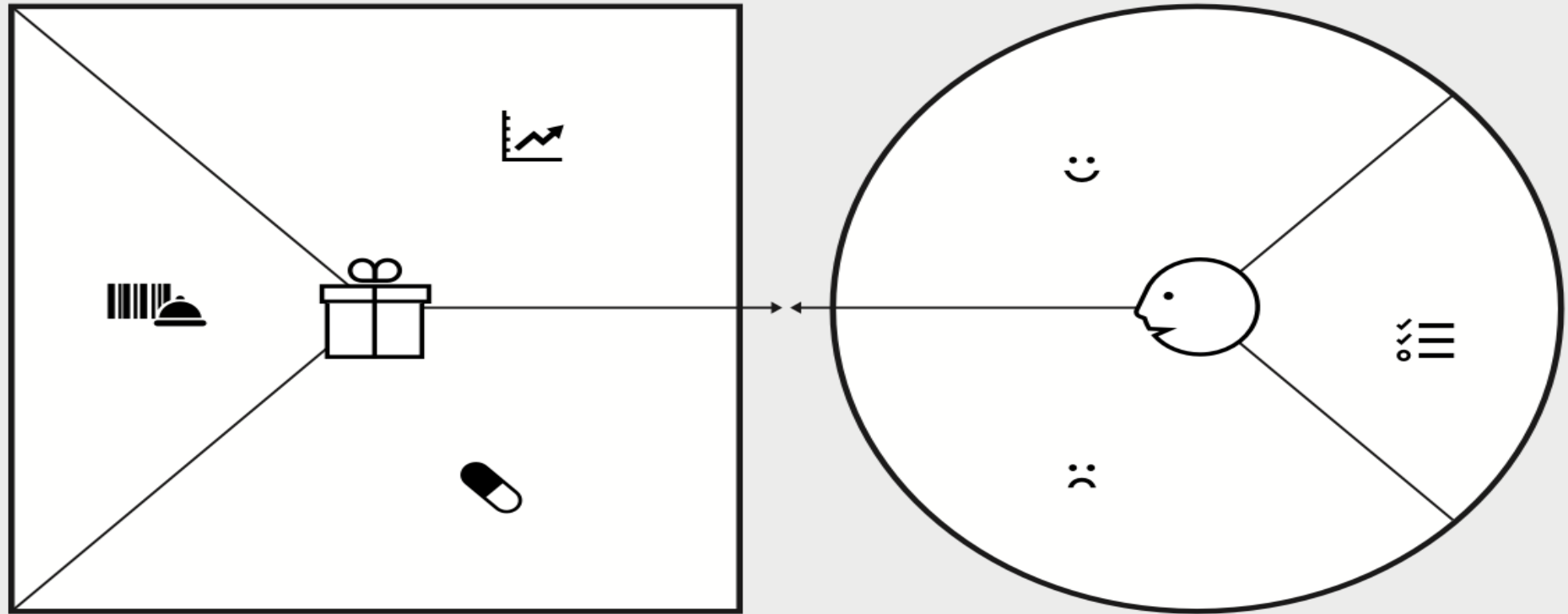
2 Customer Segmentation



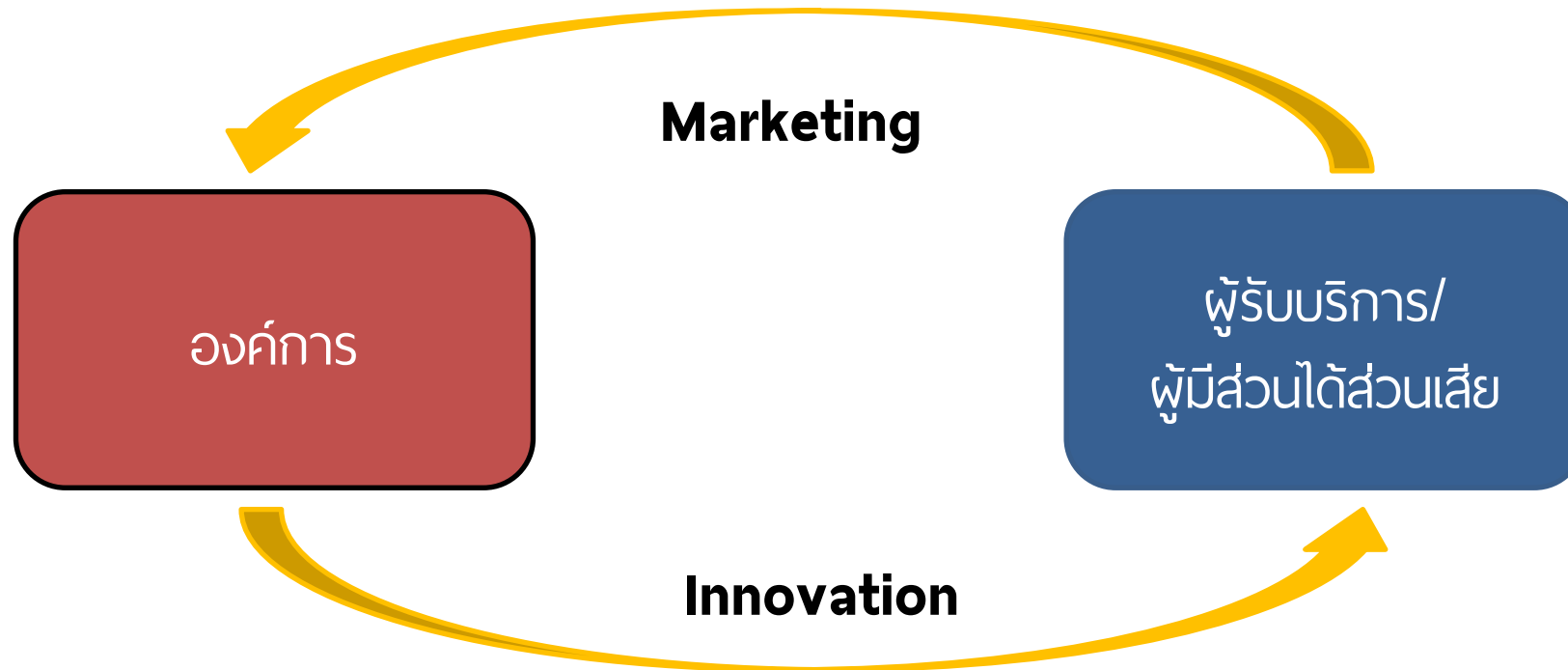
3 Specific Value Propositions



The Value Proposition Canvas



การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ



Dreaming Together
Co-Ideation

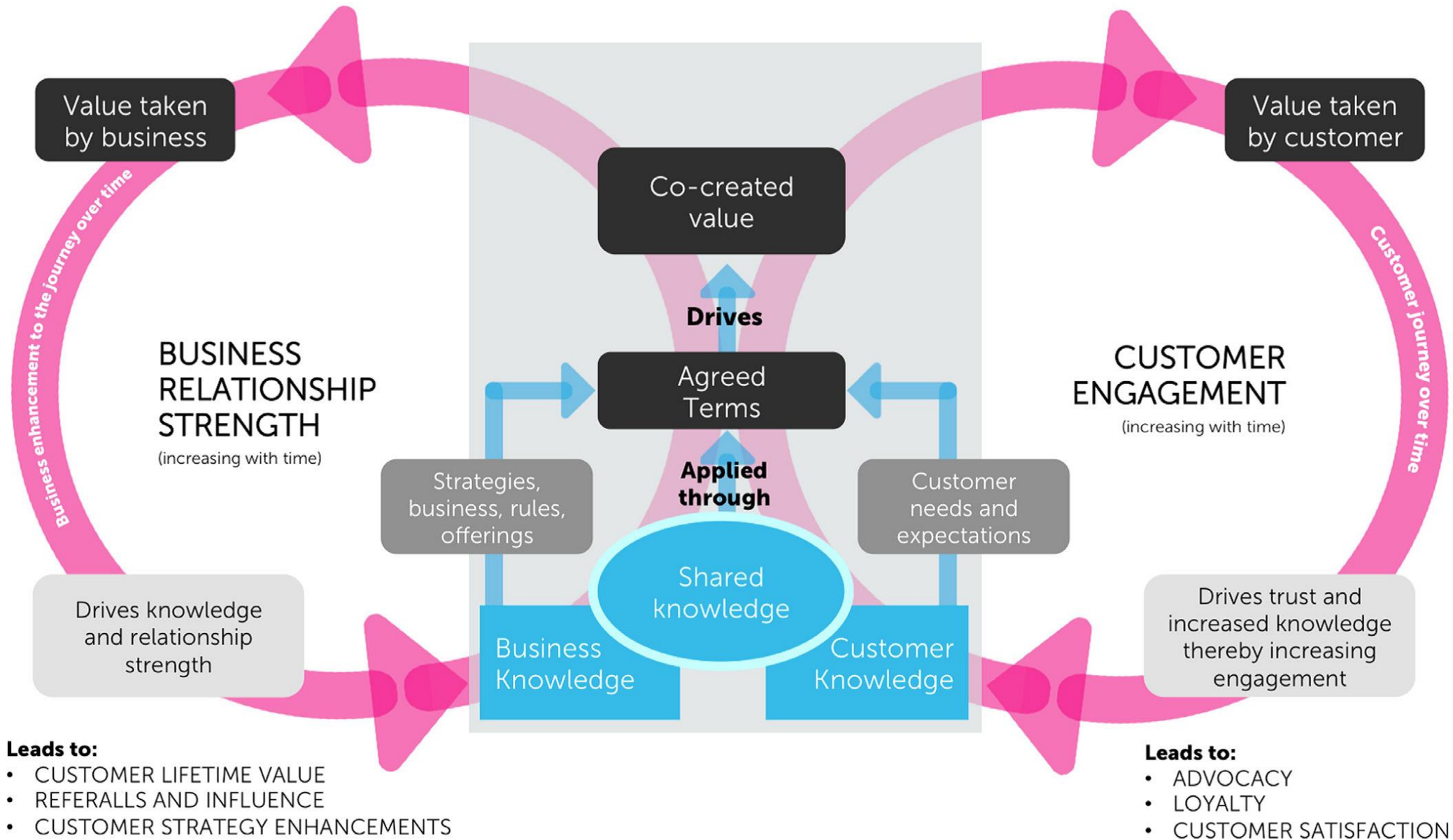


Deciding Together
Co-Prioritization

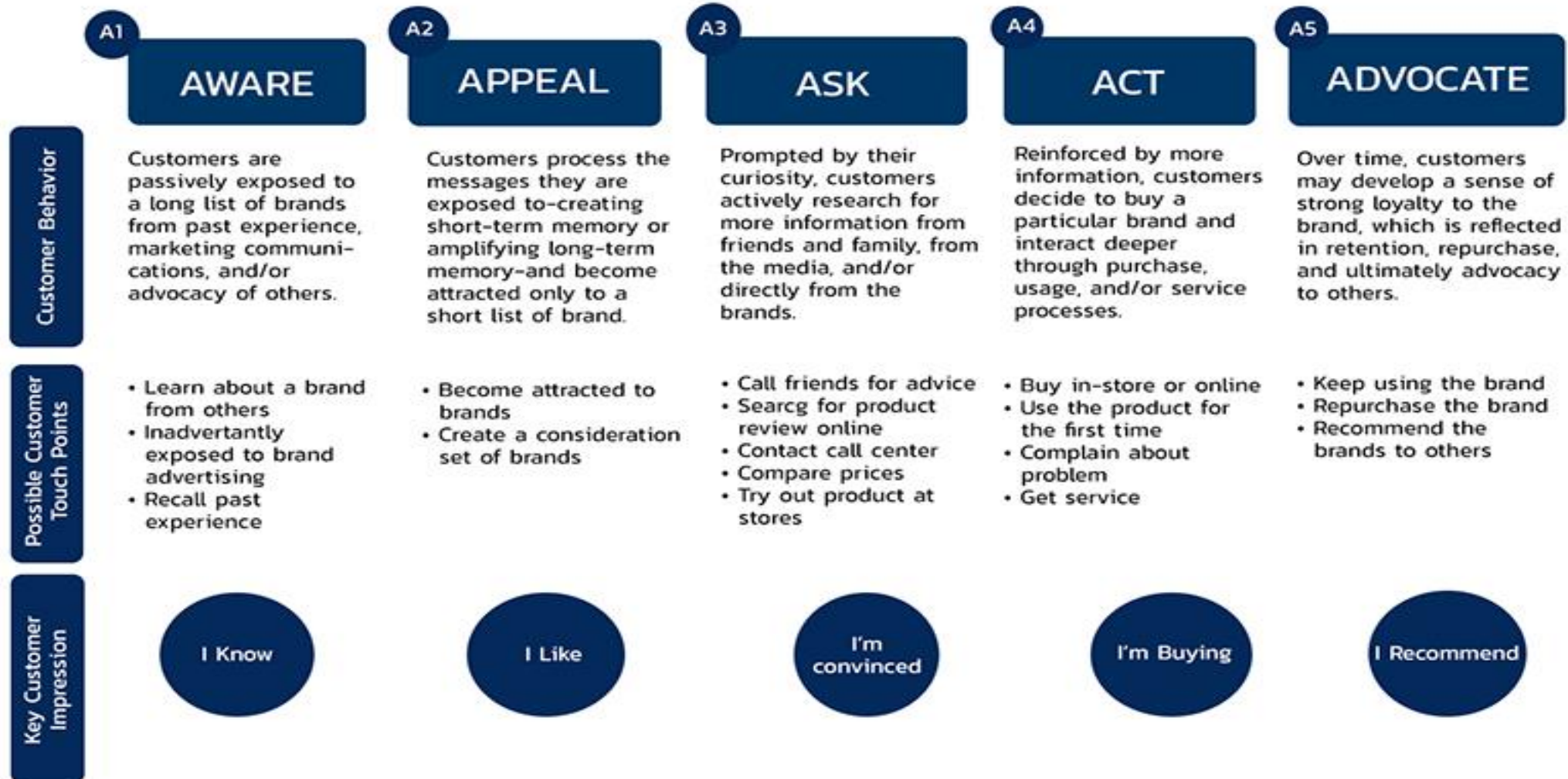


Developing Together
Co-Creation





5 A's according with Phillip Kotler's



ข้อร้องเรียนคือของขวัญจากลูกค้า

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



←

→

https://powerpoint.uservoice.com/forums/288949-powerpoint-for-windows-desktop-application/filters/top

Search...

PowerPoint for Windows (De... ×

Enter your idea

Hot

Top ideas

New

Category

Status

My feedback

966 votes

Vote

Allow for portrait and landscape orientation in the same presentation

When creating a new presentation, users should be able to alternate between landscape and portrait slide orientation in the same file, similar to how Word allows this. Forcing portrait or landscape makes users have to create multiple presentations and then splice them together outside of PowerPoint.

412 comments · Flag idea as inappropriate...

846 votes

Vote

Automatically show the total number of slides

PowerPoint allows me to insert slide numbers. I'd like to be able to have it worded as "2 (of 12)", "3 (of 12)", etc.

335 comments · Flag idea as inappropriate...

588 votes

Vote

Embed online content besides YouTube, such as Vimeo, Wistia, Facebook, and Stream

It would be so helpful to have the option of embedding videos from other sources other than just YouTube. One great source is Vimeo and it typically doesn't contain a bunch of annoying ads. For example, I want to show a particular video that is only on Vimeo and is not on YouTube. So, I need to find a workaround for this and try to make it look like a video playback as much as possible. Thank you for the consideration.

151 comments · Flag idea as inappropriate...

552 votes

Vote

Introduce Saving a Table Template in PowerPoint

Provide the ability to save table design templates (similarly to how chart design templates are saved). This would cut out the need to use a separate programme like AvoPress and allow consistent tables throughout the deck.

142 comments · Flag idea as inappropriate...

Search

Give feedback

PowerPoint for Android 69

PowerPoint for iPad & iPhone (iOS) 209

PowerPoint for Mac 653

PowerPoint for Windows (Desktop Application) 2,063

PowerPoint for Windows (Mobile Application) 35

PowerPoint Online 732

Office.com

Windows Taskbar

System Tray

มุมมองด้านการแข่งขัน

Microsoft อยากทราบข้อมูลเพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นว่าบริษัทดำเนินงานเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น

คุณเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยมากนักน้อยเพียงใดกับข้อความเกี่ยวกับ **Google** ต่อไปนี้

	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ
Google เข้าใจปัญหาที่ฉันทกำลังเผชิญอยู่ในอุตสาหกรรมอย่างลึกซึ้ง	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ผลิตภัณฑ์และบริการของ Google ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของฉันได้	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ฉันมีความเชื่อมั่นใน Google ให้เก็บรักษาและจัดการข้อมูลขององค์กรของฉันแบบออนไลน์อย่างปลอดภัย	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Google ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของฉันได้



ฉันมีความเชื่อมั่นใน Google ให้เก็บรักษาและจัดการข้อมูลขององค์กรของฉันแบบออนไลน์อย่างปลอดภัย



Google ร่วมทำธุรกิจด้วยได้ง่าย



Google เป็นบริษัทที่มีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของฉัน



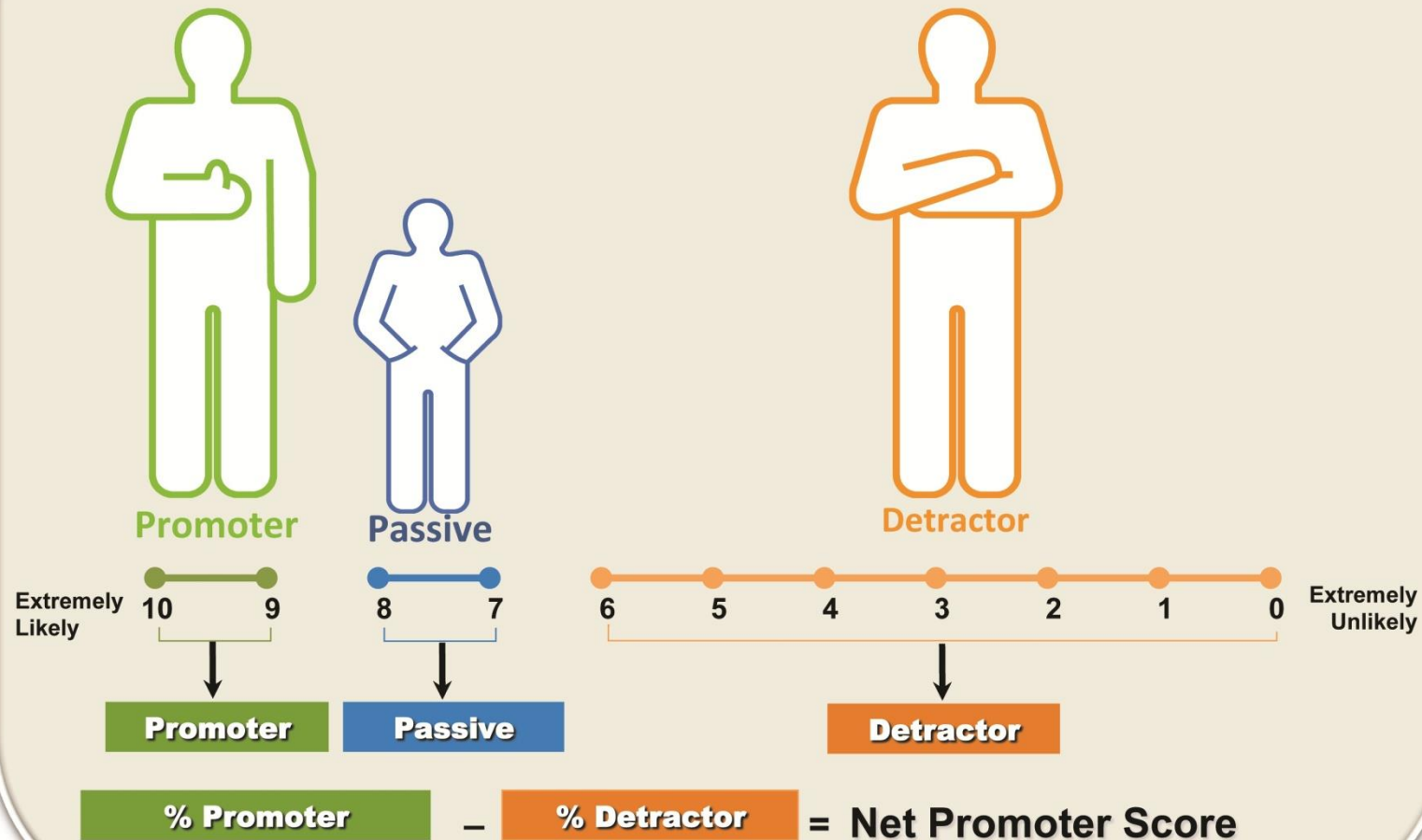
Google ทำได้ดีกว่า Microsoft ในด้านใด

ใส่ข้อความที่นี่

คำถามก่อนหน้า

คำถามถัดไป

How likely are you to recommend?



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง



Basic (A&D)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ

Advance (Alignment)

แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต

Significance (Integration)

แผนยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสร้างโอกาส และส่งเสริมการพัฒนาประเทศ

2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ



กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ตอบสนองพันธกิจในระยะสั้น ระยะยาวและสร้างการเปลี่ยนแปลง

วิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

วิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน



แผนครอบคลุมทุกส่วนชัดเจน มีการสื่อสารสู่การปฏิบัติ

แผนเน้นประสิทธิภาพ ทำน้อยได้มาก และสร้างคุณค่าแก่ประชาชน

บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากร การใช้ทรัพยากร การใช้ข้อมูลร่วมกัน

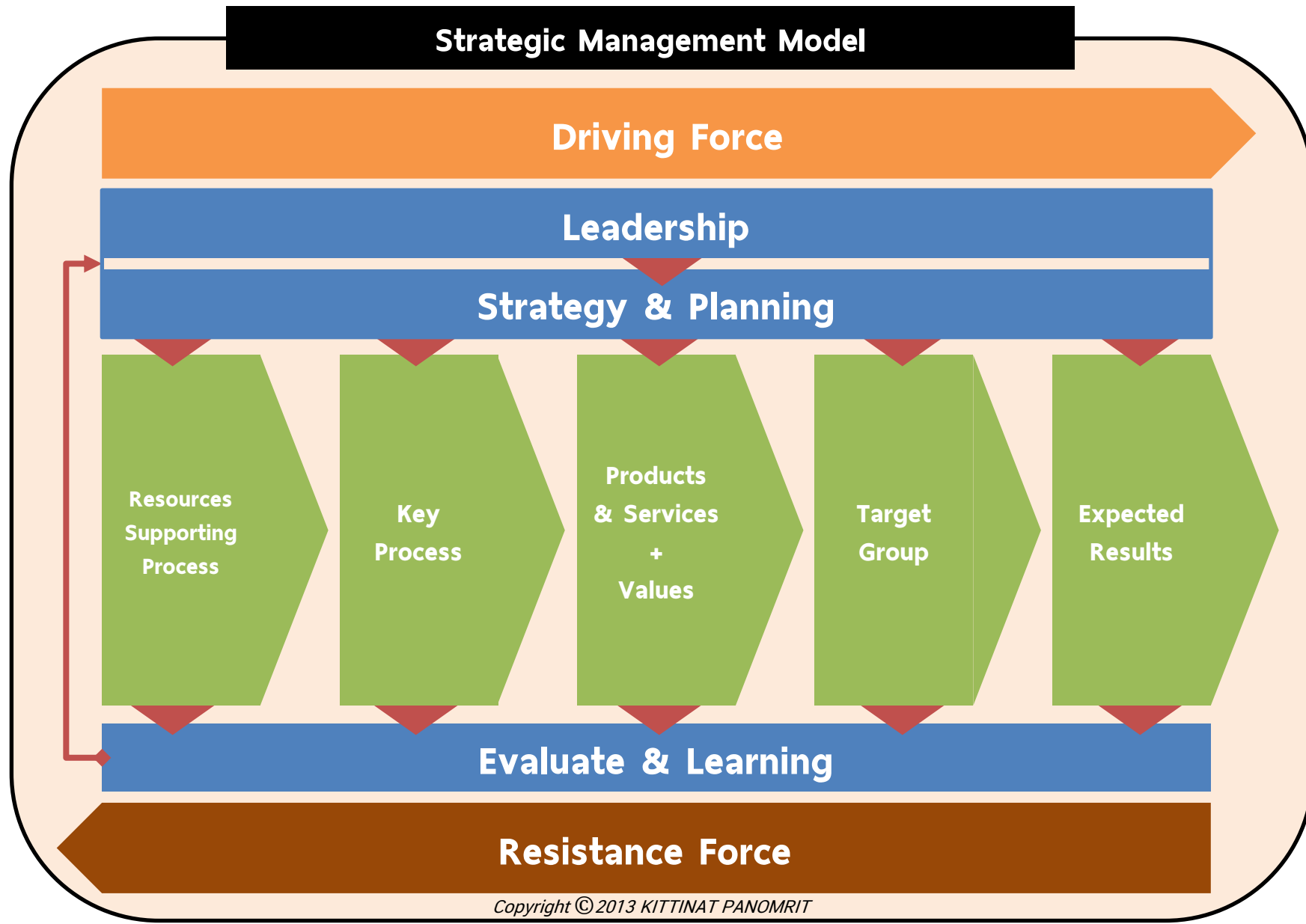
2.4 การติดตามผลการแก้ไขปัญหา และการรายงานผล



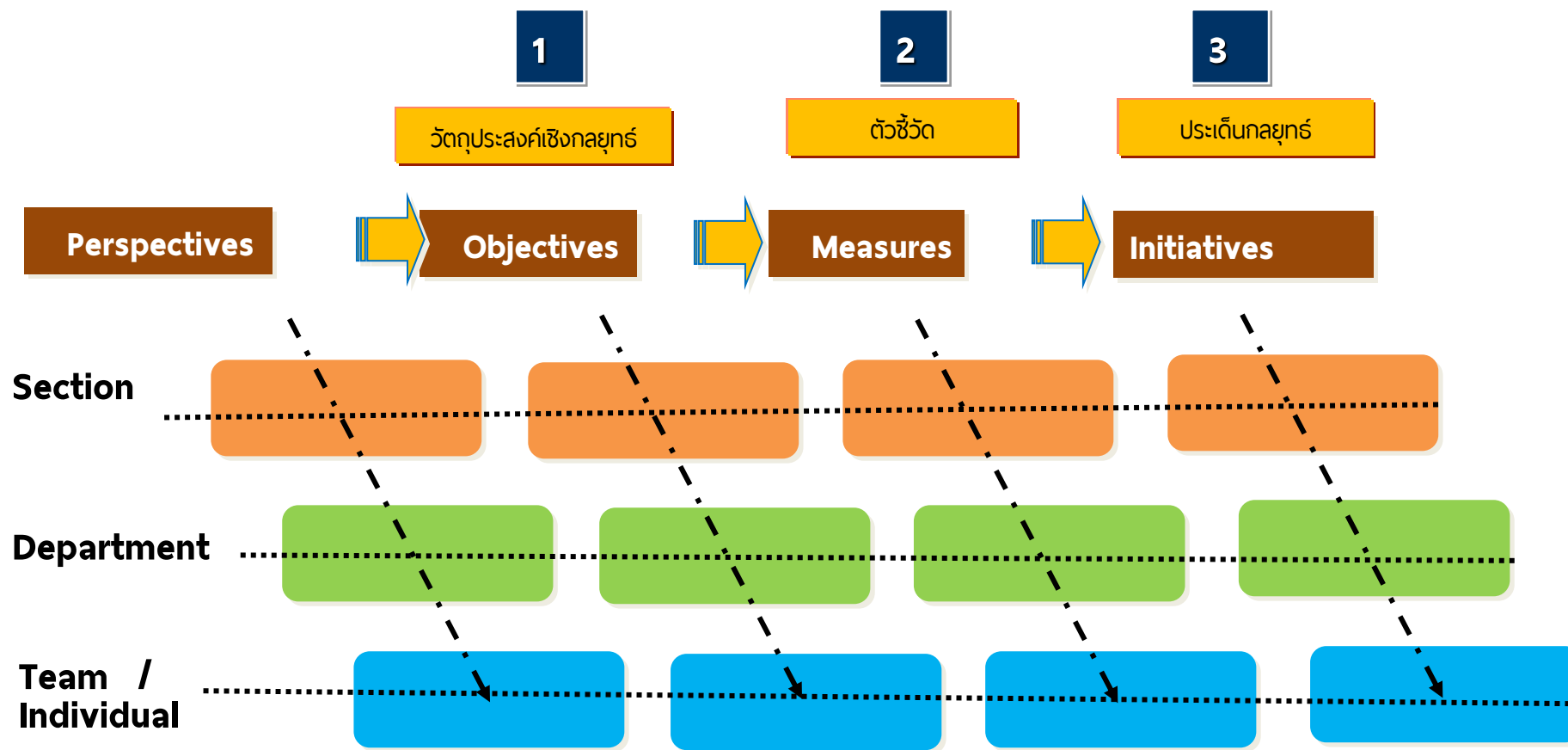
การติดตามรายงานผลและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

การคาดการณ์ การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

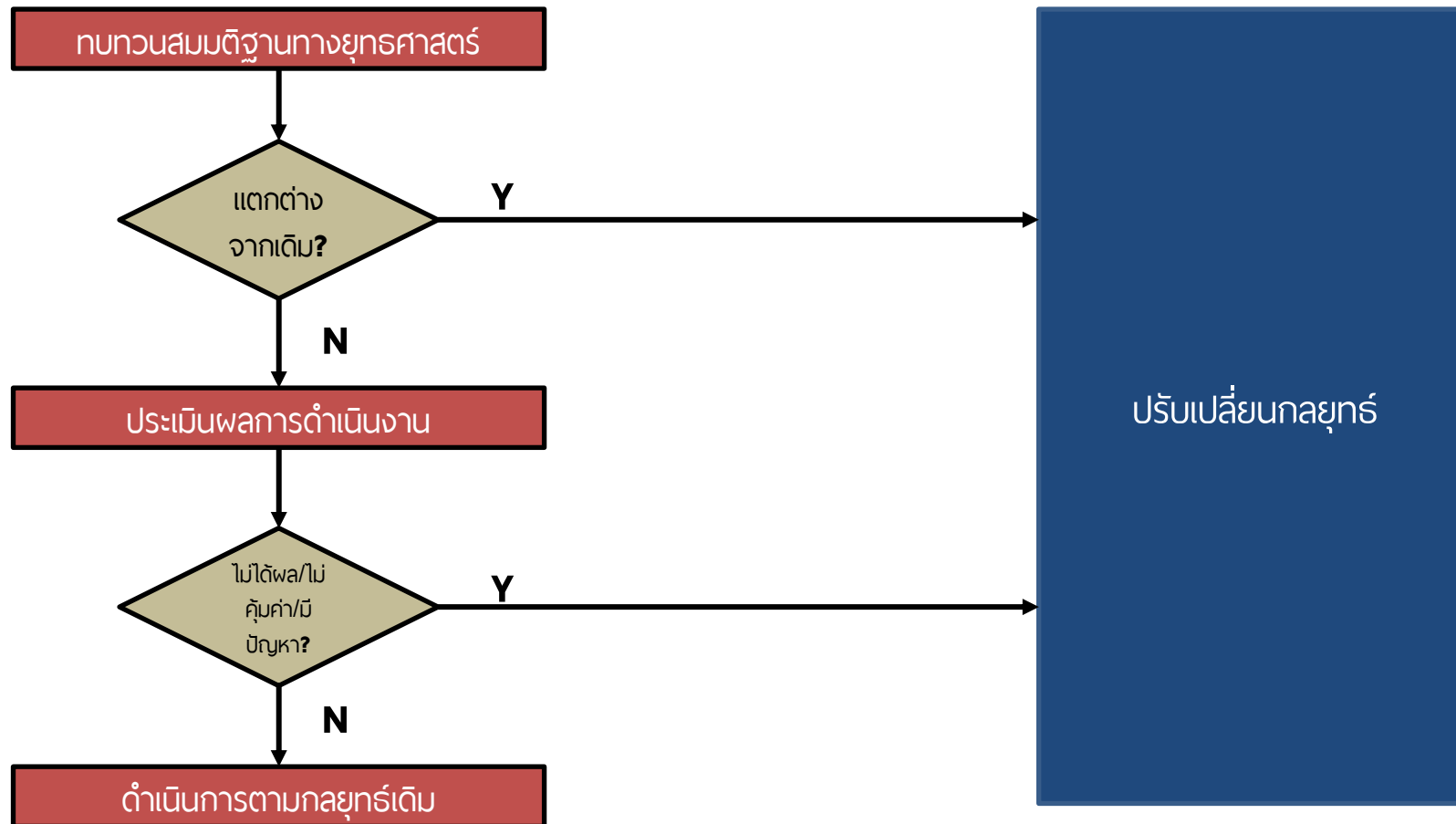
ปรับแผนตอบสนองได้ทันเวลา เชิงรุก มีประสิทธิผล



Strategic Alignment



การควบคุมและประเมินกลยุทธ์



กลยุทธ์มีลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ

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

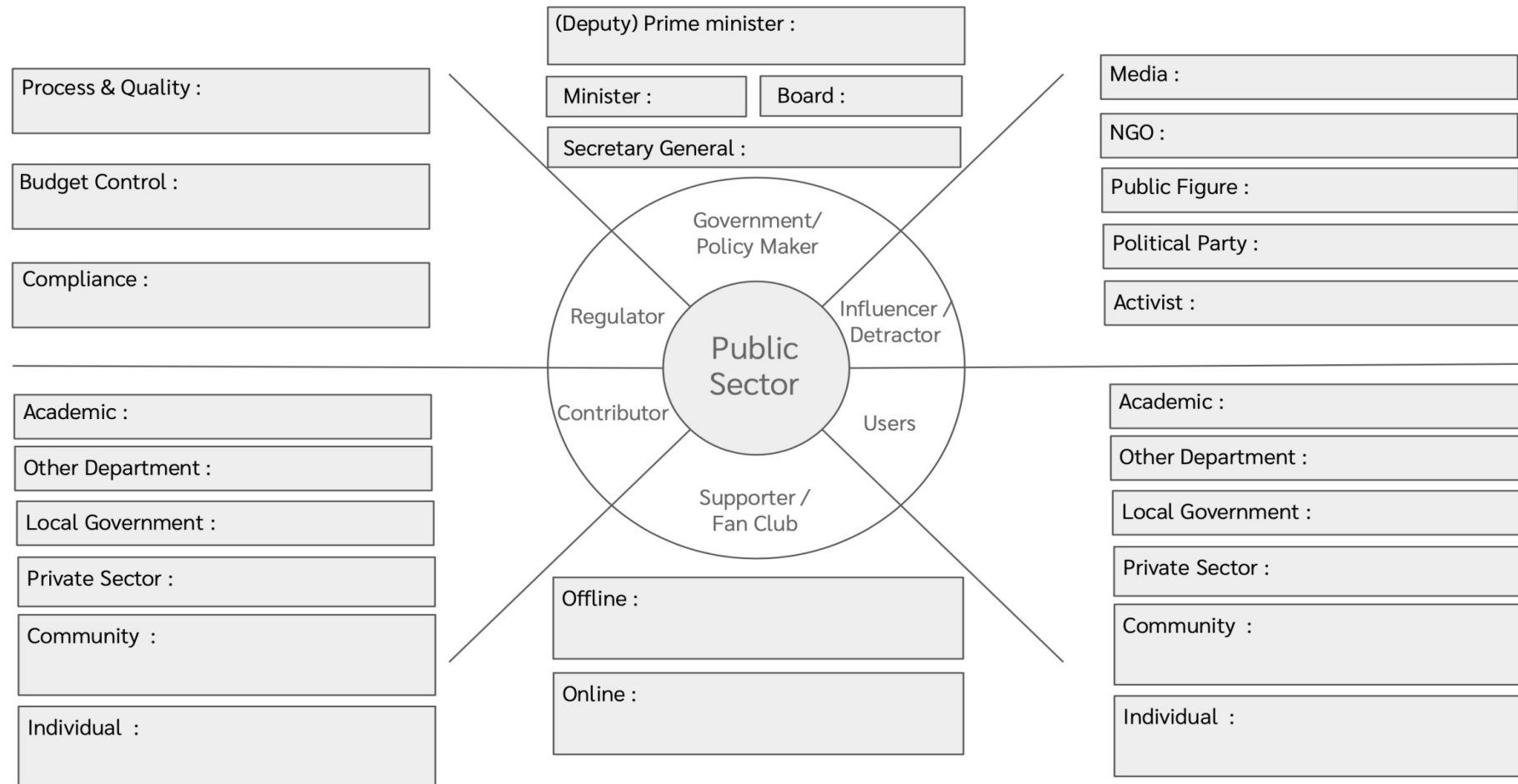


Workshop2: Value Proposition Canvas



STAKEHOLDER SEGMENTATION & TARGETING

Organization / Department :



Workshop2: Value Proposition Canvas

Discussion Notes - Large Group

<i>Value Proposition</i> How does your value proposition address the contents of the empathy map?	<i>Customer Relationships</i> How do your custom relationships reflect the empathy map?	<i>Customer Segments</i>
	<i>Channels</i> How do your channels reflect the empathy map?	



สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.
Institute for Good Governance Promotion

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

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

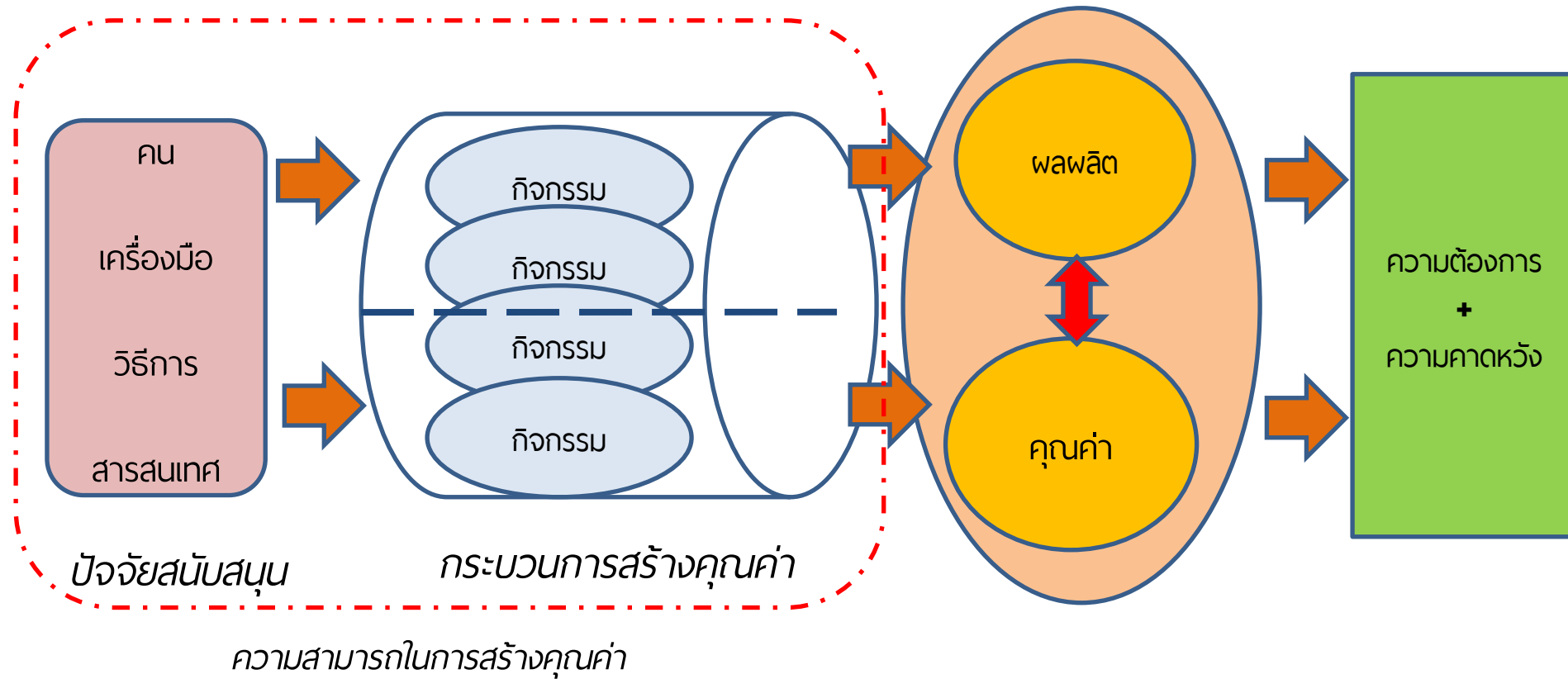
กิตติณัฐ พนมฤทธิ์-ดร.อติชาต พฤตม์กัลป์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

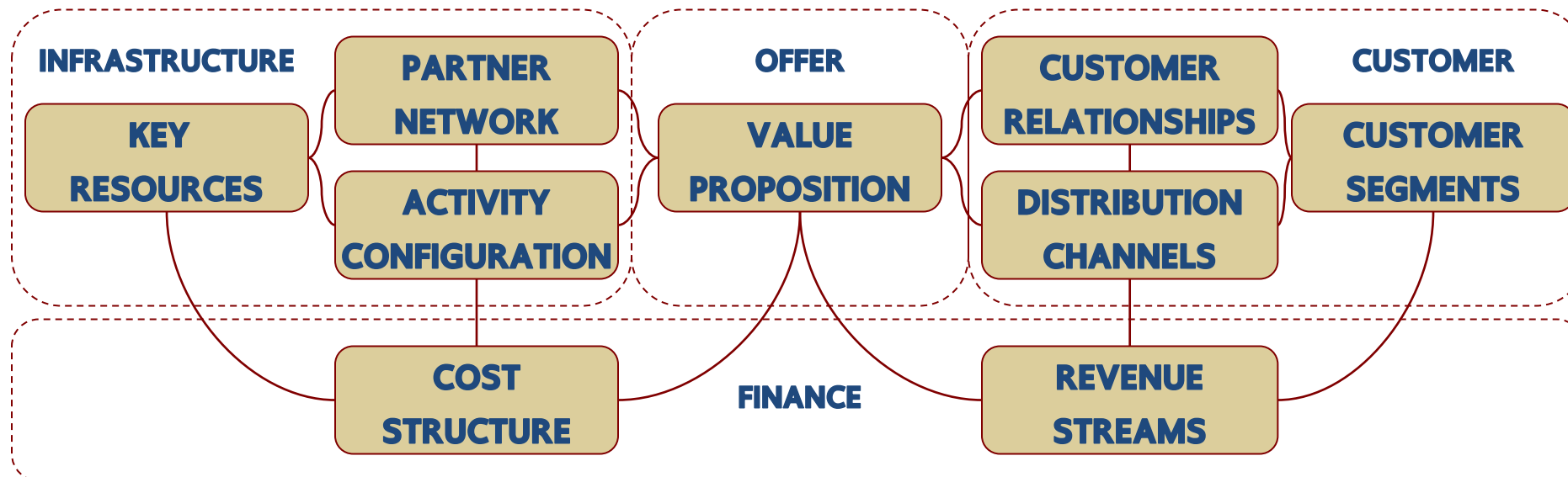
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

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

สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนอง

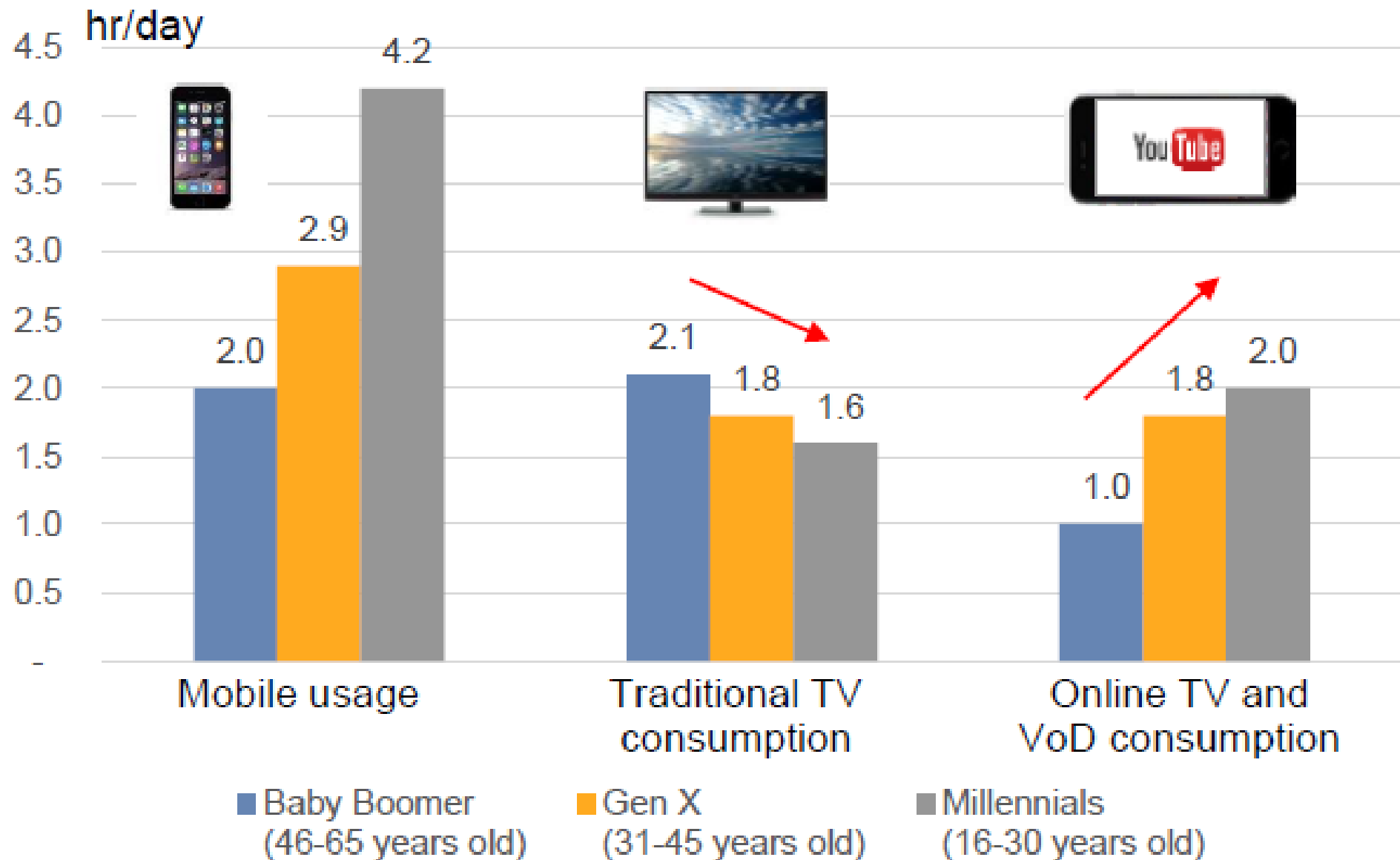


โครงสร้างแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model)



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

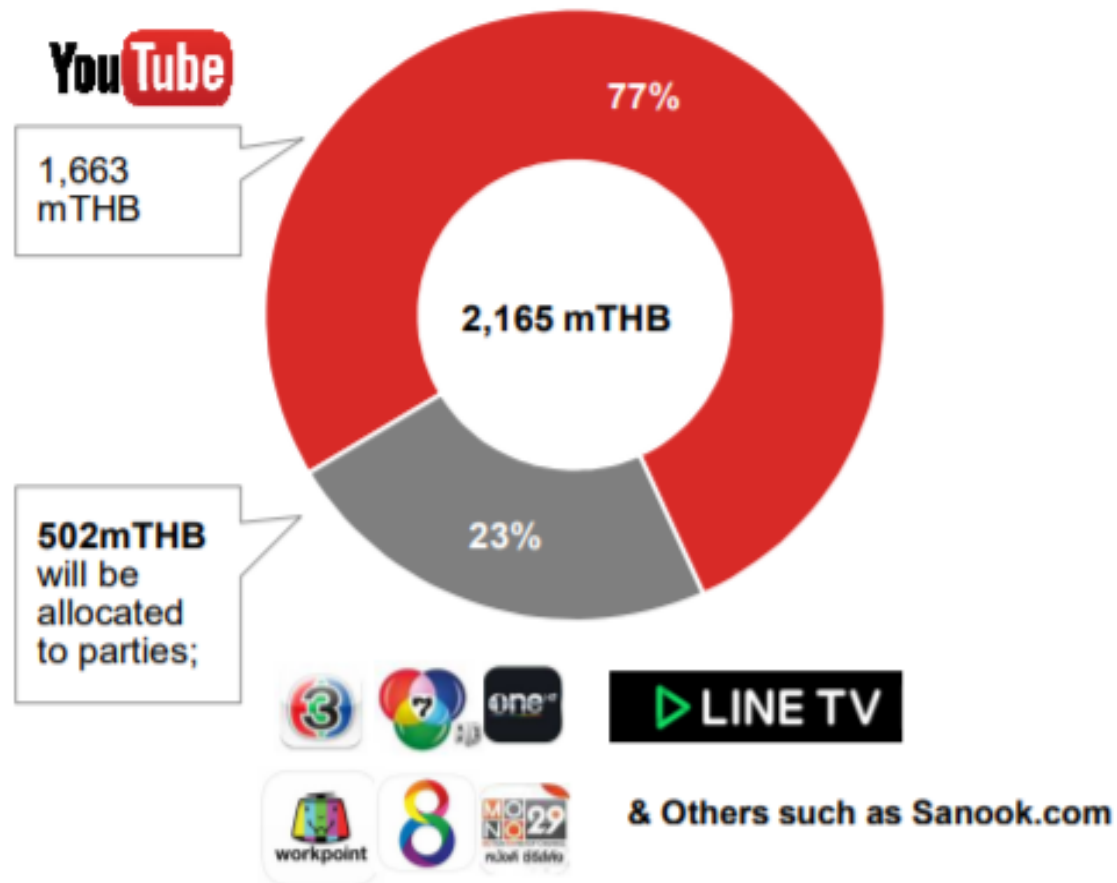
Thai Media Consumption Behavior across 3 Generations



Source: TNS, 2015

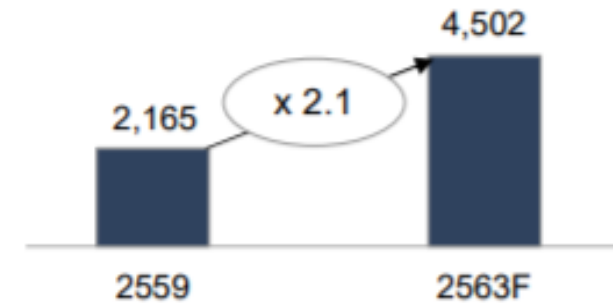
AVoD OTT TV in Thailand

Digital Video Advertising Revenue 2559*



Digital Video Advertising

mTHB



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

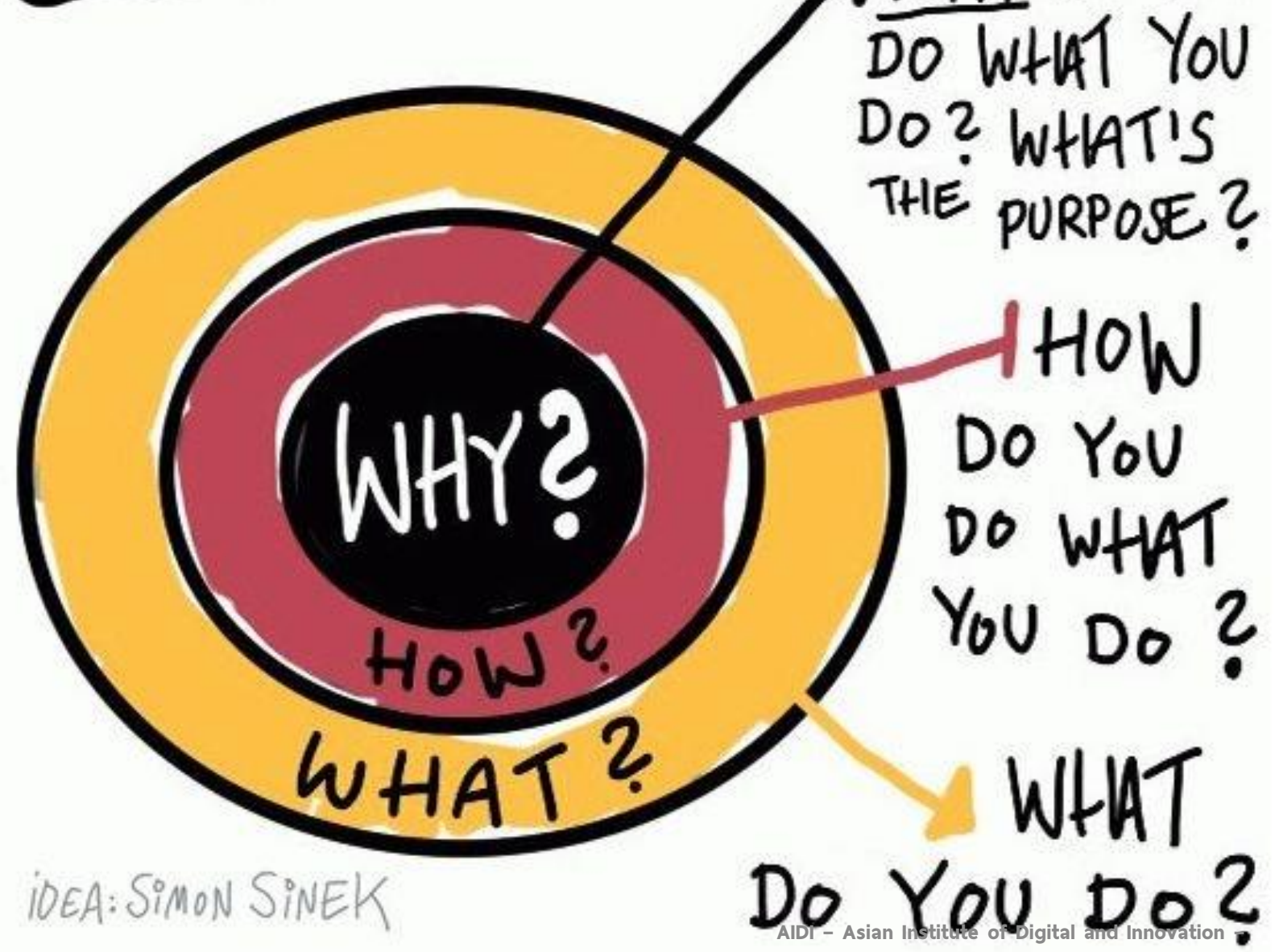
Source: TNS, DAAT, Thailand Digital Advertising, mid year 2559, TIME estimations

ที่มา: บริษัท ไทม์ คอนซัลติ้ง จำกัด และสำนักงาน กสทช.

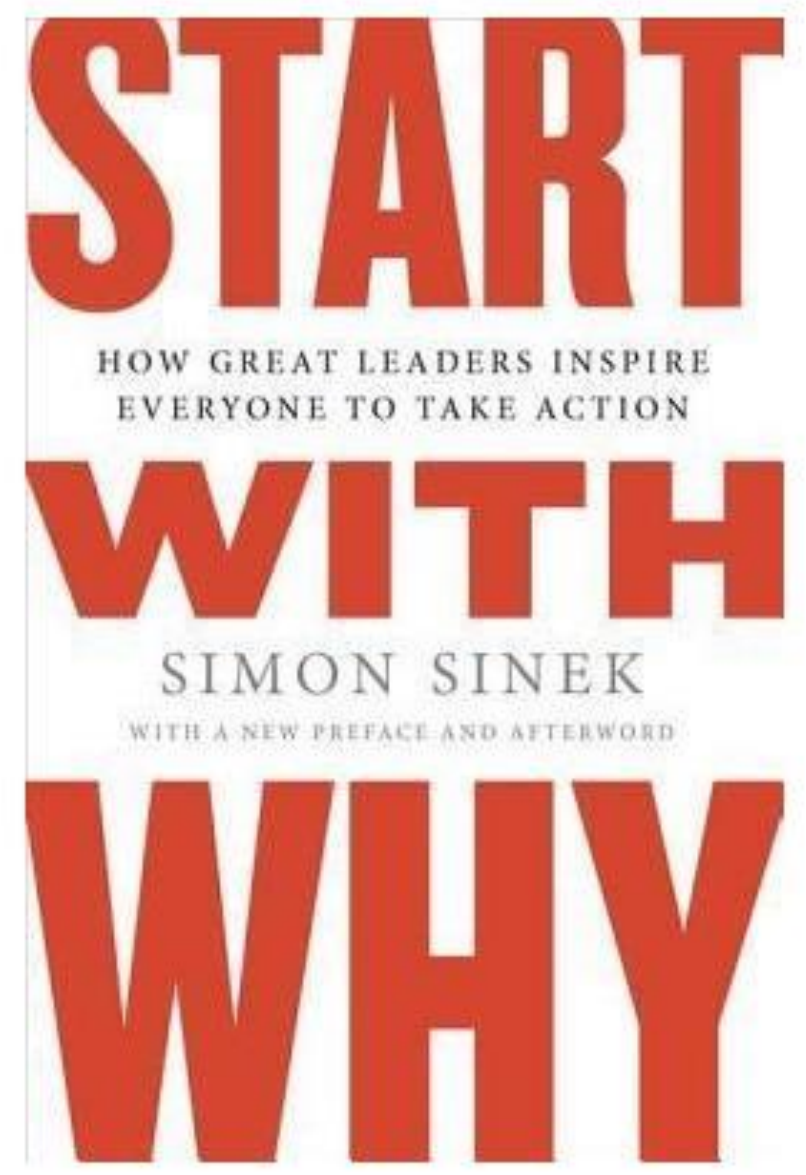
กรอบการวิเคราะห์คุณค่า

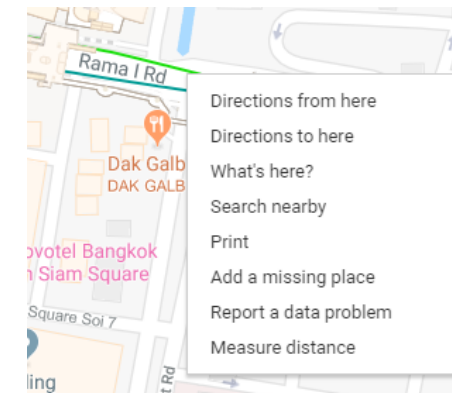
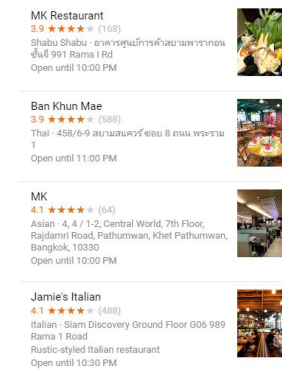
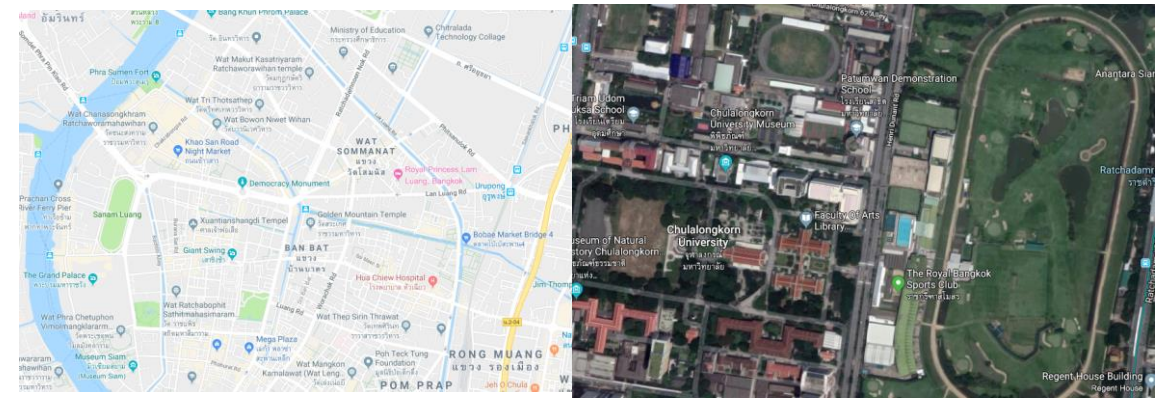
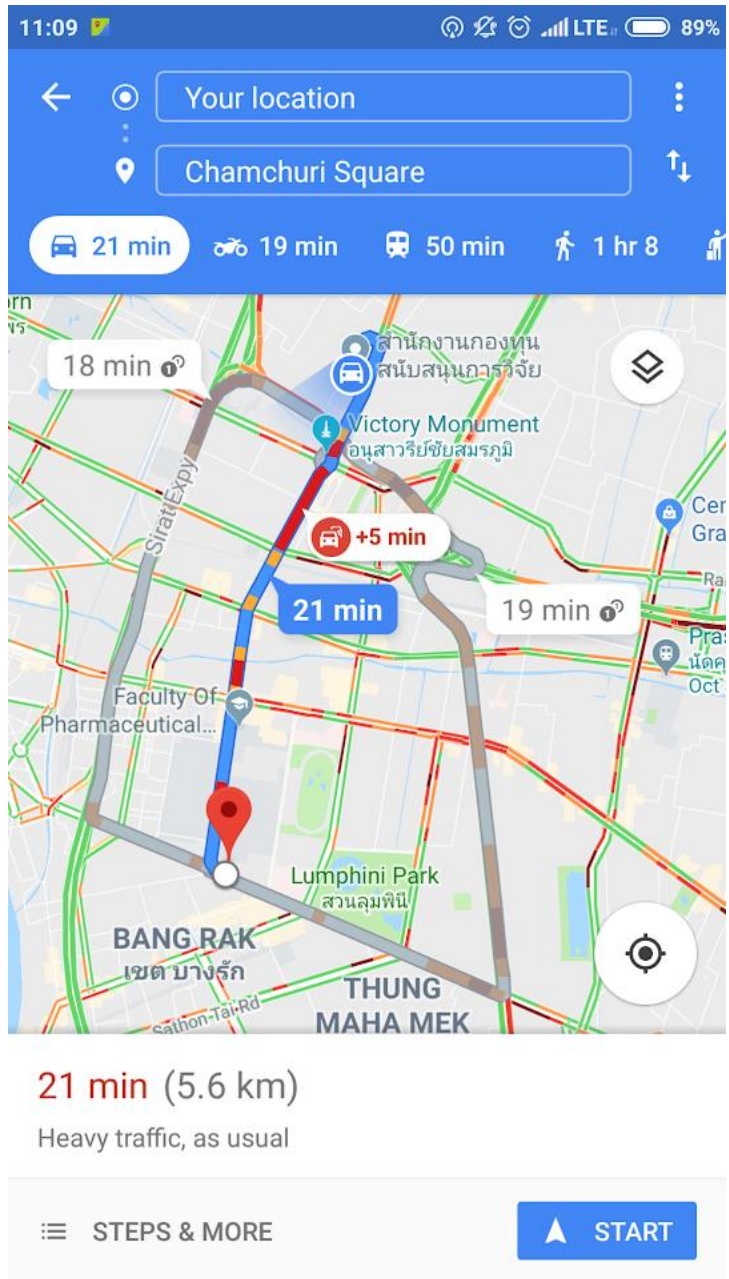
Who ใครคือลูกค้าหลัก	
Why ทำไมคนถึงใช้ ใช้แล้วได้อะไร แท้จริงแล้ว คนอยากได้อะไร	
How ทางออกที่ว่า ตอบโจทย์ได้อย่างไร	• Technology • Non-Technology
What สิ่งที่จะเสนอลูกค้าคืออะไร	 

GOLDEN CIRCLE



IDEA: SIMON SINEK





12km 8km/h
20.2 l/100km
+26.0 °C







สมมติว่าเราเป็นเจ้าของสโมสรฟุตบอล.....

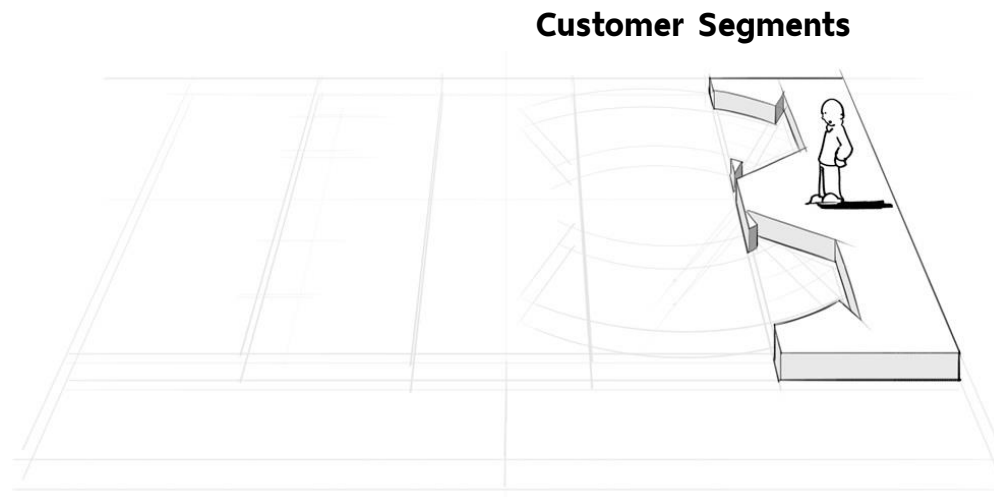


เราจะอธิบายรูปแบบธุรกิจของเราอย่างไร ??

อะไรคือ “คุณค่า” ที่เรานำเสนอต่อ ลูกค้า แต่ละกลุ่ม ?

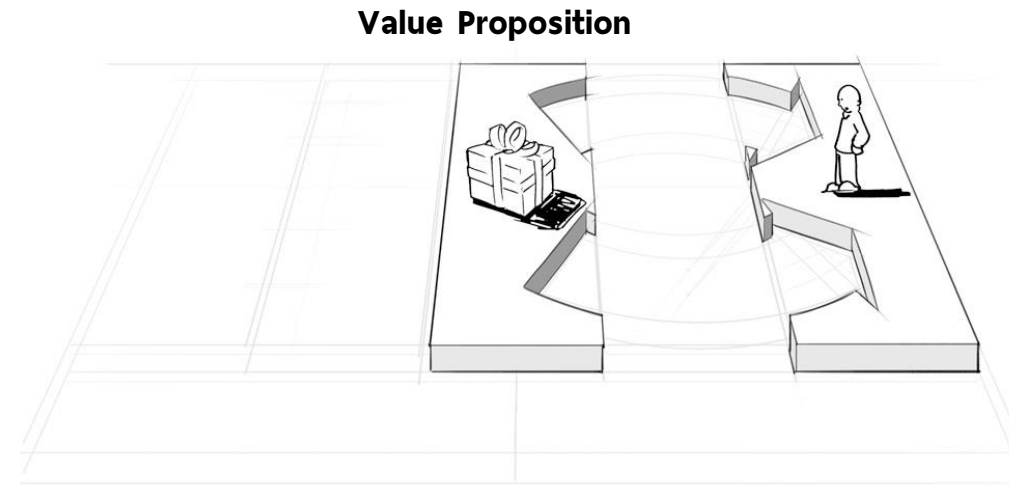


1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments)



- ใครที่เราต้องส่งมอบคุณค่าให้?
- ใครเป็นลูกค้าที่สำคัญที่สุด?

2. ข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition)



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

กิจกรรม: จัดทำข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition)

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

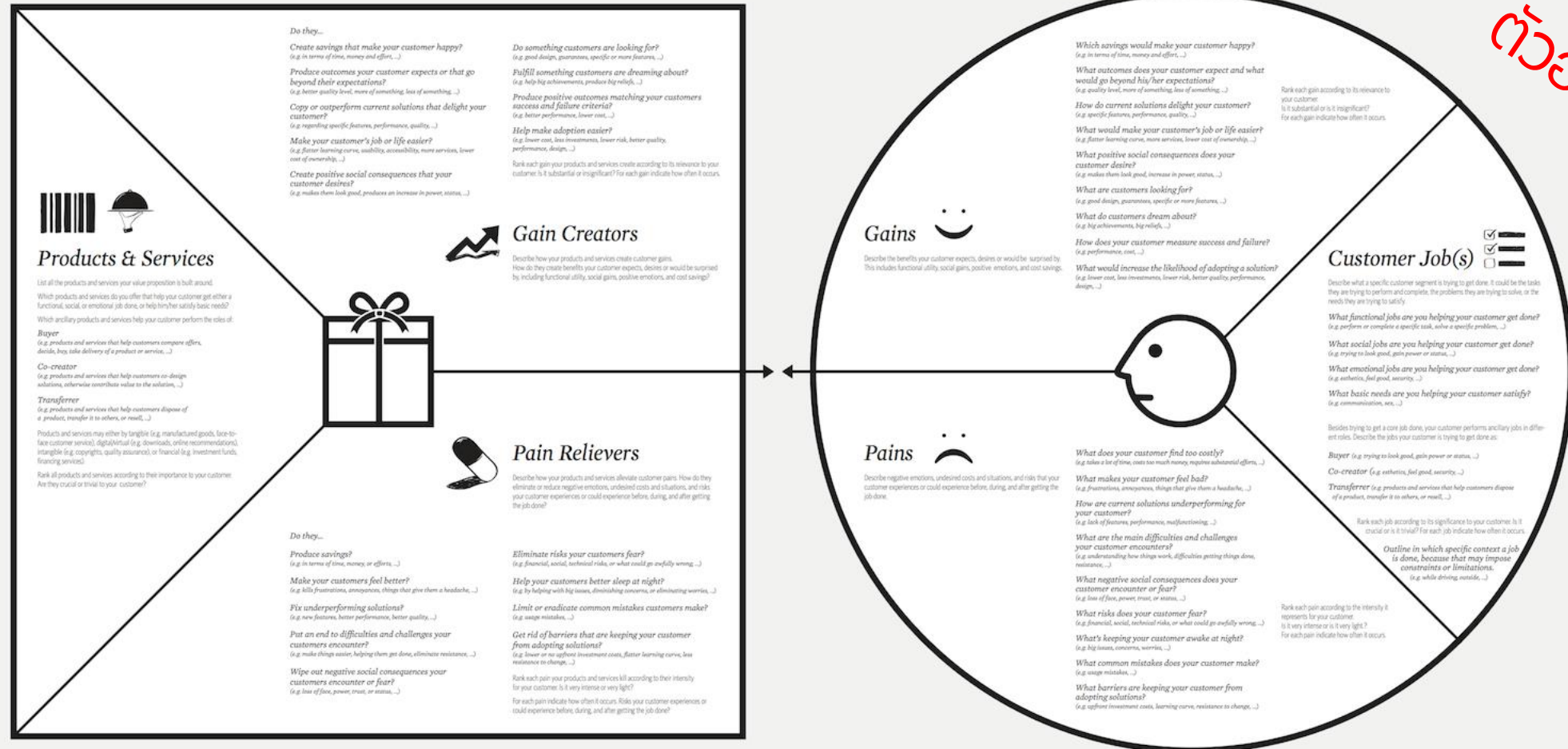
ตัวอย่าง

The Value Proposition Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year
Iteration: No.



ตัวอย่าง

Value Proposition

Create one for each Customer Segment in your Business Model

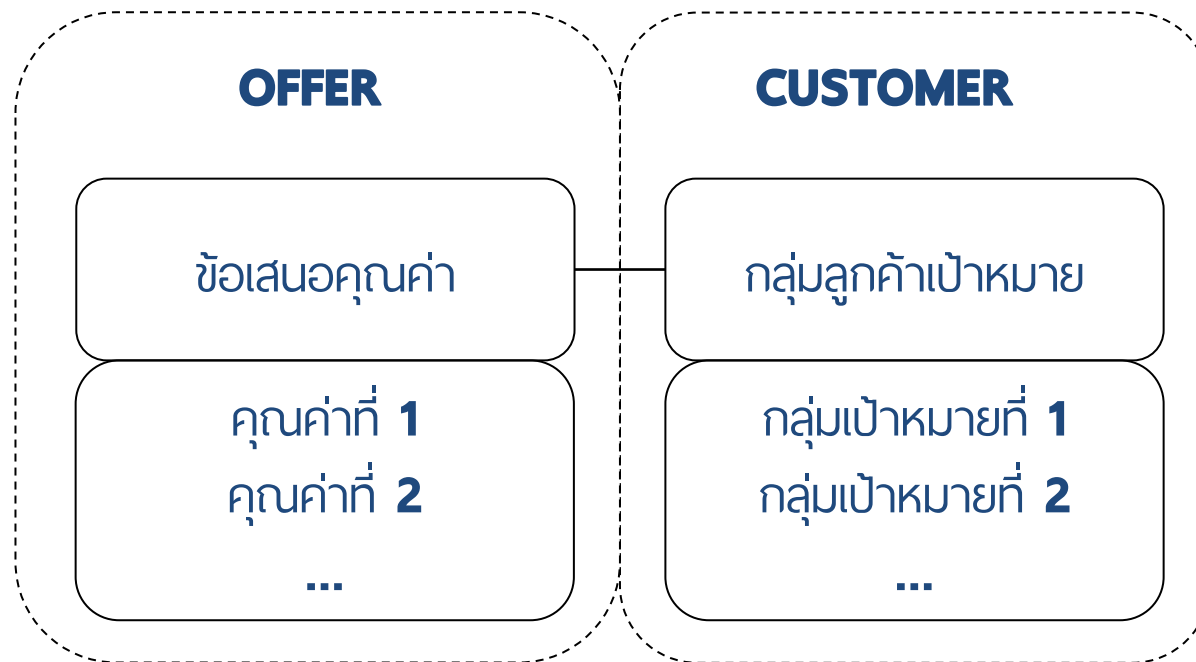
Customer Segment

www.businessmodelgeneration.com

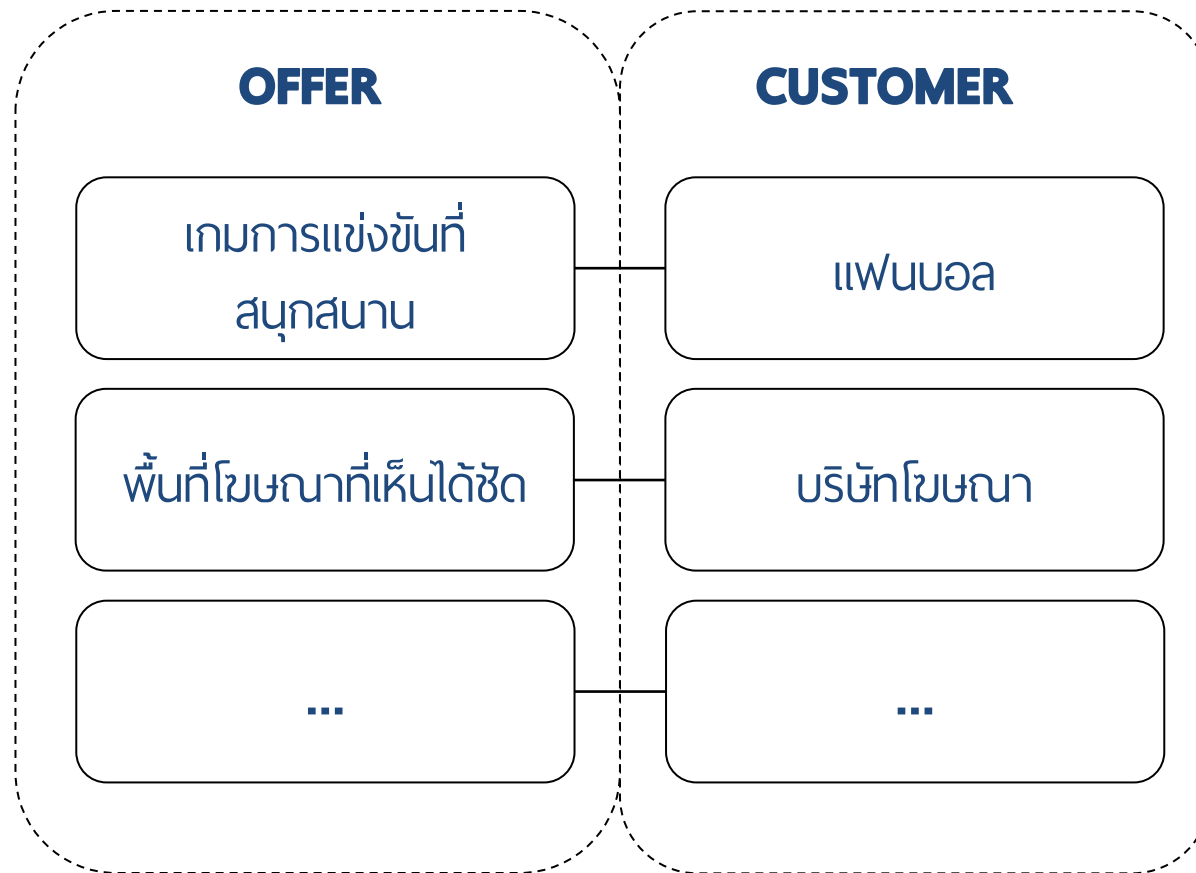
Use in Conjunction with the Business Model Canvas

Copyright of Business Model Foundry GmbH

อะไรคือ “คุณค่า” ที่เรานำเสนอต่อ ลูกค้า แต่ละ
กลุ่ม? **(model)**



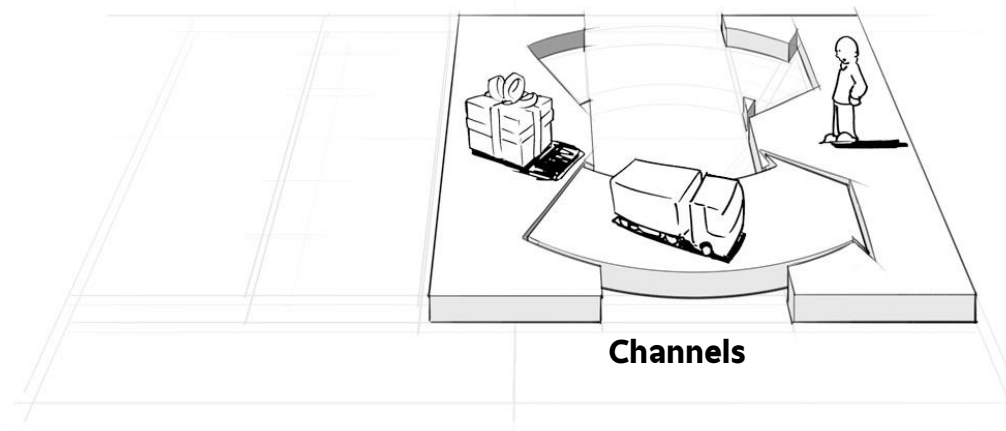
อะไรคือ “คุณค่า” ที่เรานำเสนอต่อ ลูกค้า แต่ละ
กลุ่ม? **(example)**



ช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าคืออะไร?

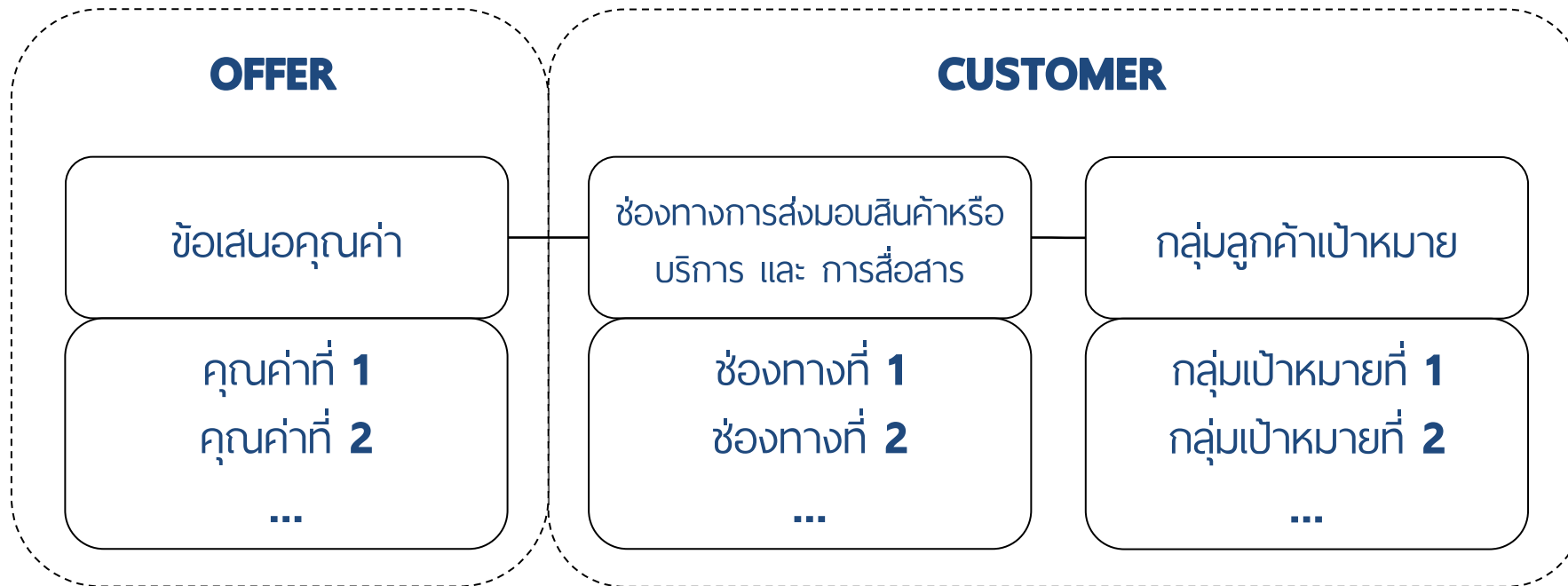


3. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels)

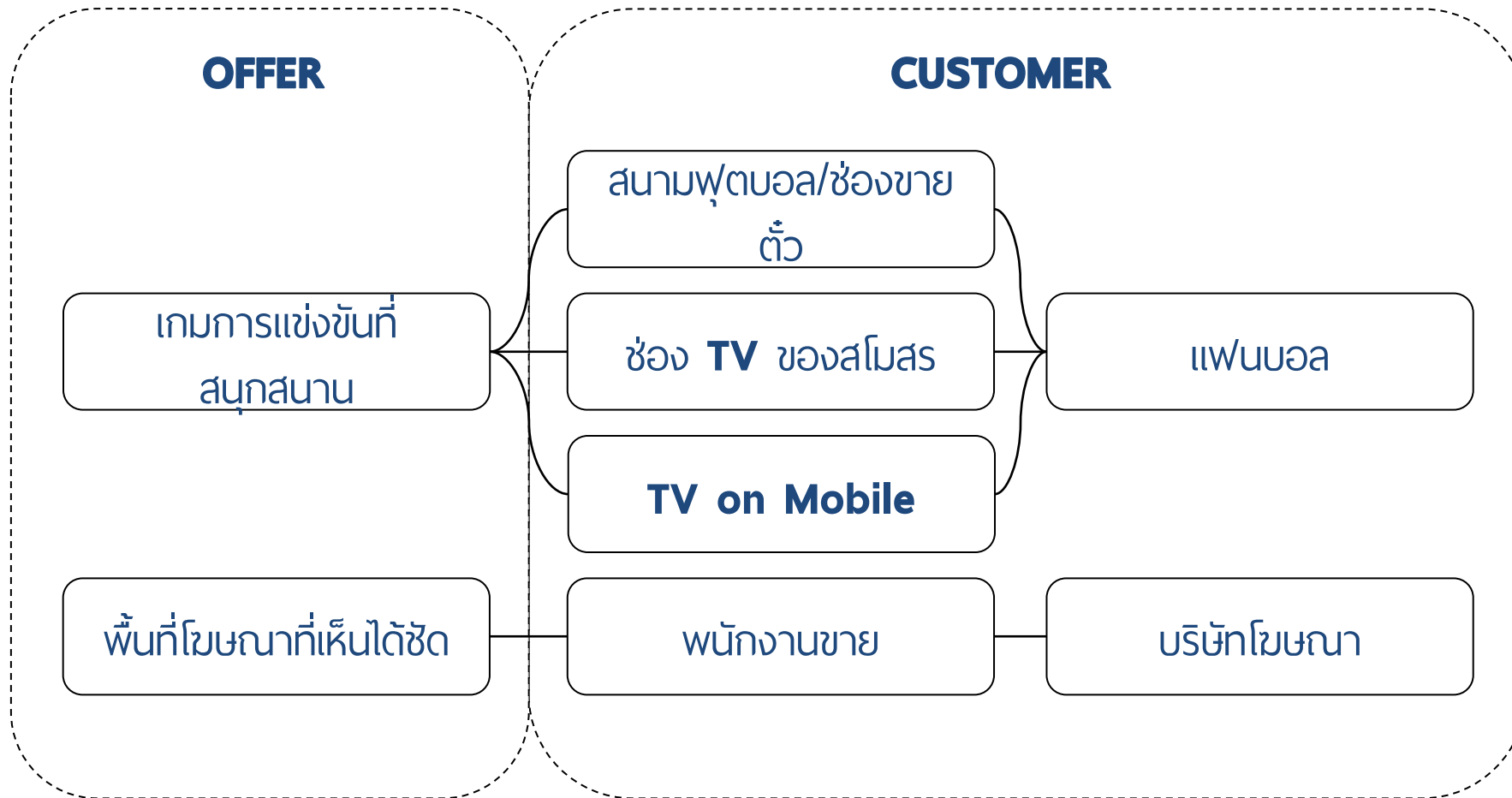


- เรามีช่องทางอะไรบ้างที่จะเข้าถึงลูกค้า?
- ช่องทางที่เราใช้ในปัจจุบันคืออะไร?
- ช่องทางไหนดีที่สุด?
- ช่องทางไหนมีประสิทธิภาพ หรือคุ้มค่าที่สุด?
- เราจะปรับช่องทางให้สอดคล้องกับลูกค้าได้อย่างไร?

ช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าคืออะไร? (model)



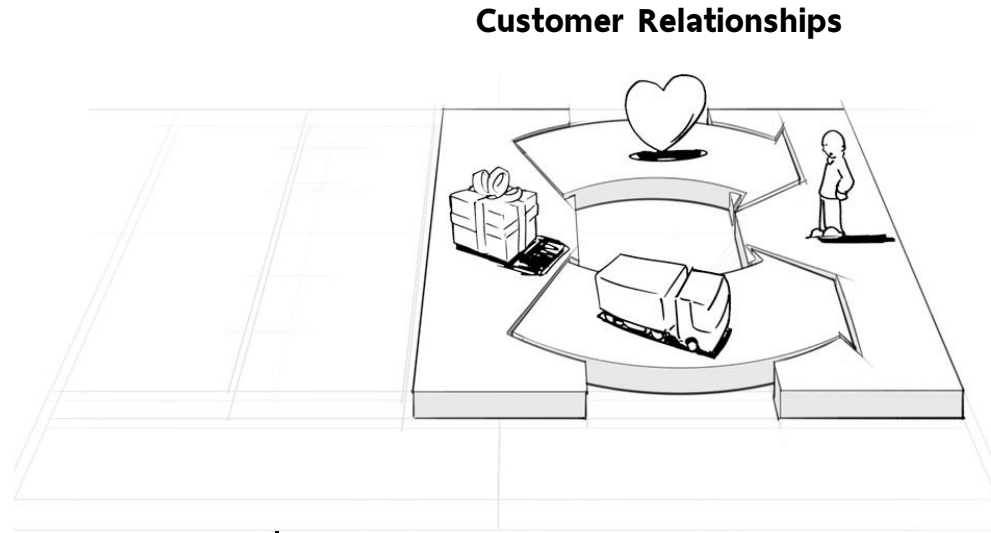
ช่องทางในการเข้าถึงลูกค้าคืออะไร? (example)





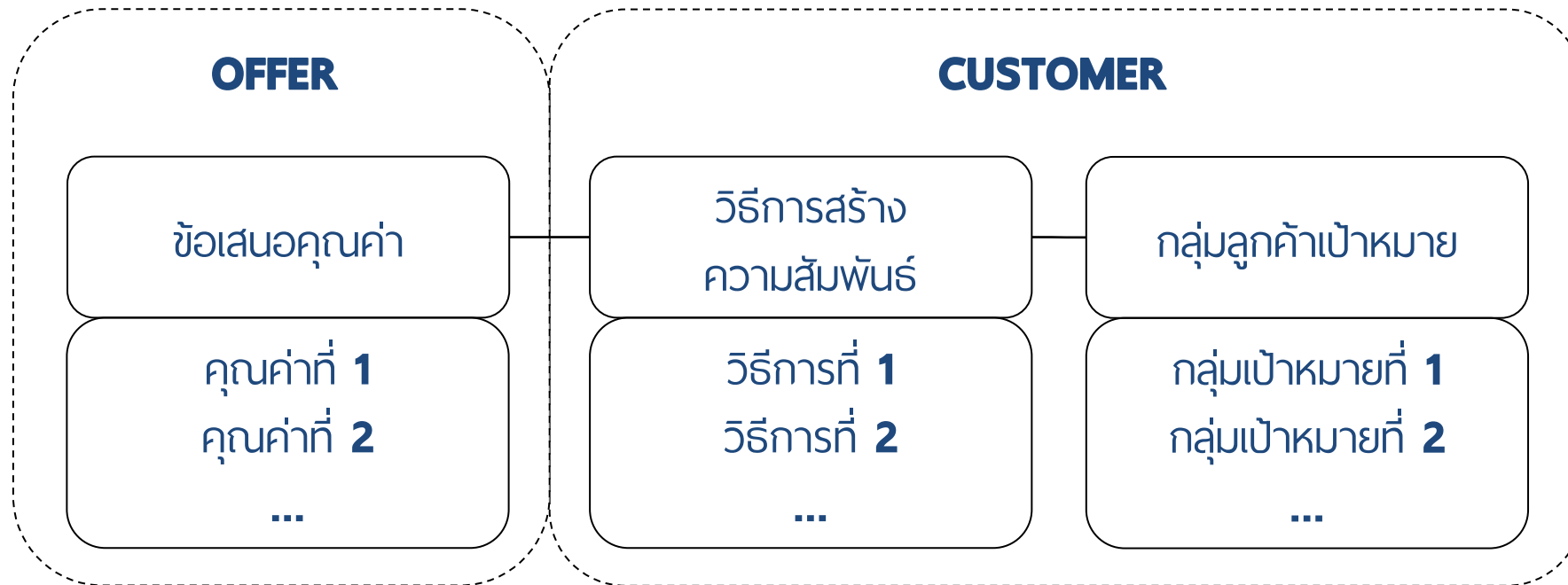
เราจะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร?

4. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

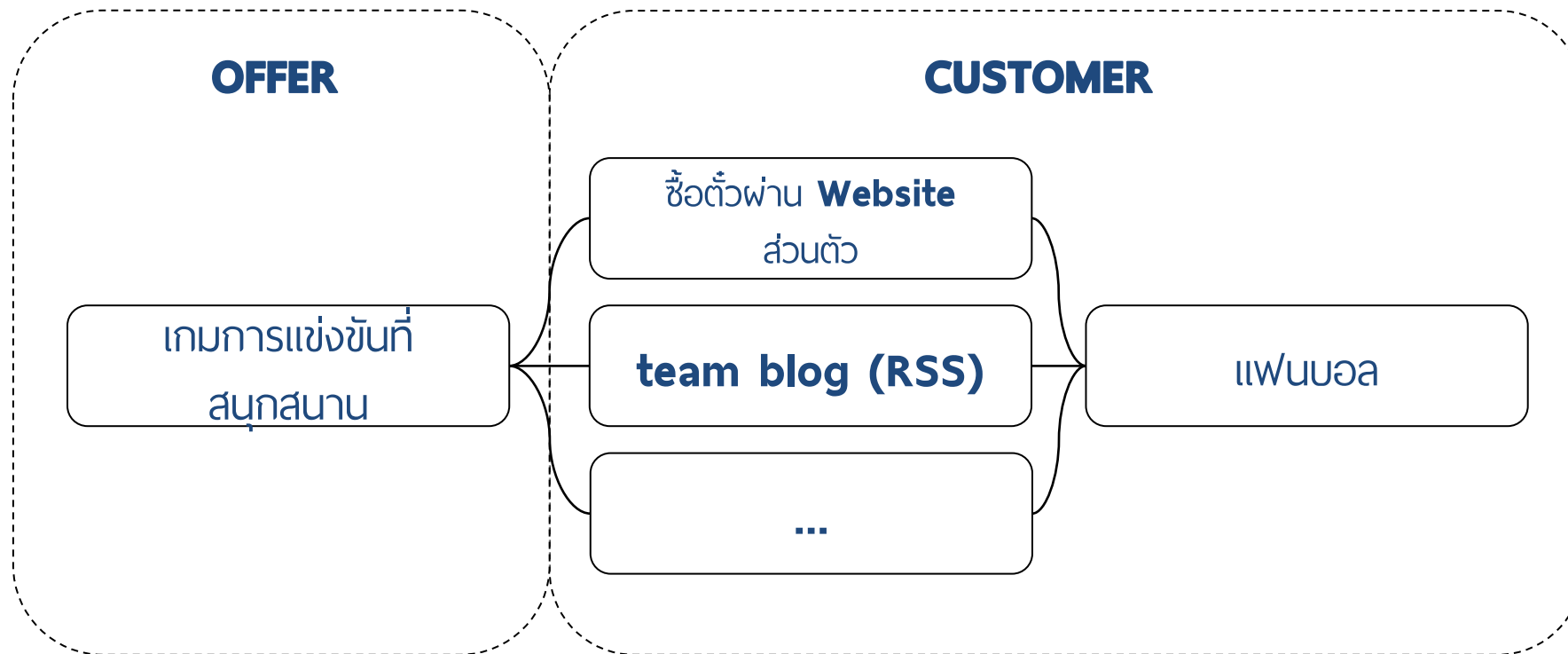


- ระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เราคาดหวังจะสร้างและรักษาไว้?
- กลุ่มไหนที่เราสร้างความสัมพันธ์ในระดับที่คาดหวังไว้แล้ว?
- ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถมีส่วนร่วมเป็นส่วนอื่นๆของการดำเนินงานของเราได้?

เราจะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร? (model)



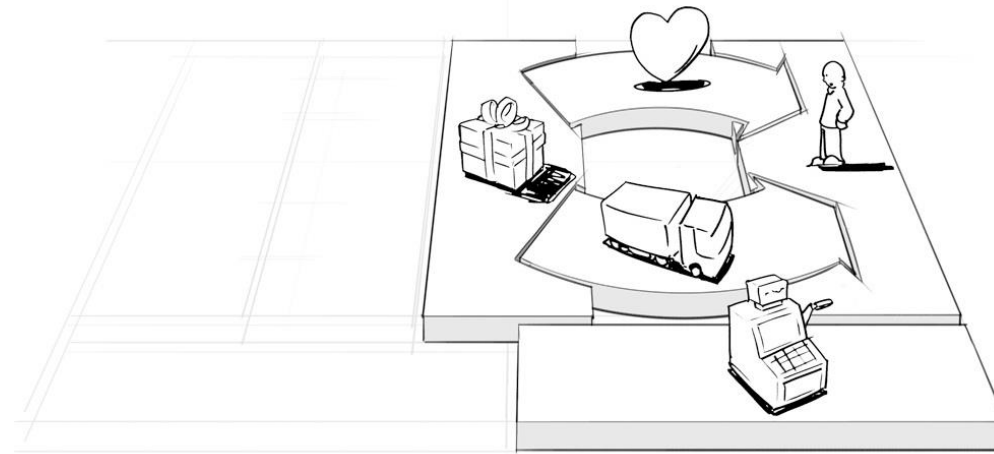
เราจะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างไร? (example)





เราจะได้รับรายได้จากรูปแบบธุรกิจนี้ได้อย่างไร?

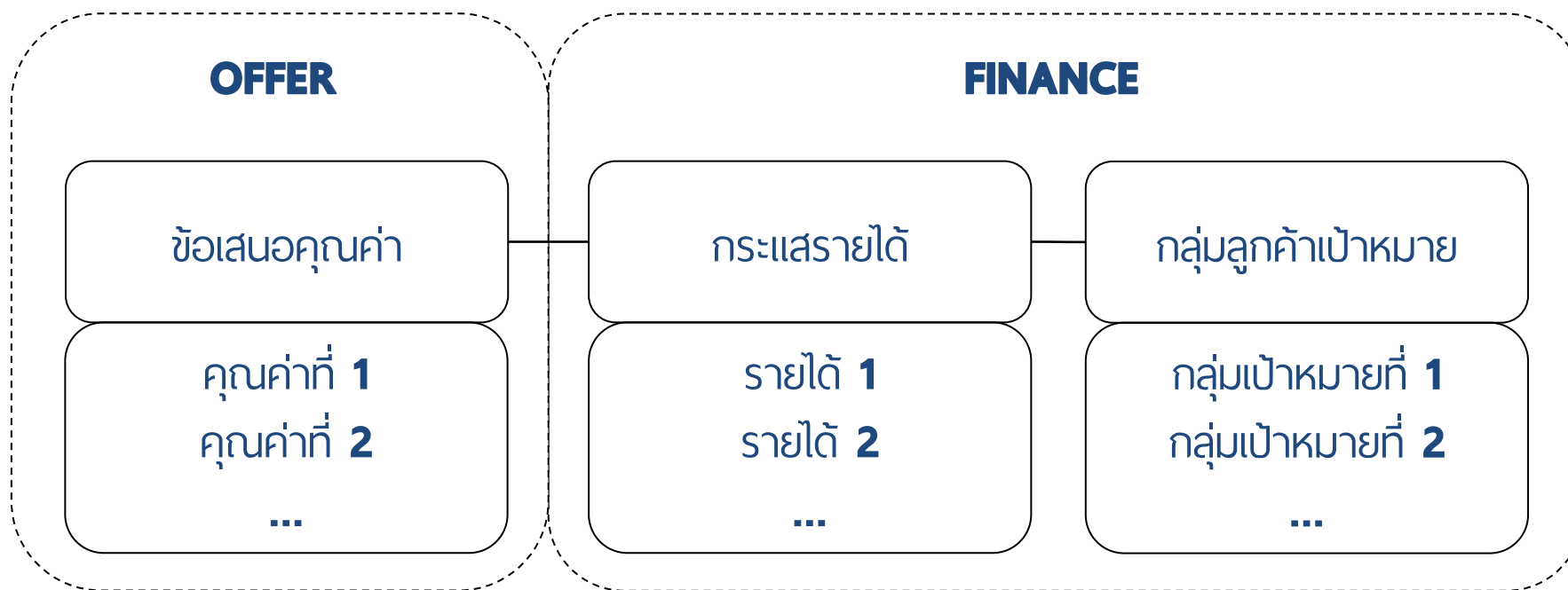
5. รายได้ (Revenue Streams)



Revenue Streams

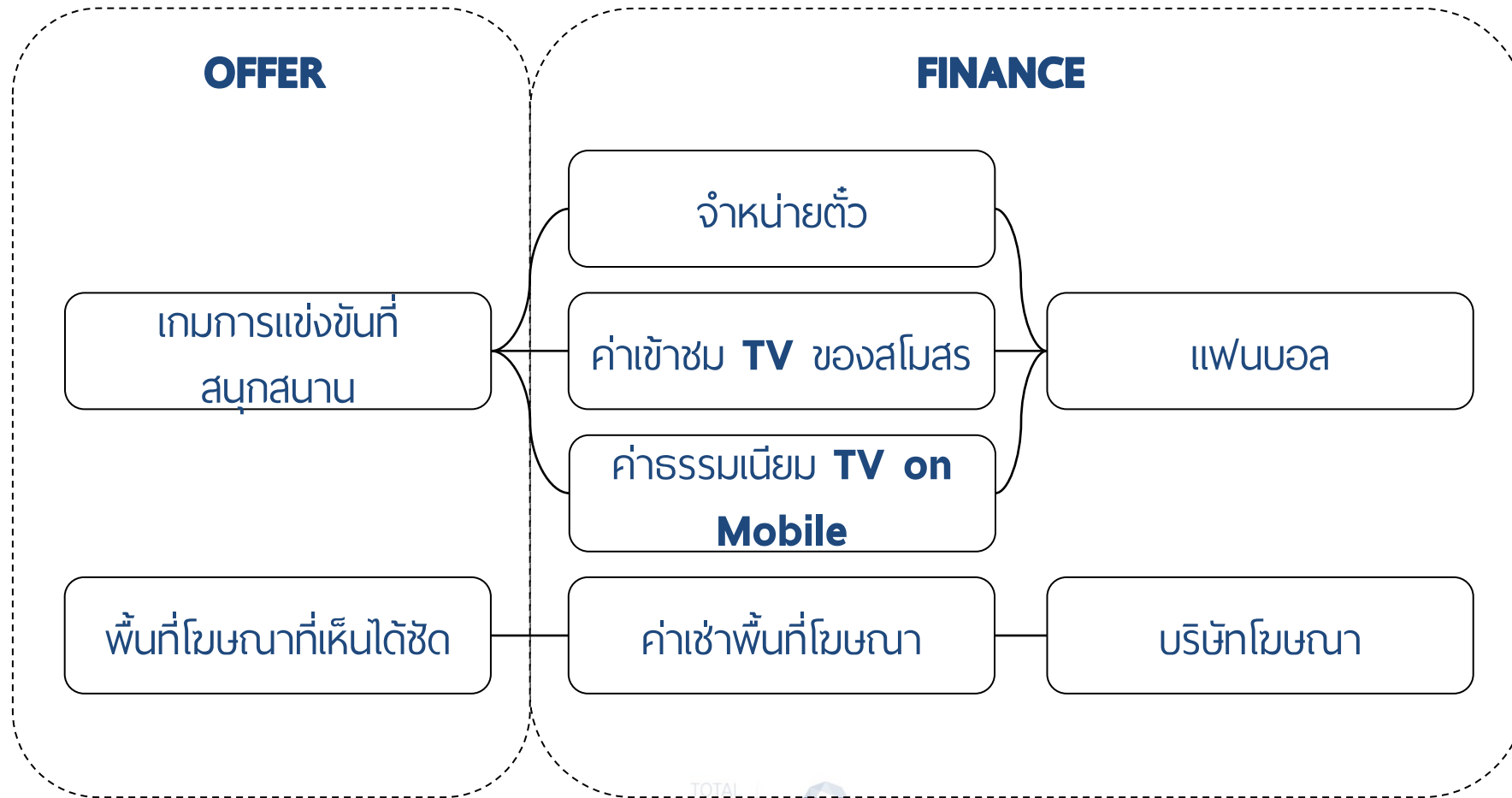
- ลูกค้ายอมจ่ายสำหรับคุณค่าอะไรของเรา?
- อะไรที่ทำให้พวกเขายอมจ่ายในปัจจุบัน?
- วิธีที่พวกเขาสะดวกจ่ายเงิน?
- รายได้จากลูกค้าแต่ละกลุ่มเป็นเท่าไร?

เราจะได้รับรายได้จากรูปแบบธุรกิจนี้อย่างไร? (model)



เราจะได้รับรายได้จากรูปแบบธุรกิจนี้อย่างไร?

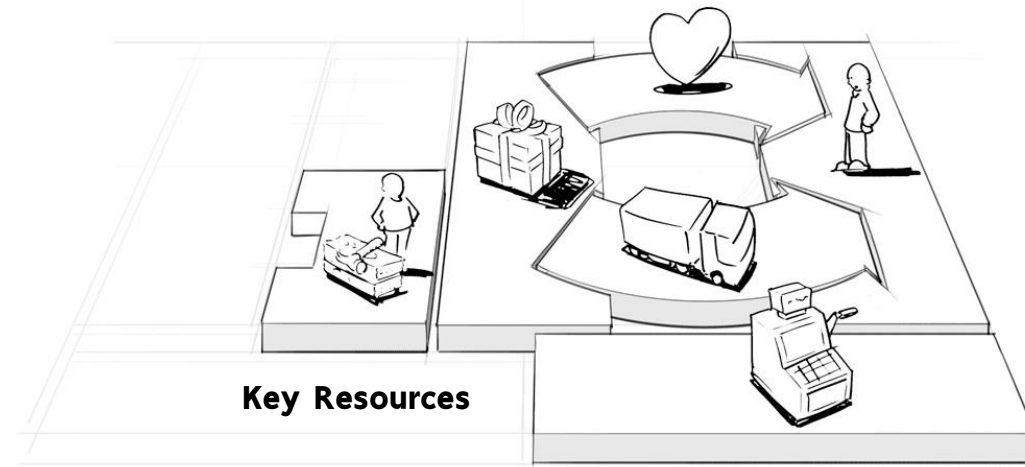
(example)



מכפא (business model)

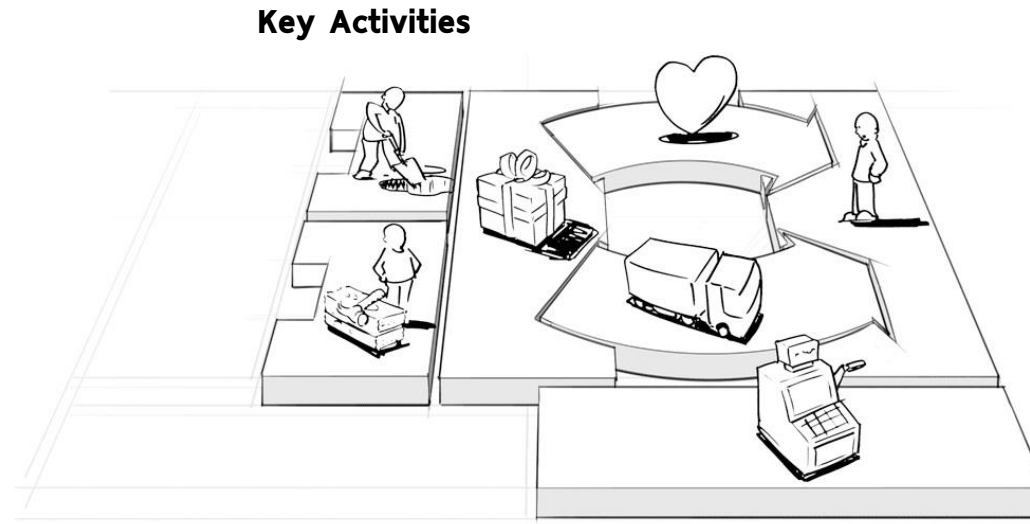


6. ทรัพยากรหลัก (Key Resources)



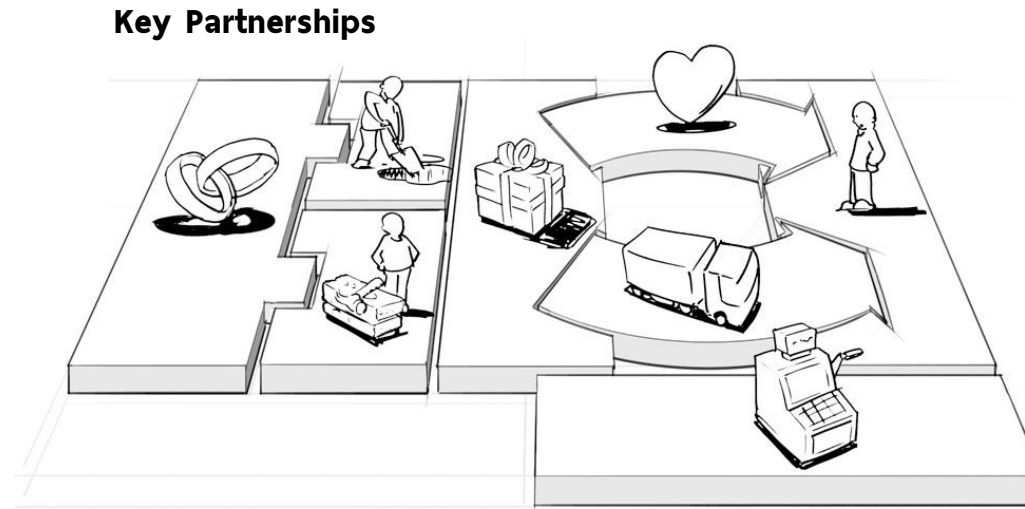
- อะไรคือทรัพยากร และความสามารถสำคัญ ที่ทำให้เราสามารถ สร้างและนำส่งคุณค่า สร้างความสัมพันธ์ และสร้างผลกำไรได้?

7. ระบบงานหลัก (Key Activities)



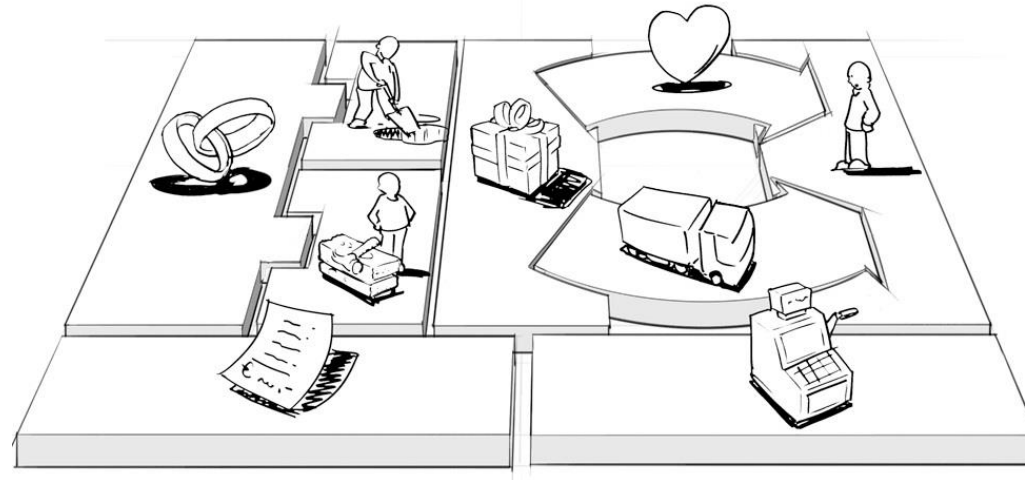
- อะไรคือ “ระบบงานหลัก” ที่ทำให้เราสามารถสร้าง และนำเสนอคุณค่า สร้างความสัมพันธ์ และสร้างผลกำไรได้?

8. คู่ค้าสำคัญ (Key Partnerships)



- ใครคือคู่ค้าที่สำคัญของเรา?
- อะไรคือสิ่งสำคัญที่เราต้องการจากคู่ค้าของเรา?
- อะไรคือกิจกรรมสำคัญที่ดำเนินการร่วมกับคู่ค้า?

9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)



Cost Structure

- อะไรคือต้นทุนสำคัญจากรูปแบบธุรกิจของเรา?
- อะไรคือทรัพยากรที่มีต้นทุนสูงที่สุด?
- อะไรคือกิจกรรมที่มีต้นทุนสูงที่สุด?

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

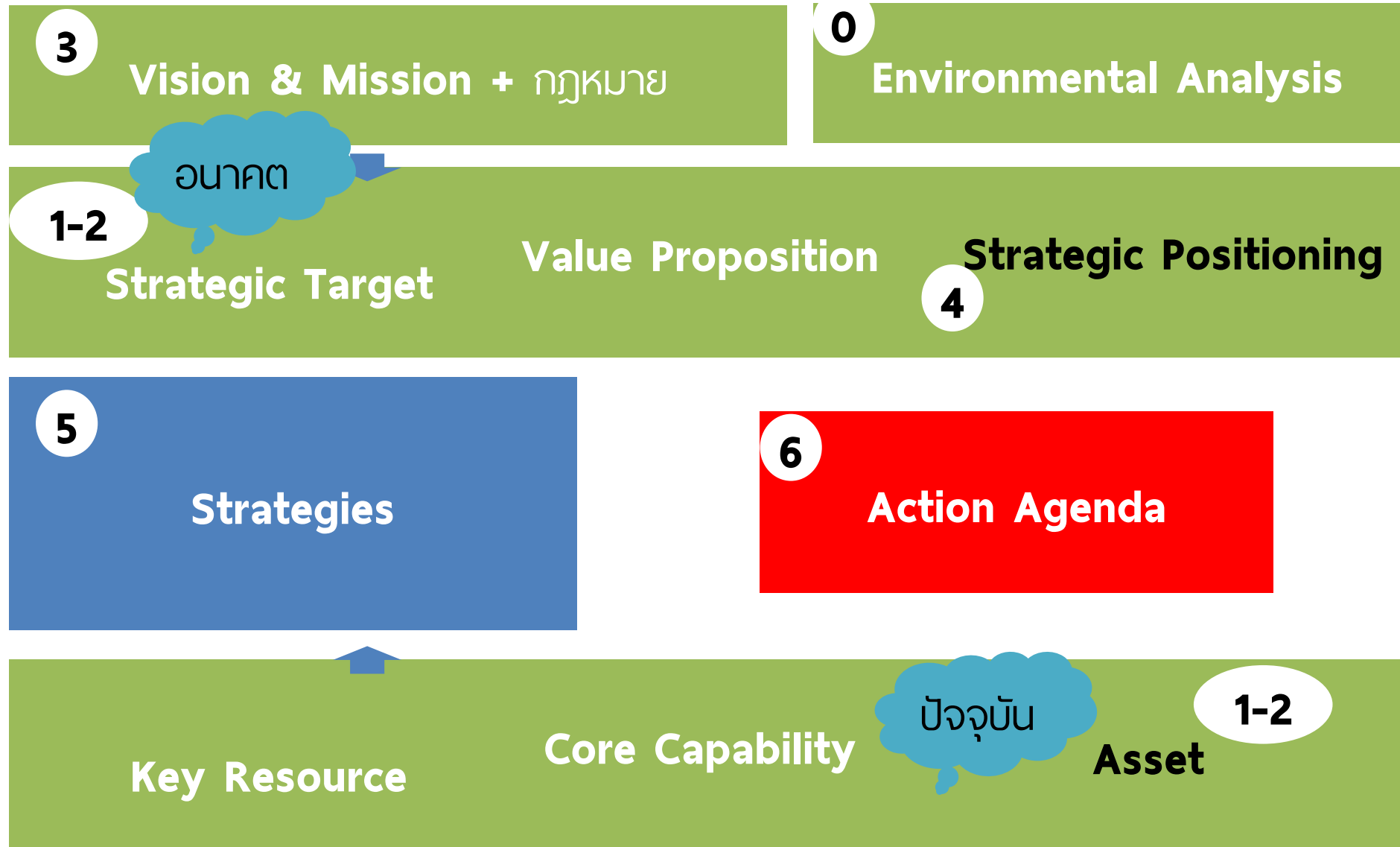
Version:

Key Partners  Who are our Key Partners? Who are our Key Suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities	Key Activities  What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams? CATEGORIES Production Problem Solving Platform/Network	Value Propositions  What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? CHARACTERISTICS Novelty Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability	Customer Relationships  What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? EXAMPLES Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-Service Automated Services Communities Co-creation	Customer Segments  For whom are we creating value? Who are our most important customers? Mass Market Niche Market Segmented Overlapped Multi-sided Platform																							
Cost Structure  What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? IS YOUR BUSINESS MODEL Cost Driven (lowest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition) SAMPLE DISAGGREGATIONS Fixed Costs (salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope		Revenue Streams  For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? <table border="1"> <thead> <tr> <th>TYPE</th> <th>FIXED PRICES</th> <th>STREAM PRICES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asset sale</td> <td>List Price</td> <td>Negotiation/Bargaining</td> </tr> <tr> <td>Usage fee</td> <td>Product feature dependent</td> <td>Field management</td> </tr> <tr> <td>Subscription fees</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>Real-time Market</td> </tr> <tr> <td>Lending/Leasing/Leasing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licensing</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Brokerage fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TYPE	FIXED PRICES	STREAM PRICES	Asset sale	List Price	Negotiation/Bargaining	Usage fee	Product feature dependent	Field management	Subscription fees	Customer segment dependent	Real-time Market	Lending/Leasing/Leasing	Volume dependent		Licensing			Brokerage fees			Advertising		
TYPE	FIXED PRICES	STREAM PRICES																									
Asset sale	List Price	Negotiation/Bargaining																									
Usage fee	Product feature dependent	Field management																									
Subscription fees	Customer segment dependent	Real-time Market																									
Lending/Leasing/Leasing	Volume dependent																										
Licensing																											
Brokerage fees																											
Advertising																											

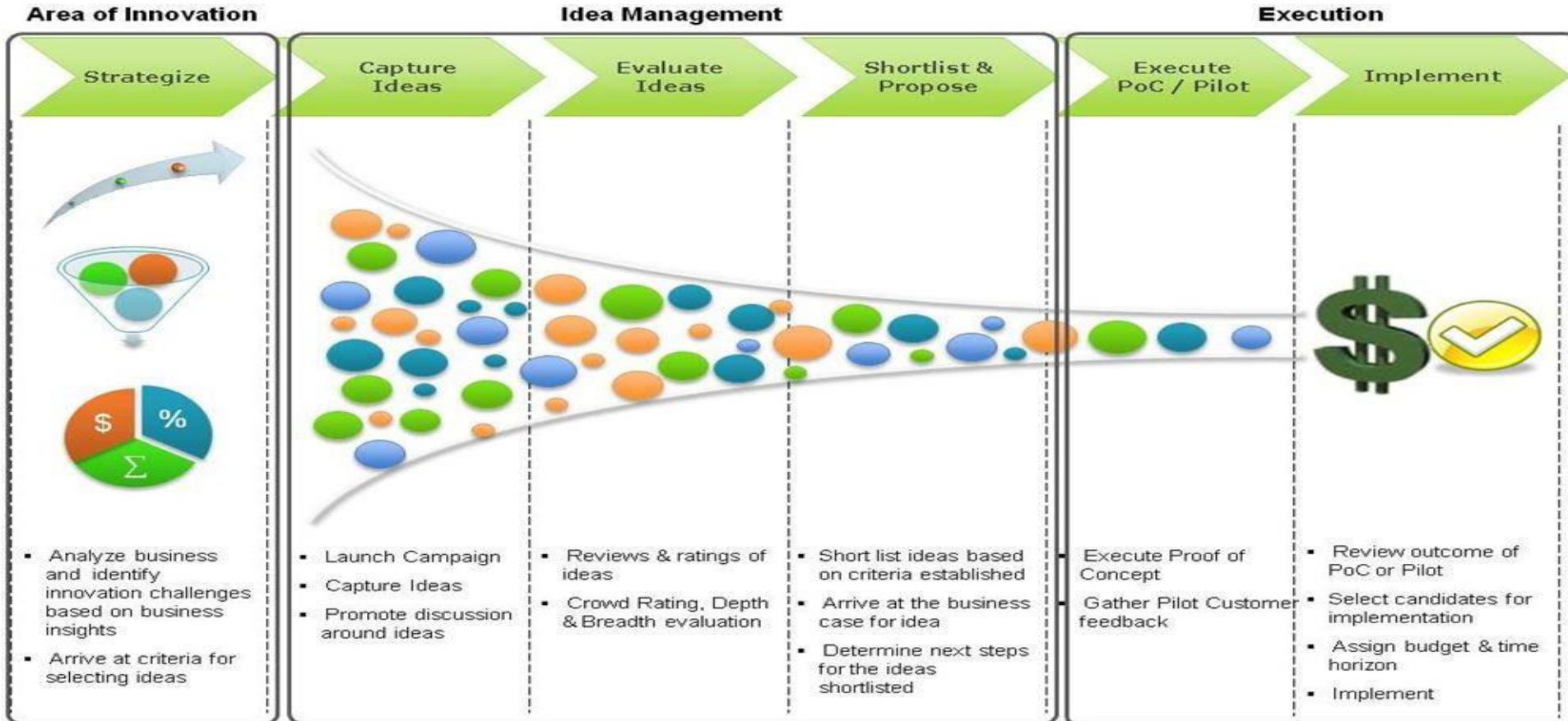


DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 301, San Francisco, California, 94105, USA.



INNOVATION FUNNEL

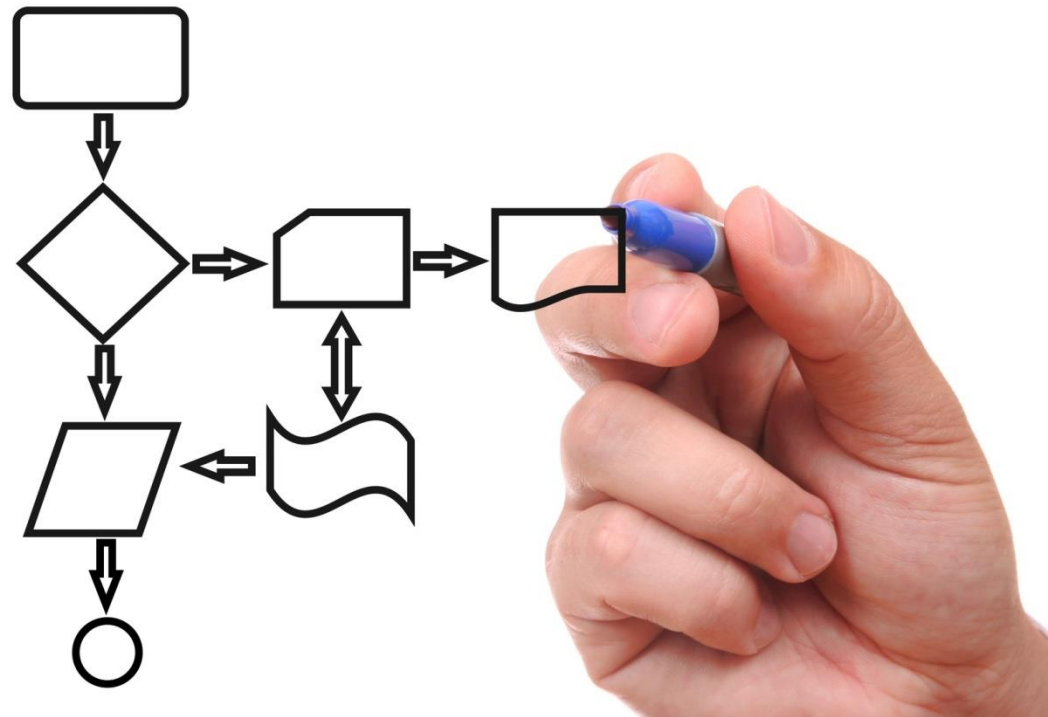


กิจกรรม

กิจกรรมเป็นแหล่งของการเกิดคุณค่า

กิจกรรมก็เป็นแหล่งของการเกิดต้นทุน

บริหารกิจกรรมในกระบวนการ
เพื่อสร้าง “คุณค่า” มากที่สุด
ในขณะที่ “ต้นทุน” ต่ำที่สุด



ต้นทุน

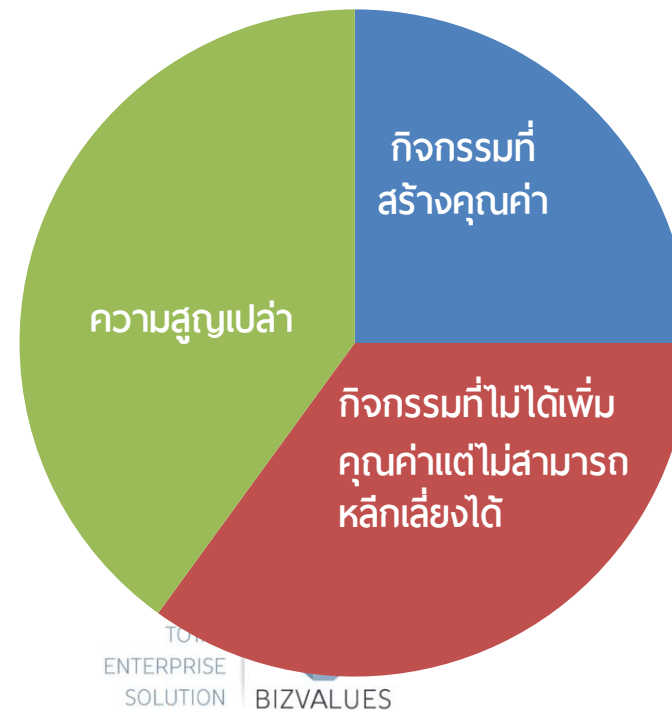
ต้นทุนของการดำเนินการขึ้นอยู่กับ กิจกรรม
การเปลี่ยนแปลงของต้นทุน
เกิดจาก การเปลี่ยนโครงสร้างกิจกรรม



แนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

แบ่งกิจกรรมได้เป็น 3 ประเภท

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



The 8 Wastes

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

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



Defects

Efforts caused by rework, scrap, and incorrect information.



Overproduction

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



Waiting

Wasted time waiting for the next step in a process.



Non-Utilized Talent

Underutilizing people's talents, skills, & knowledge.



Transportation

Unnecessary movements of products & materials.



Inventory

Excess products and materials not being processed.



Motion

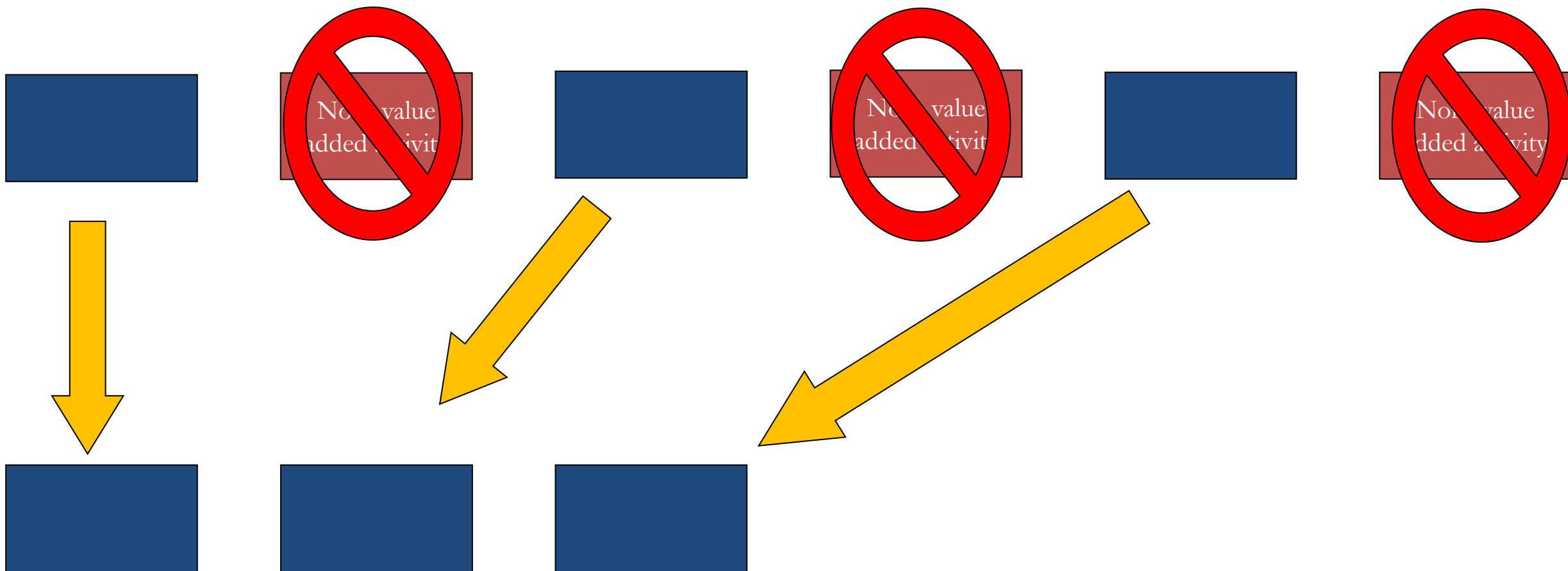
Unnecessary movements by people (e.g., walking).



Extra-Processing

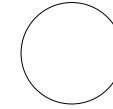
More work or higher quality than is required by the customer.

การลดความสูญเปล่าในการทำงาน

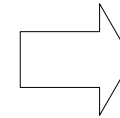


การทำ Process Mapping

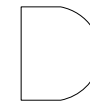
1) การปฏิบัติงาน (**Operations**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



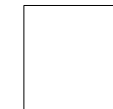
2) การเคลื่อนย้าย (**Transportation**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



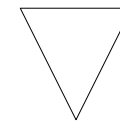
3) การรอคอย (**Delay**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



4) การตรวจสอบ (**Inspection**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



5) การเก็บพัก (**Storage**) แทนสัญลักษณ์ด้วย



การบันทึกงาน

Time Study Summary Sheet

ลำดับ	งานย่อย	เวลาเฉลี่ย
1	เคลื่อนรถเข้าซ่อม	63.2
2	รอช่างเตรียมซ่อม	12.5
3	ยกลิฟท์ขึ้น	3.0
4	ถ่ายน้ำมันเครื่องออก (รวมยกลิฟท์)	4.5
5	เดินไปเบิกอะไหล่	5.8
6	เปลี่ยนกรองน้ำมันเครื่อง	1.4
7	ลดลิฟท์ลง	1.2
8	เติมน้ำมันเครื่องใส่	3.3
9	เข็คน้ำกลั่น / เติม	2.2
10	เปลี่ยน / เป่ากรองอากาศ	1.9
11	ตรวจระดับน้ำมัน (สตาร์ท+ดิ่งก้านดู)	2.8

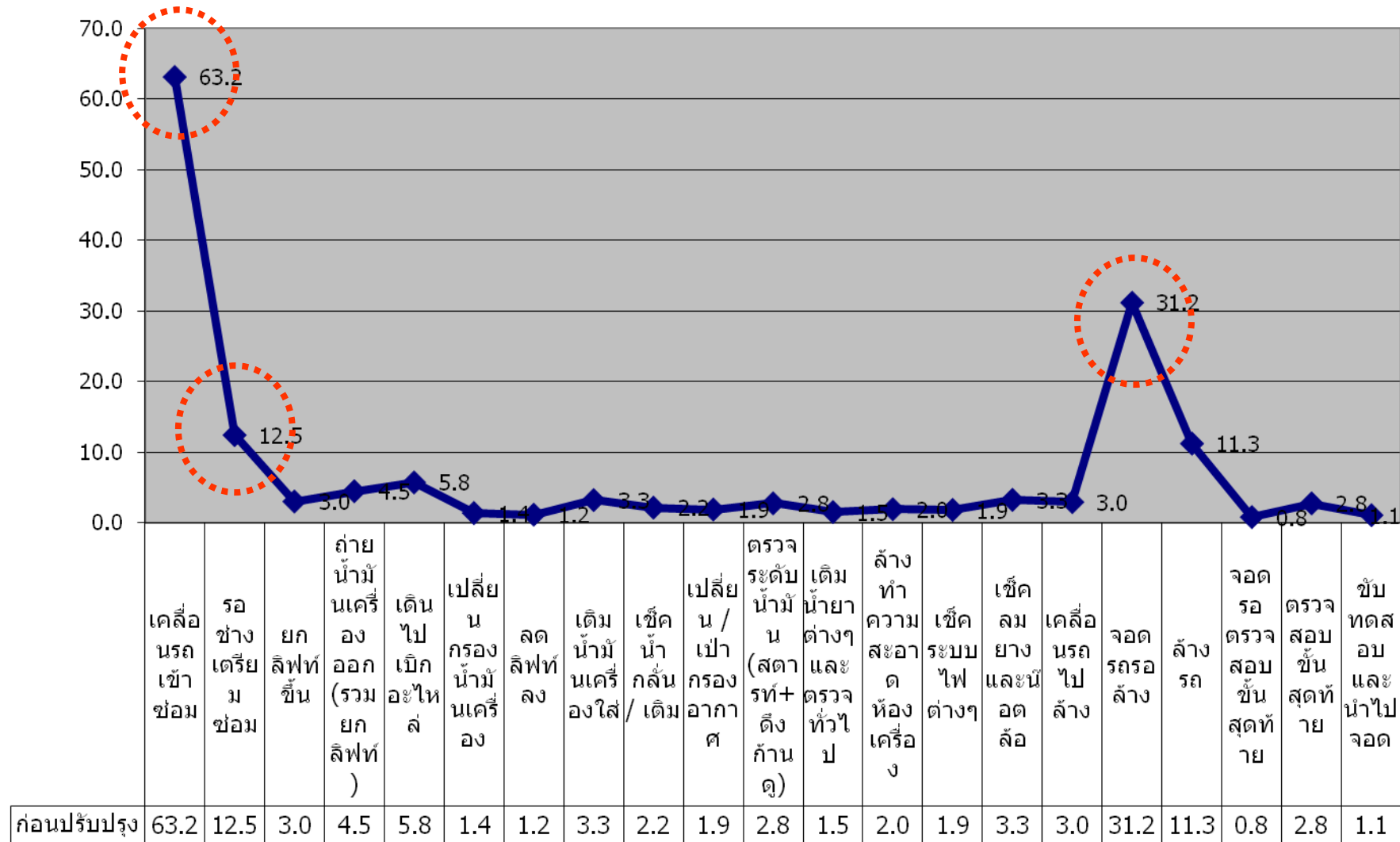
ลำดับ	งานย่อย	เวลาเฉลี่ย
12	เติมน้ำยาต่างๆ และตรวจทั่วไป	1.5
13	ล้างทำความสะอาดห้องเครื่อง	2.0
14	เช็คระบบไฟต่างๆ	1.9
15	เช็คลมยางและน็อตล้อ	3.3
16	เคลื่อนรถไปล้าง	3.0
17	จอดรถรอล้าง	31.2
18	ล้างรถ	11.3
19	จอดรอตรวจสอบชิ้นสุดท้าย	0.8
20	ตรวจสอบชิ้นสุดท้าย	2.8
21	ขับทดสอบและนำไปจอด	1.1
รวม		<u>160.5</u>

Process Chart

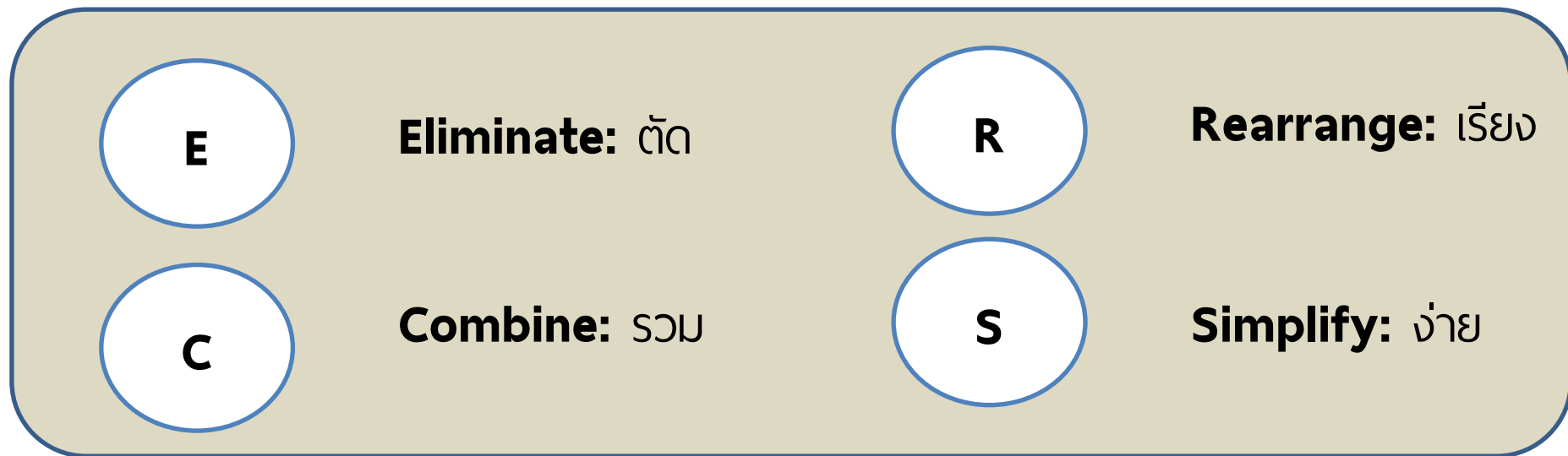
Description	Distance (m)	Time (min.)	Symbol					Remarks
			○	➡	D	□	▽	
เคลื่อนรถเข้าซ่อม		63.2						
รอช่างเตรียมซ่อม		12.5						
ยกลิฟท์ขึ้น		3.0						
ถ่าน้ำมันเครื่องออก (รวมยกลิฟท์)		4.5						
เดินไปเบิกอะไหล่		5.8						
เปลี่ยนกรองน้ำมันเครื่อง		1.4						
ลดลิฟท์ลง		1.2						
เติมน้ำมันเครื่องใส่		3.3						
เข็มน้ำมัน / เติมน้ำมัน		2.2						
เปลี่ยน / เป่ากรองอากาศ		1.9						
ตรวจระดับน้ำมัน (สตาร์ท+ตั้งก้านดู)		2.8						
เติมน้ำมันต่างๆ และตรวจทั่วไป		1.5						
ล้างทำความสะอาดห้องเครื่องยนต์		2.0						
เช็คระบบไฟต่างๆ		1.9						
เช็คลมยางและน็อตล้อ		3.3						
เคลื่อนรถไปล้าง		3.0						
จอดรถรอล้าง		31.2						
ล้างรถ		11.3						
จอดรอตรวจสอบชิ้นสุดท้าย		0.8						
ตรวจสอบชิ้นสุดท้าย		2.8						
ขับทดสอบและนำไปจอด		1.1						
ลูกค้ามารับรถ		-						
Total		160.5						

Activity		Present
Operation	○	12
Transport	➡	4
Delay	D	4
Inspection	□	1
Storage	▽	1

Time Study Graph



เพิ่มประสิทธิภาพด้วยเทคนิค ECRS



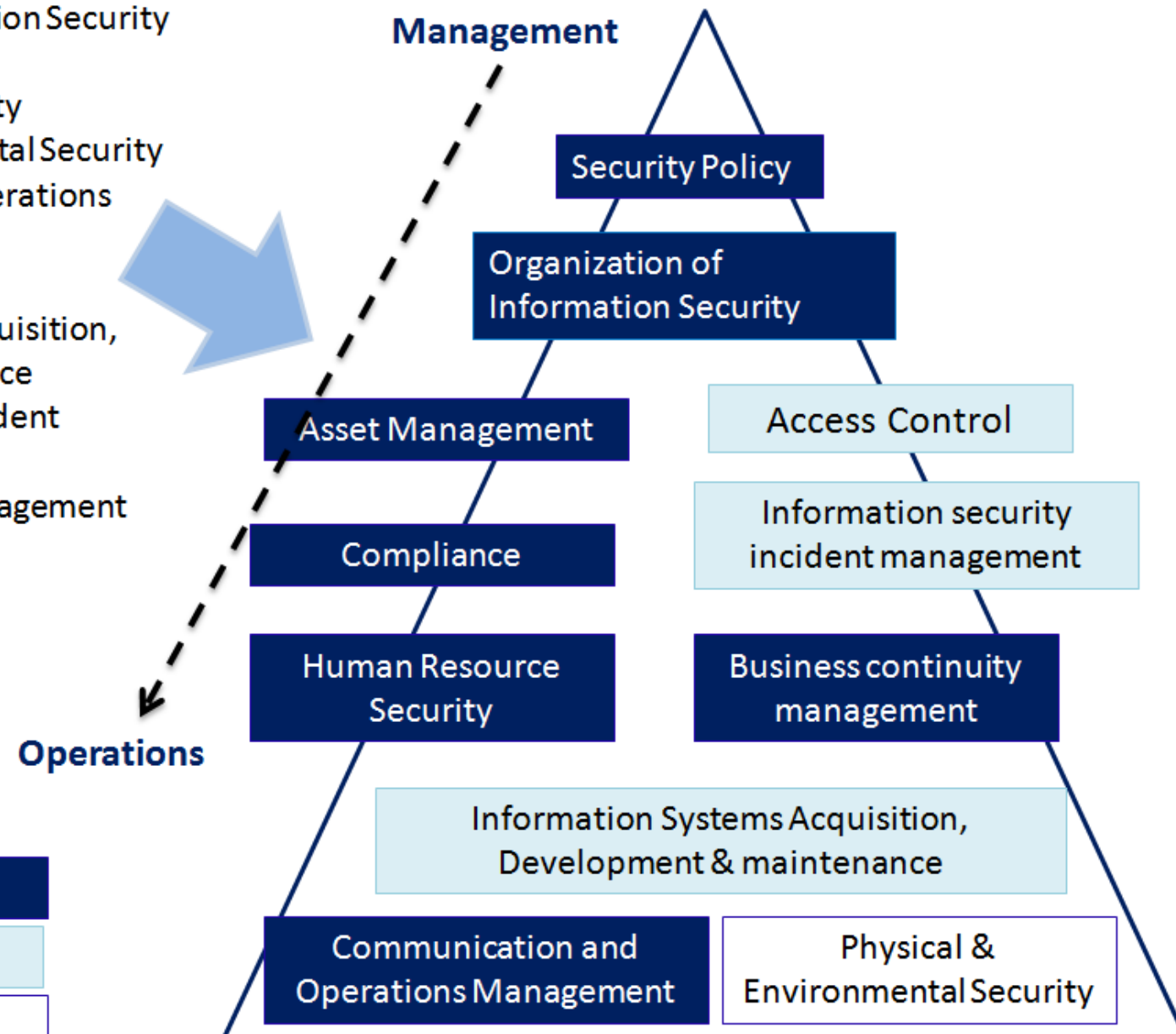
The 11 ISO/IEC 27001 Domains

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

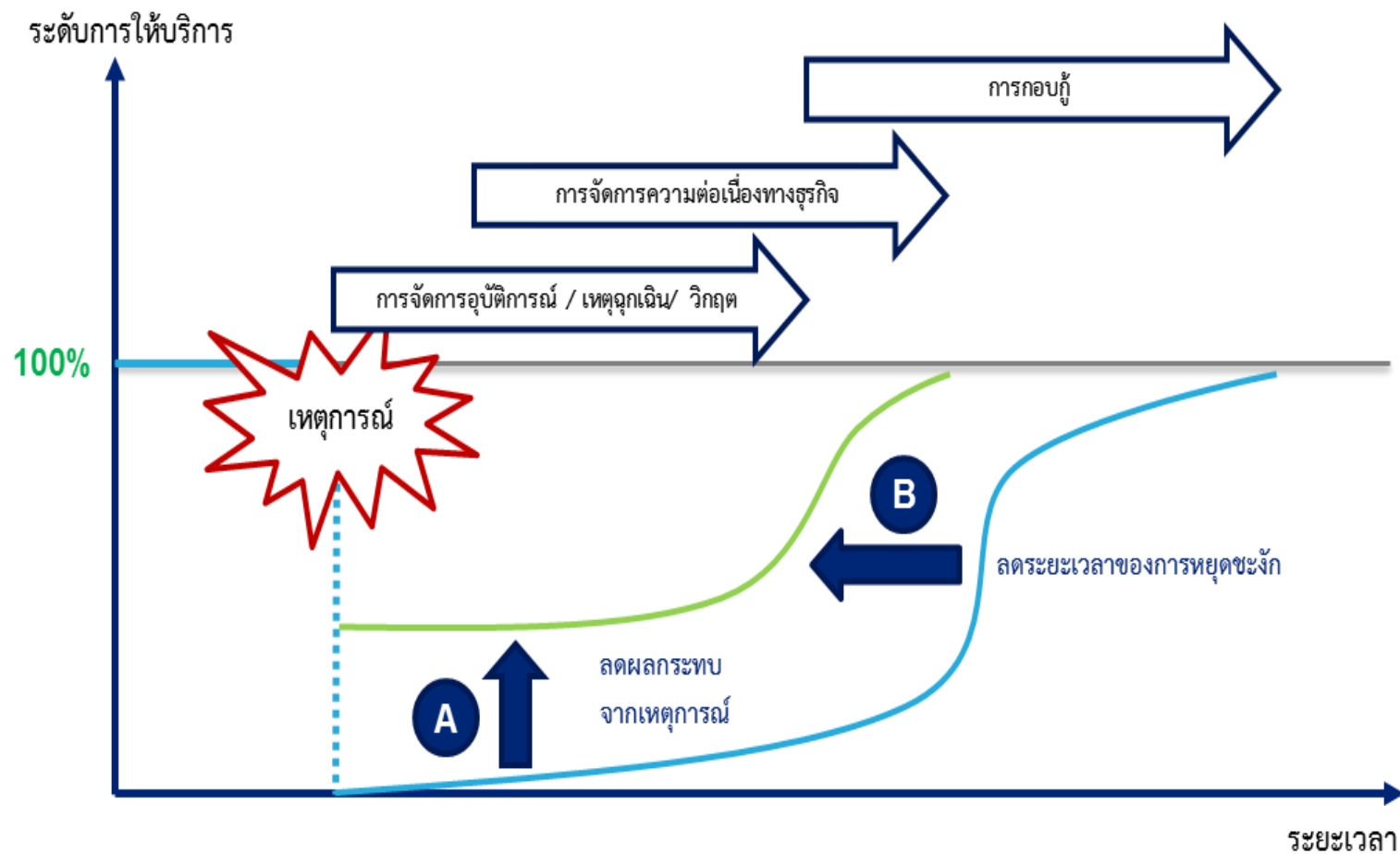
Legend:

Management Aspect
Technical Aspect
Physical Aspect

Organizational Structure



การบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤต



วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่อง

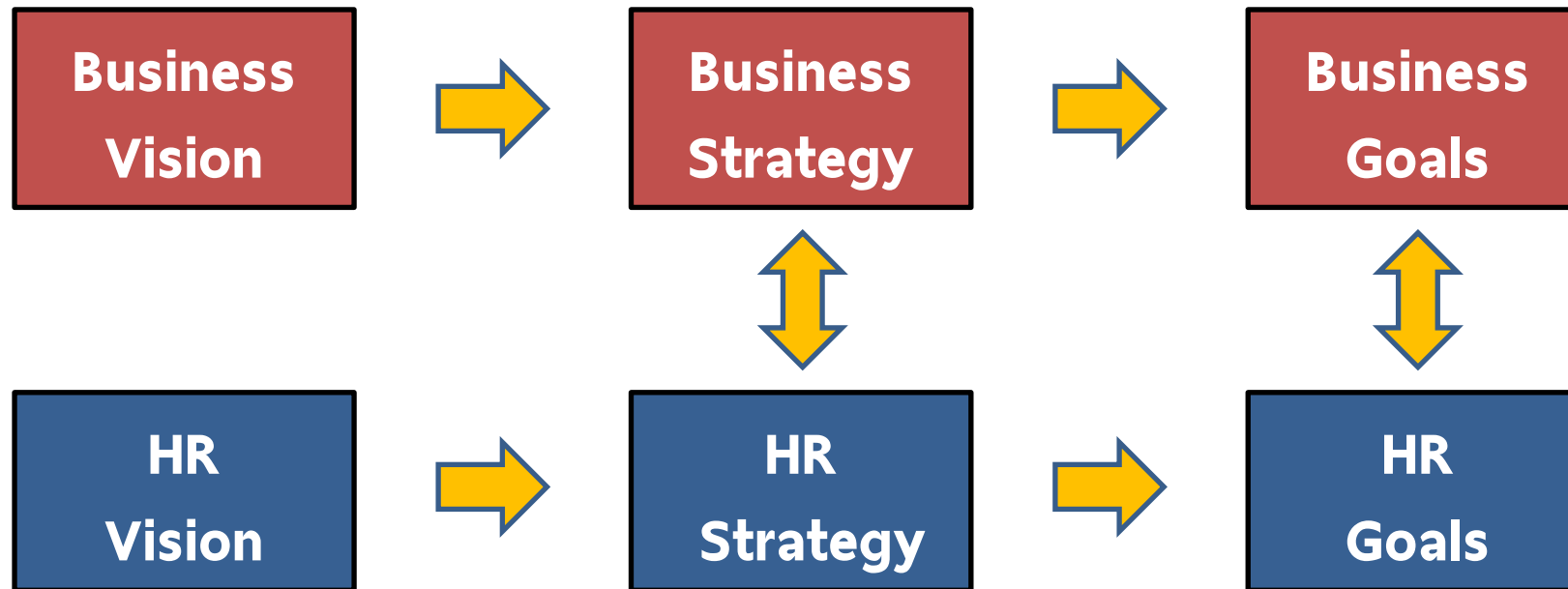
A - ลดผลกระทบจากเหตุการณ์ ให้สามารถดำเนินการและส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามระดับที่ยอมรับได้

B - ลดระยะเวลาของการหยุดชะงัก โดยให้สามารถกอบกู้ได้เร็ว

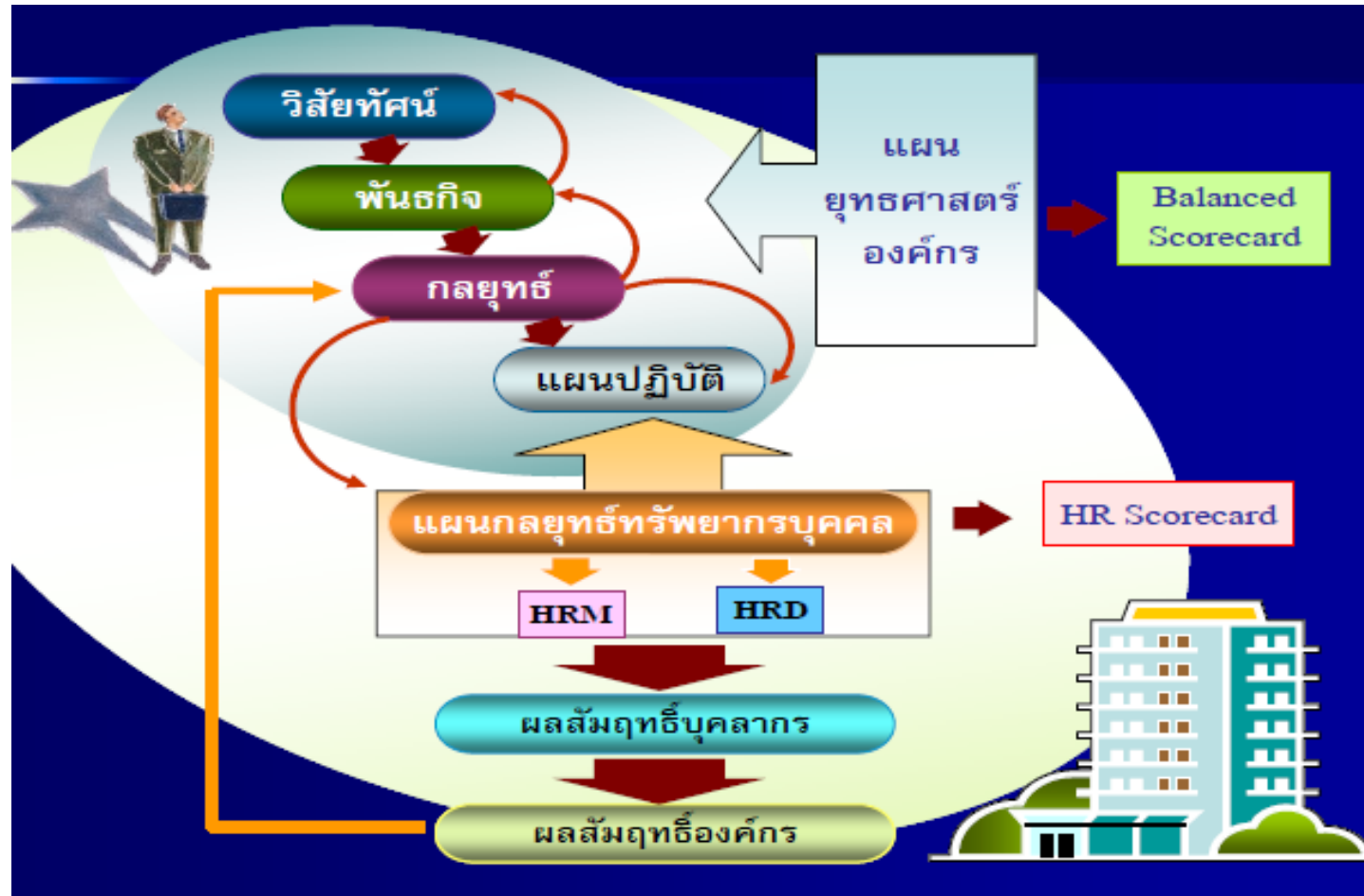
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

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

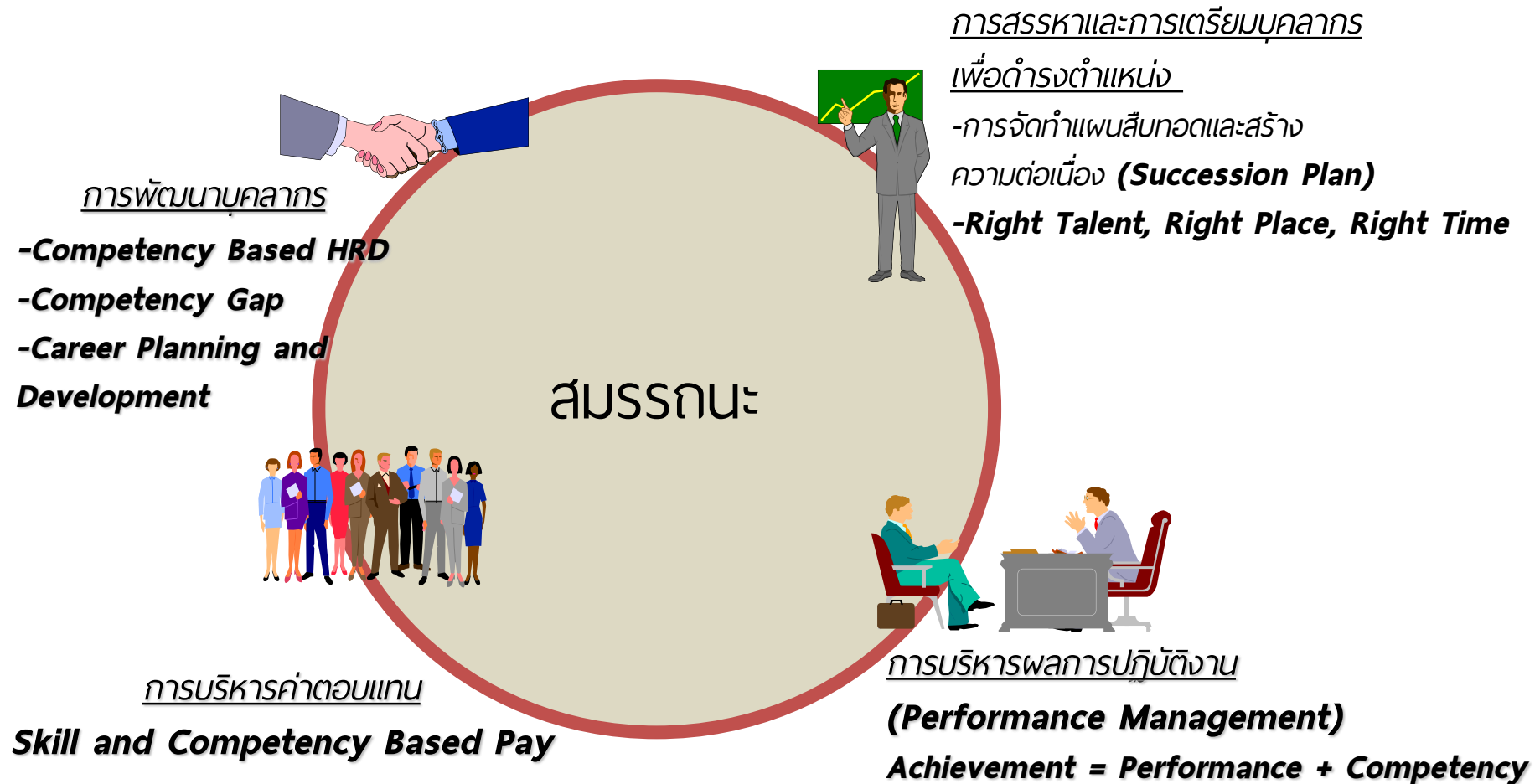
HR and Business Strategy



แผนยุทธศาสตร์ HR สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic-Based HR)



การใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล



ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

ความผูกพันในงาน (Work Engagement) คือ การที่บุคคลหรือผู้ทำงานทุ่มเทแรงกายกำลังสติปัญญา และจิตใจไปทำงานของตนเอง

Schaufeli และ Bakker (2004):

ความกระฉับกระเฉง
(Vigor)

การอุทิศตนให้งาน
(Dedication)

ความจดจ่อในงาน
(Absorption)

ความผูกพันในงาน (**Work Engagement**)

Bakker (2011):

ทรัพยากรในที่ทำงาน (**Job Resources**)

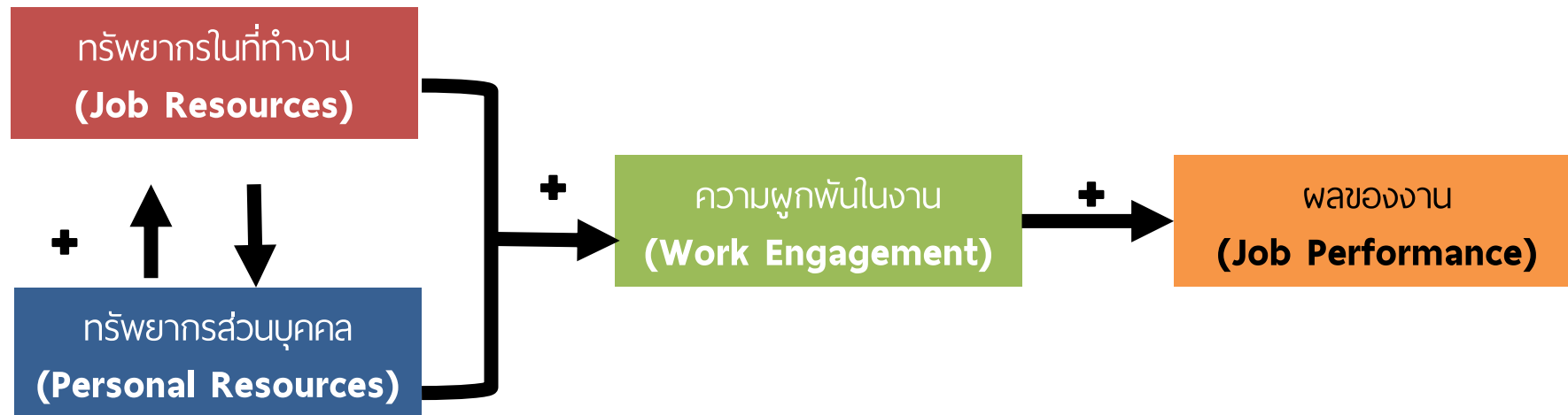
- **Social Support from Colleagues and Supervisors**
- **Performance Feedback**
- **Skill Variety**
- **Autonomy Start a Motivational Process**

ทรัพยากรส่วนบุคคล (**Personal Resources**)

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

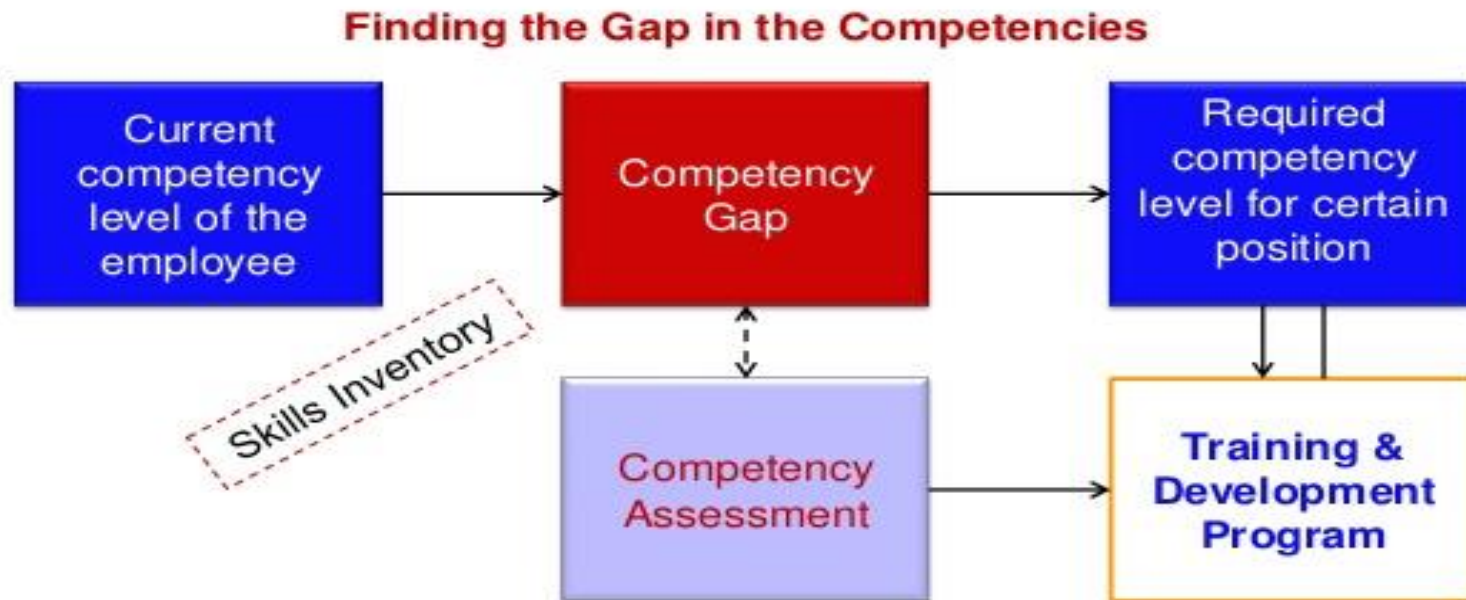
ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

Bakker (2011):



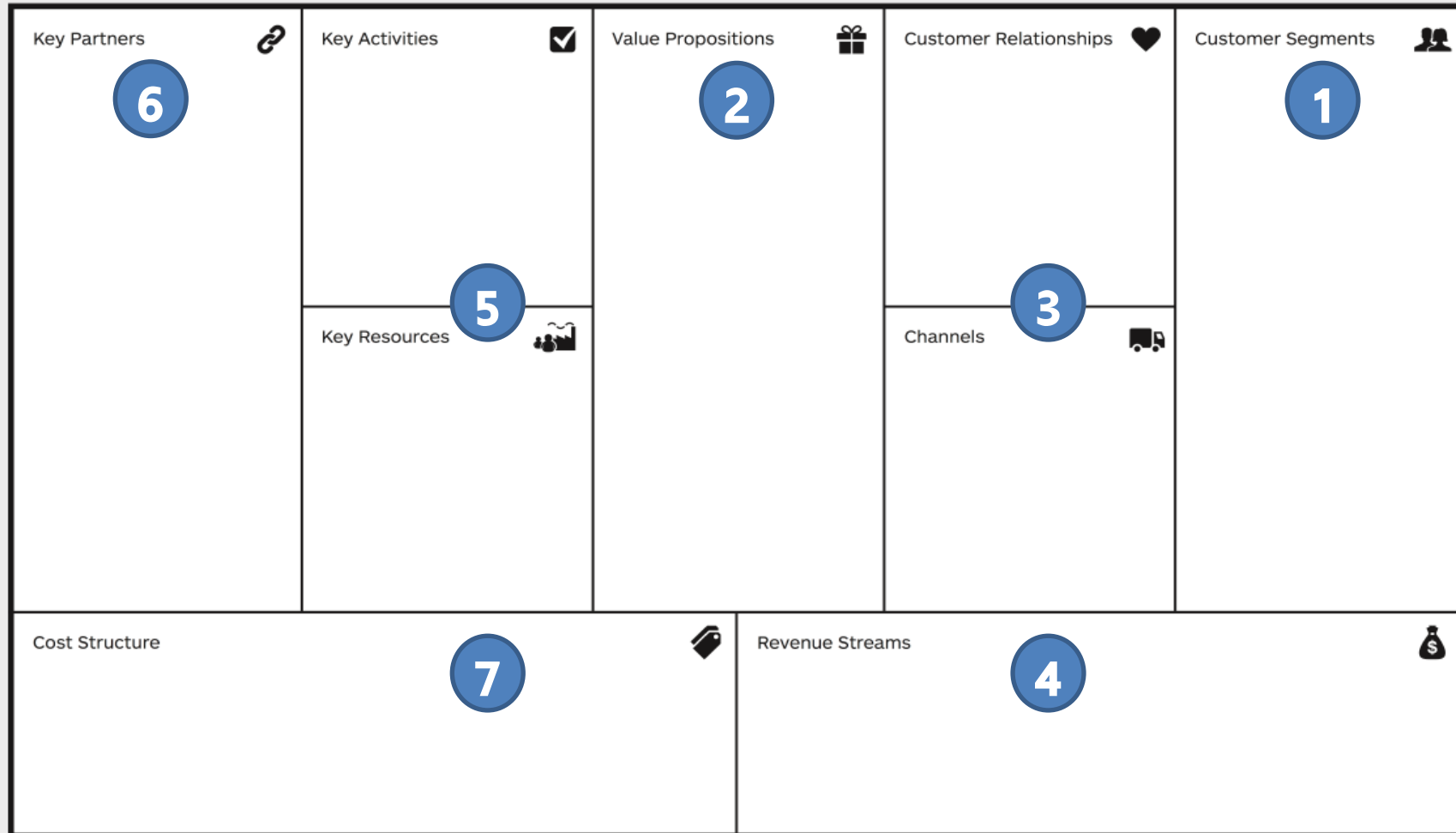
Competency-Based Training

Competency-Based Training Framework

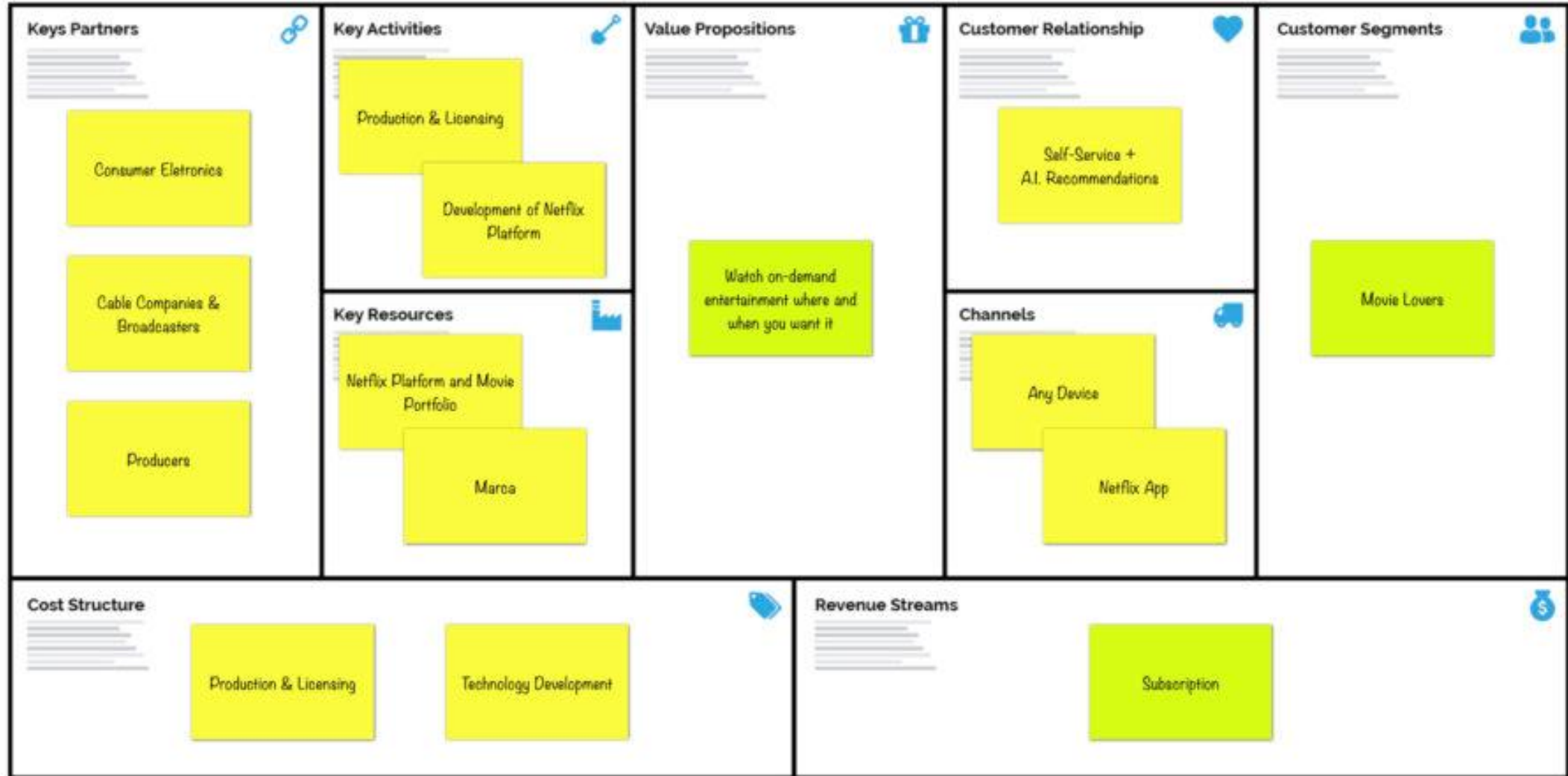


Workshop3: Business Model Canvas

The Business Model Canvas



NETFLIX - Business Model Canvas





สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.
Institute for Good Governance Promotion

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

หลักสูตร **Toolkit** พิชิตองค์การสมรรถนะสูง

กิตติณัฐ พนมฤทธิ์-กล้าจรัสานต์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

		Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
4.1 การกำหนด ตัววัดเพื่อการติดตาม งานอย่างมีประสิทธิภาพ		การวางแผนและรวบรวม ข้อมูลและตัววัดทุกระดับโดย ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบจัดการข้อมูล มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ เข้าถึงง่าย	การจัดให้มีข้อมูลและ สารสนเทศที่มีประโยชน์ ต่อประชาชน โดยไม่ต้องร้องขอ
4.2 การวิเคราะห์ผลจาก ข้อมูลและตัววัดในทุก ระดับ เพื่อการแก้ปัญหา		การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัดเพื่อแก้ปัญหา ในกระบวนการที่สำคัญ	เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขในเชิงนโยบาย และการปรับยุทธศาสตร์	เชื่อมโยงผลในทุกระดับ เพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิด
4.3 การใช้ความรู้และ ปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล		การรวบรวมองค์ความรู้ เป็นระบบเพื่อใช้ในการ เรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูล และองค์ความรู้จาก ภายนอกเพื่อแก้ปัญหาและ สร้างนวัตกรรม	นำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุง จนเกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ บรรลุยุทธศาสตร์และการ สร้างมูลค่าเพิ่มสู่ประชาชน
4.4 การบริหารจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ และ การปรับระบบการทำงาน เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ		วางแผนปรับรูปแบบการ ทำงานและการรวบรวม ข้อมูลเป็นระบบดิจิทัลอย่าง มีประสิทธิภาพ	มีระบบความมั่นคงทางไซ เบอร์ และการเตรียมพร้อม ในภาวะฉุกเฉิน	ใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการ ลดต้นทุน และรวบรวมข้อมูล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

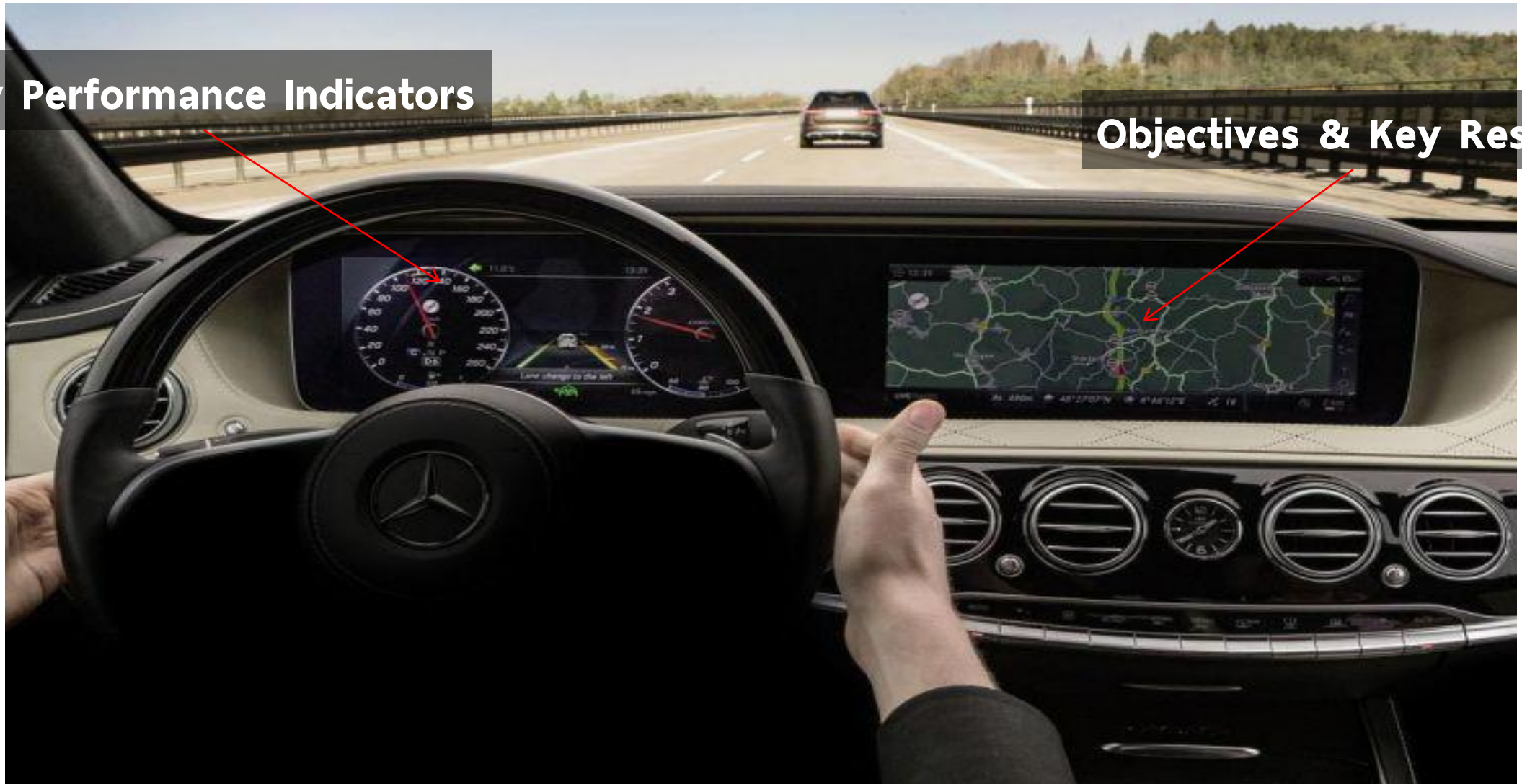
สิ่งที่เราวัดไม่ได้

เราจะไม่สามารถบริหารจัดการได้



Key Performance Indicators

Objectives & Key Results



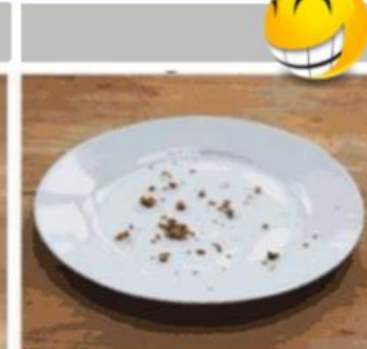
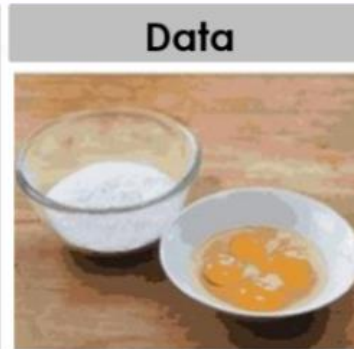
Objectives and Key Results (OKRs)

OKRs = Objective + Key Results

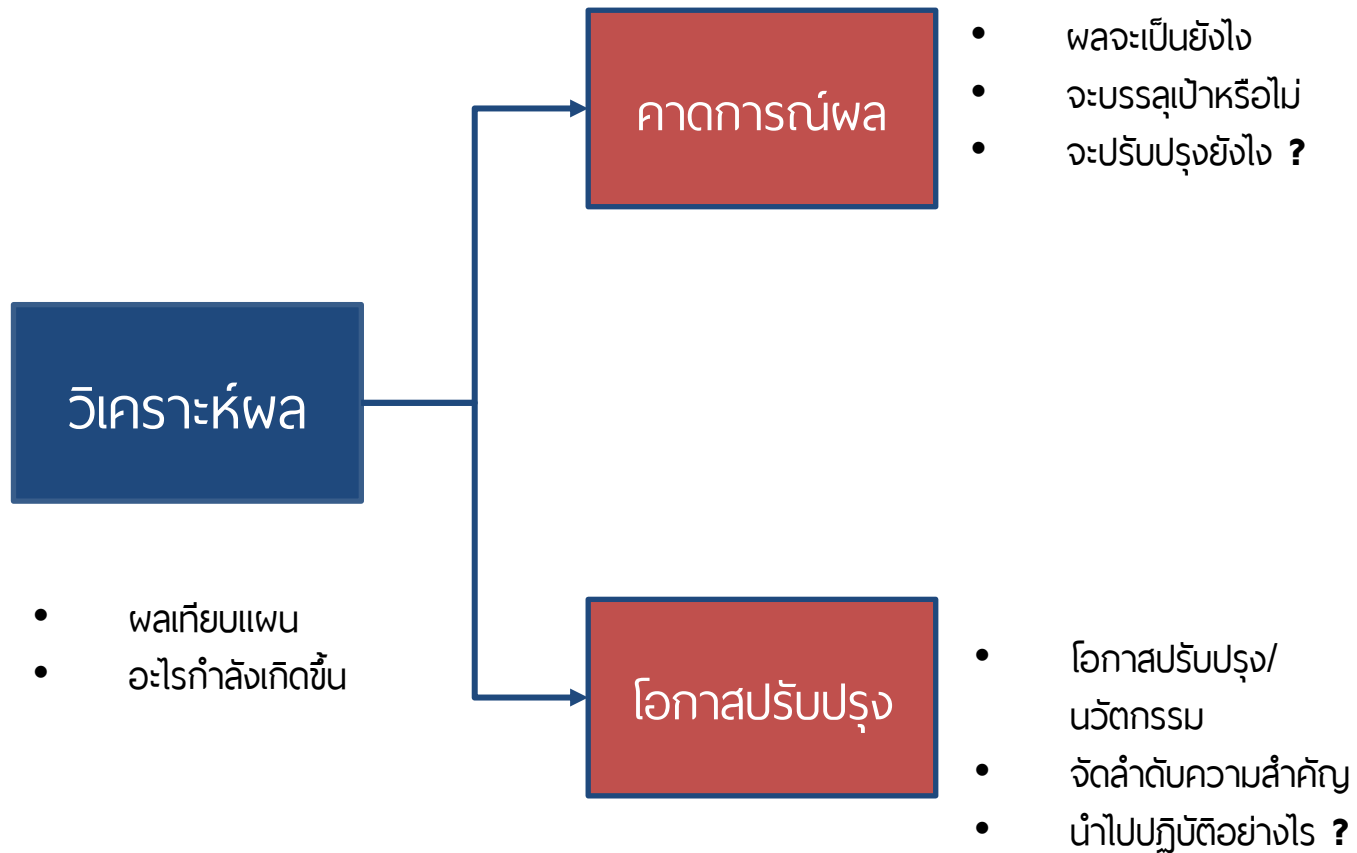
“ฉันตั้งใจสร้าง (ความสำเร็จอะไร) และจะ (วัดผลอย่างไร)”

Objectives = ความสำเร็จคืออะไร

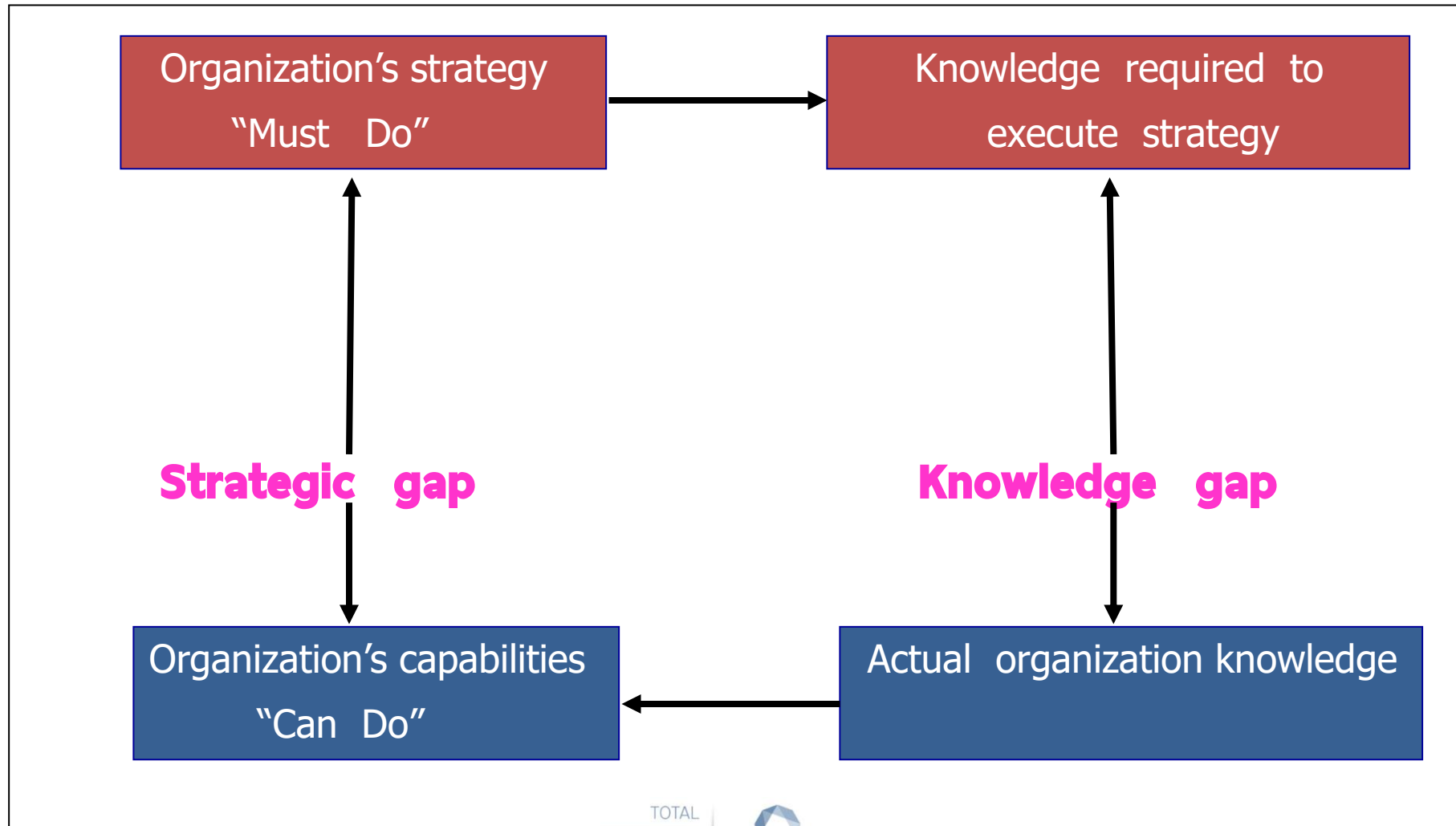
Key Results = วัดผลอย่างไร



วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ



ค้นหาช่องว่างทางความรู้-Knowledge Gap



การเรียบเรียงความรู้

Capture

รวบรวมความรู้

- รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆทั้งภายใน/ภายนอกองค์การ

Analysis

วิเคราะห์ความรู้ที่รวบรวมมา

- แยกแยะ แดกประเด็น จัดระเบียบ

Validation

ตรวจสอบความถูกต้อง

- ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล/ความรู้ที่รวบรวมมา

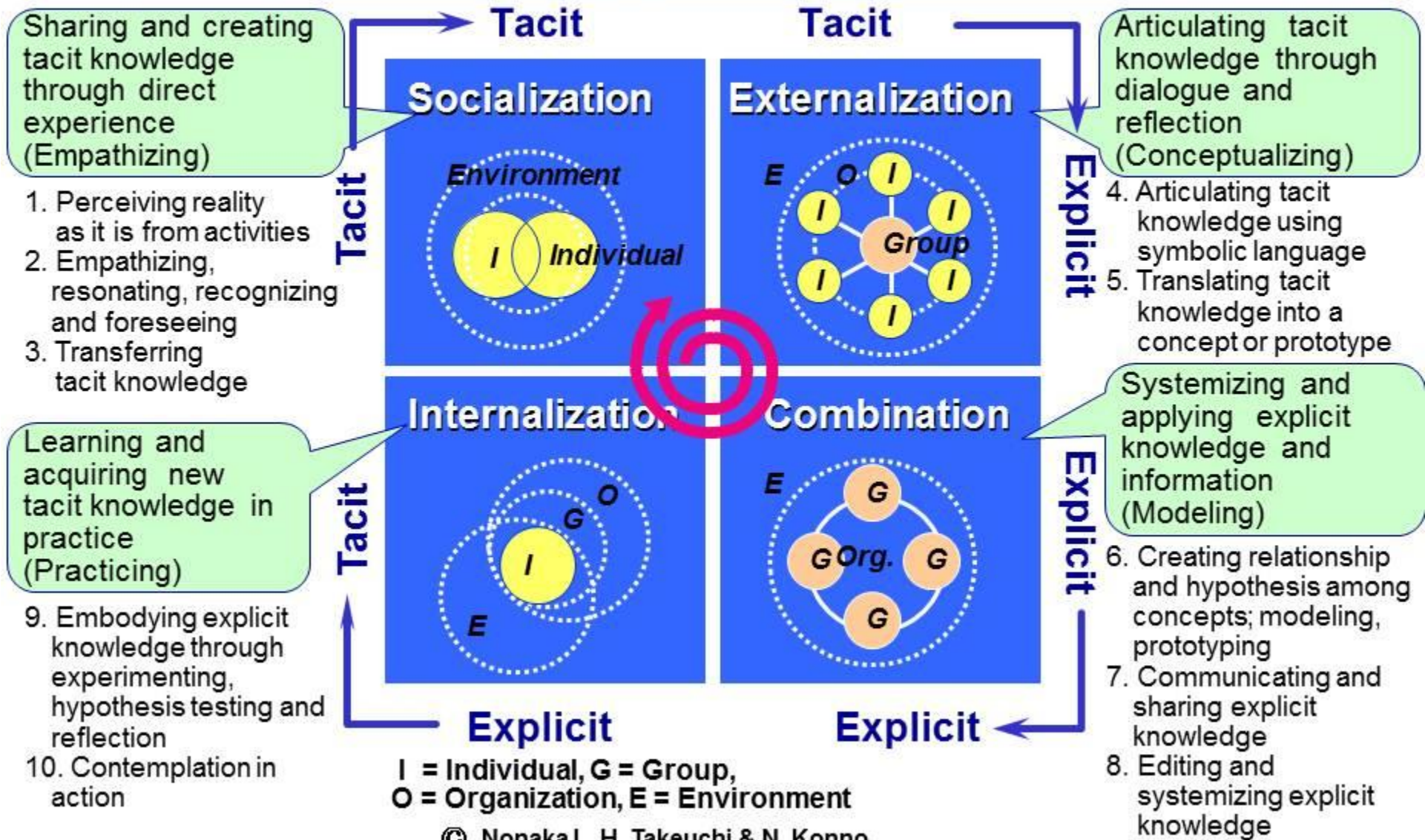
Modelling

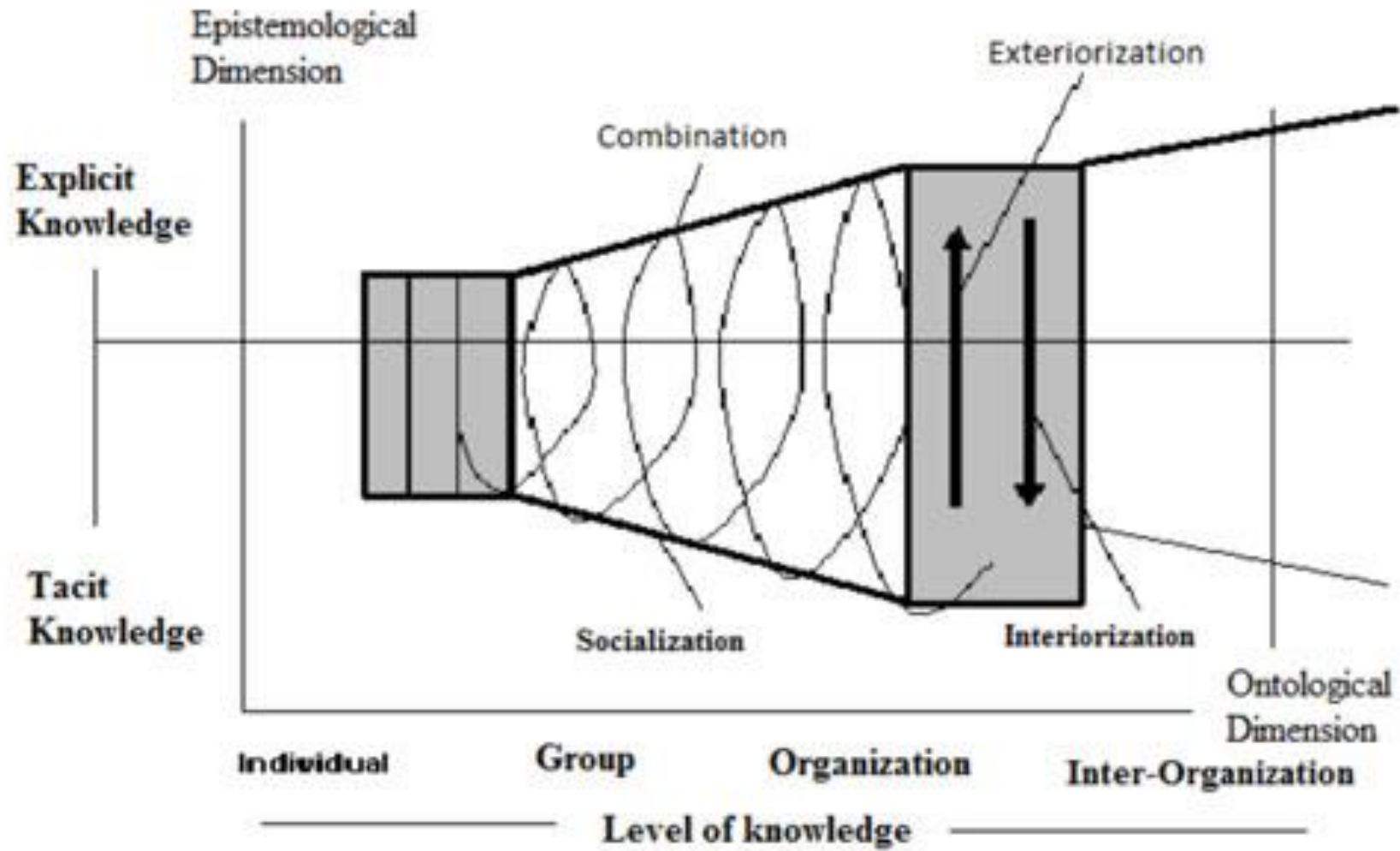
สร้างเป็นรูปแบบองค์ความรู้

- สร้าง **Pattern/Model**
- จัดรูปแบบให้เหมาะสมกับการใช้งาน

Organizational Knowledge Creation Process

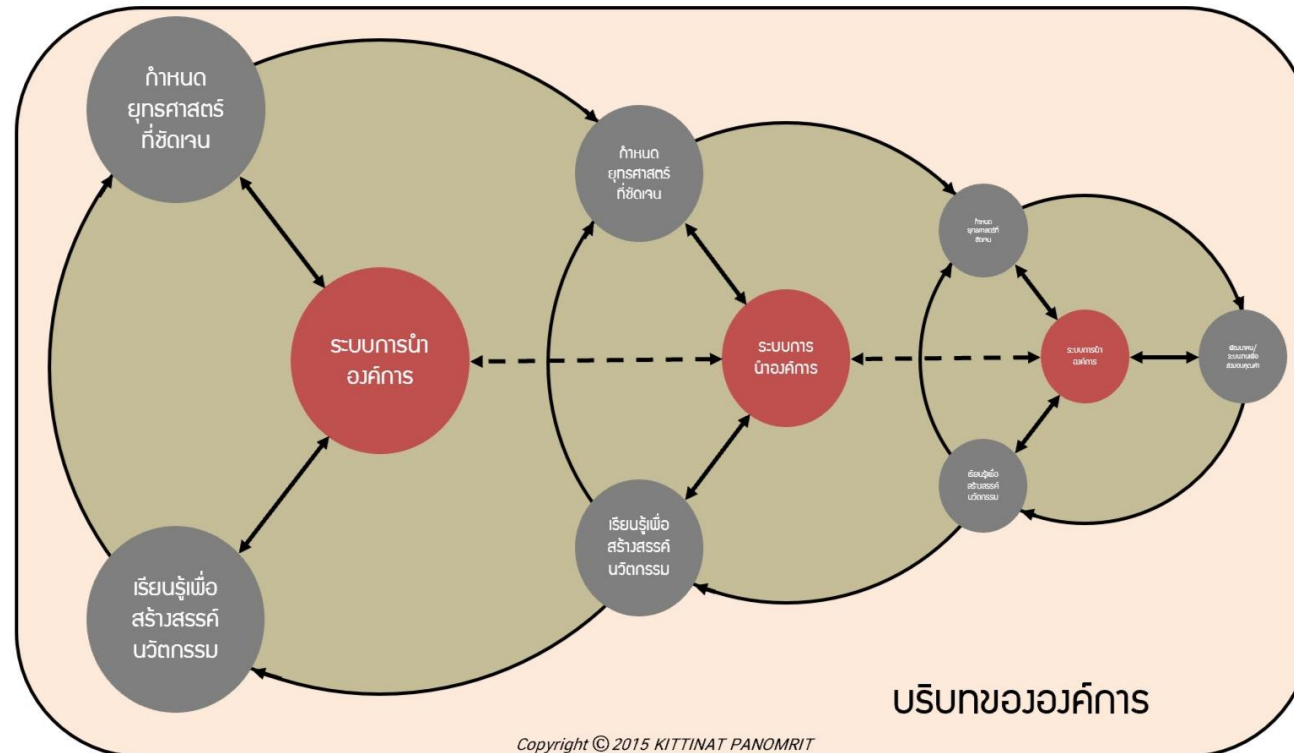
SECI Model





สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกับการจัดการความรู้

- สร้างระบบการเรียนรู้ในองค์การ
- สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม
- นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ และเพิ่มพูนความรู้



การทบทวนเรียนรู้ระดับหน่วยงาน

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการประจำสัปดาห์

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

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการประจำเดือน

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

การทบทวนเรียนรู้ระดับพันธกิจ

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการระดับพันธกิจ (**Business Unit Strategy**) รายไตรมาส

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

การทบทวนเรียนรู้ระดับองค์กร

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร (Corporate Strategy)

- ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์ระดับพันธกิจเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแล และการสร้างคุณูปการต่อสังคมเป็นอย่างไร
- ความเสี่ยงที่เราควรระมัดระวัง และเตรียมรับมือในอนาคตคืออะไร
- เราทำอะไรสำเร็จตามเป้าหมายบ้างในปีที่ผ่านมา

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

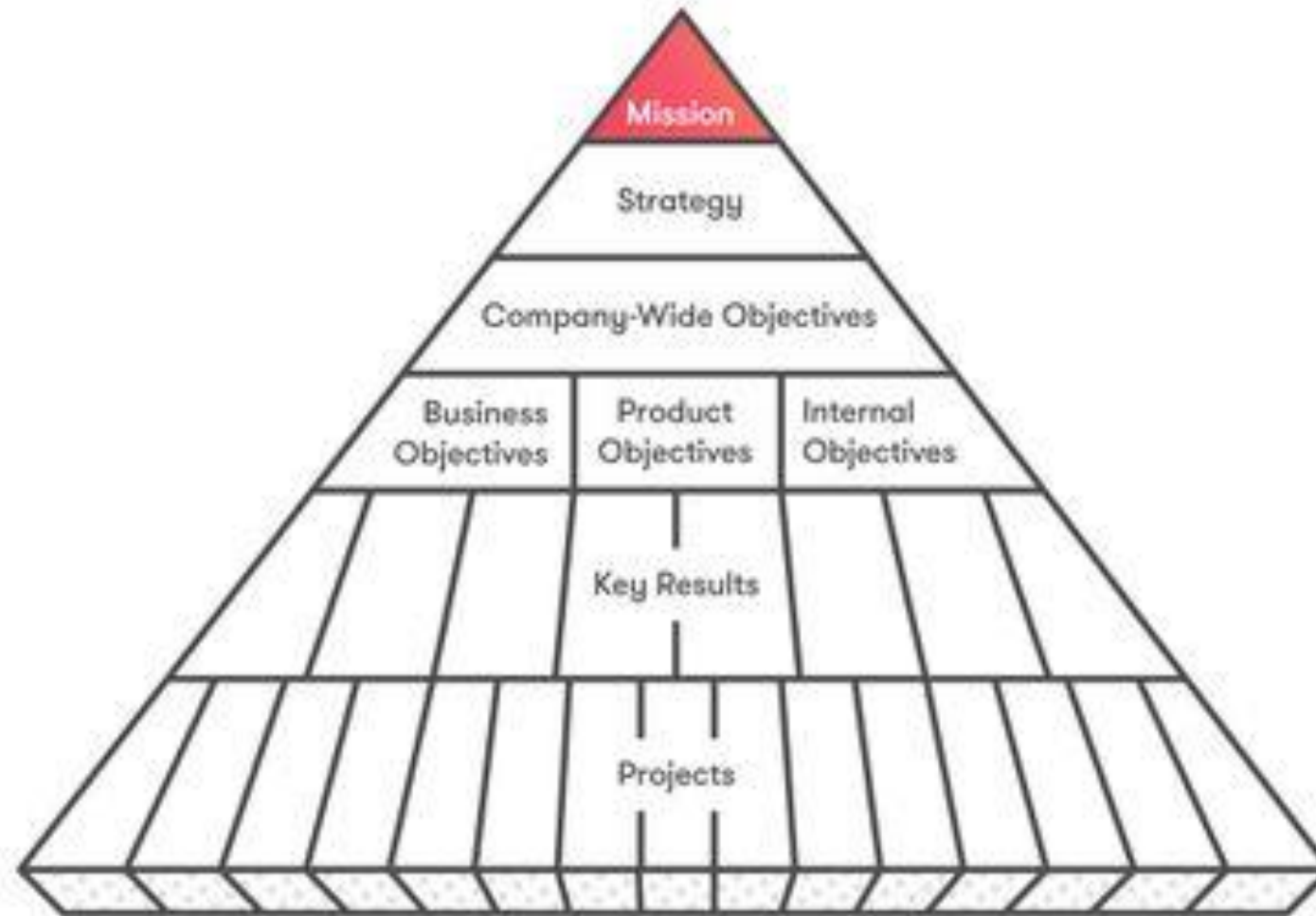
OKR



Objectives and key results (OKR)

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





https://r2.miraheze.org/w/index.php?title=OKR&mobileaction=toggle_view_mobile



1999

Google started OKRs with 40 employees

2017

70.000 Googlers work with OKRs

„Moonshots inspirieren“

Alle OKRs werden bei Google als anspruchsvolle „Stretch Goals“ formuliert, 80% Zielerreichung gelten als hervorragend

„FEEDBACK MINDSET“

OKRs werden durch das Feedback erfahrener Kollegen iteriert und sind dann öffentlich für alle Mitarbeiter einsehbar



„They're part of the culture, they're part of the DNA, they're part of the language that you use at Google.“

„ALLE AN EINEM STRANG“

Ziele sollen zu 60% bottom-up erstellt und durch die Google Teams vertikal und horizontal synchronisiert werden

„ABSOLUTER FOKUS“

Pro Quartal dürfen maximal 5 Objectives mit jeweils 4 verifizierbaren Key Results formuliert werden

WORKPATH
MAGAZINE

ENTERPRISE | BUSINESS

CFR
stands for
Conversations, Feedback and
Recognition



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

OKR

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

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

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

CFR

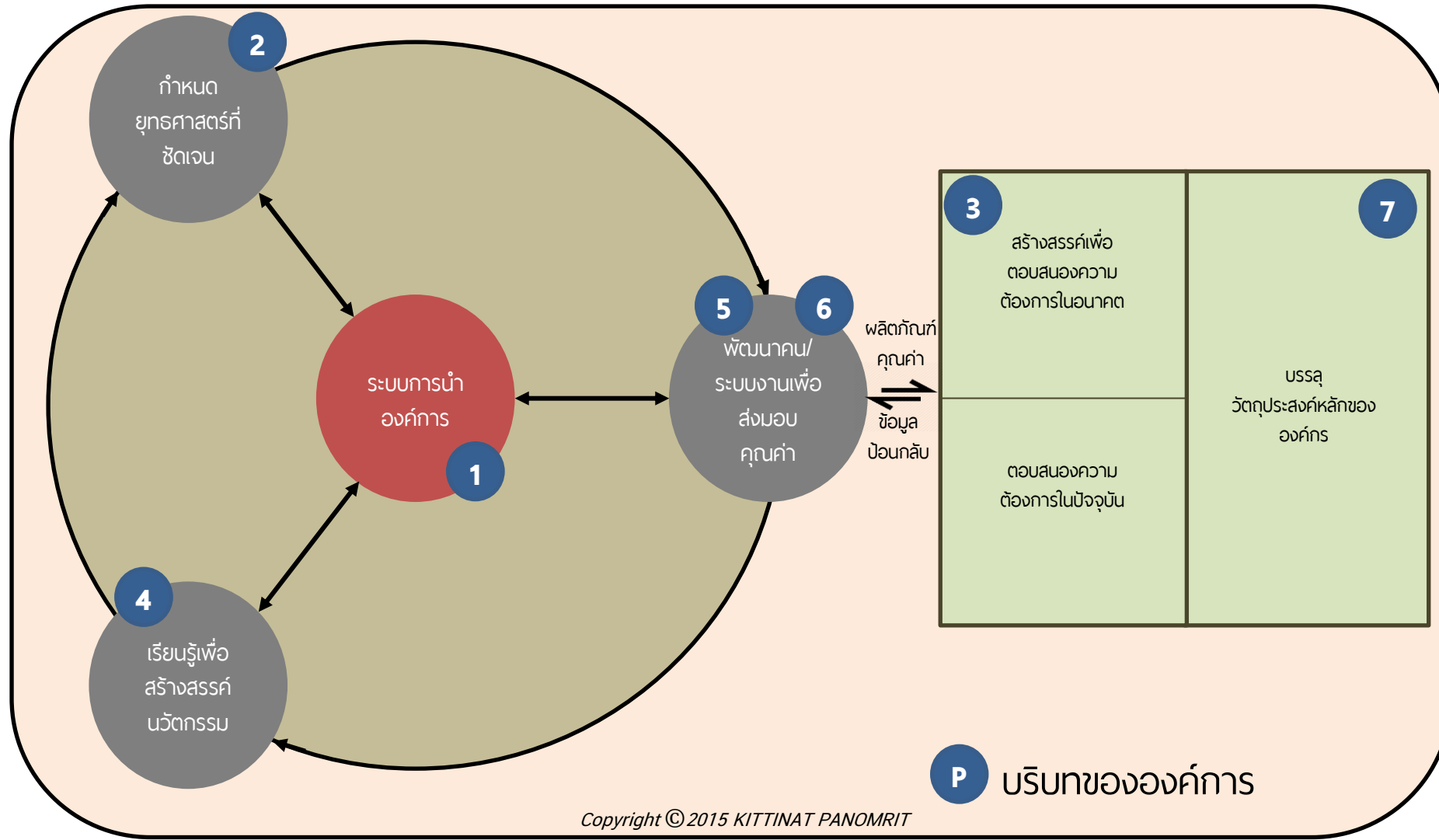
CONVERSATIONS : an authentic, richly textured exchange between manager and contributor, aimed at driving performance

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

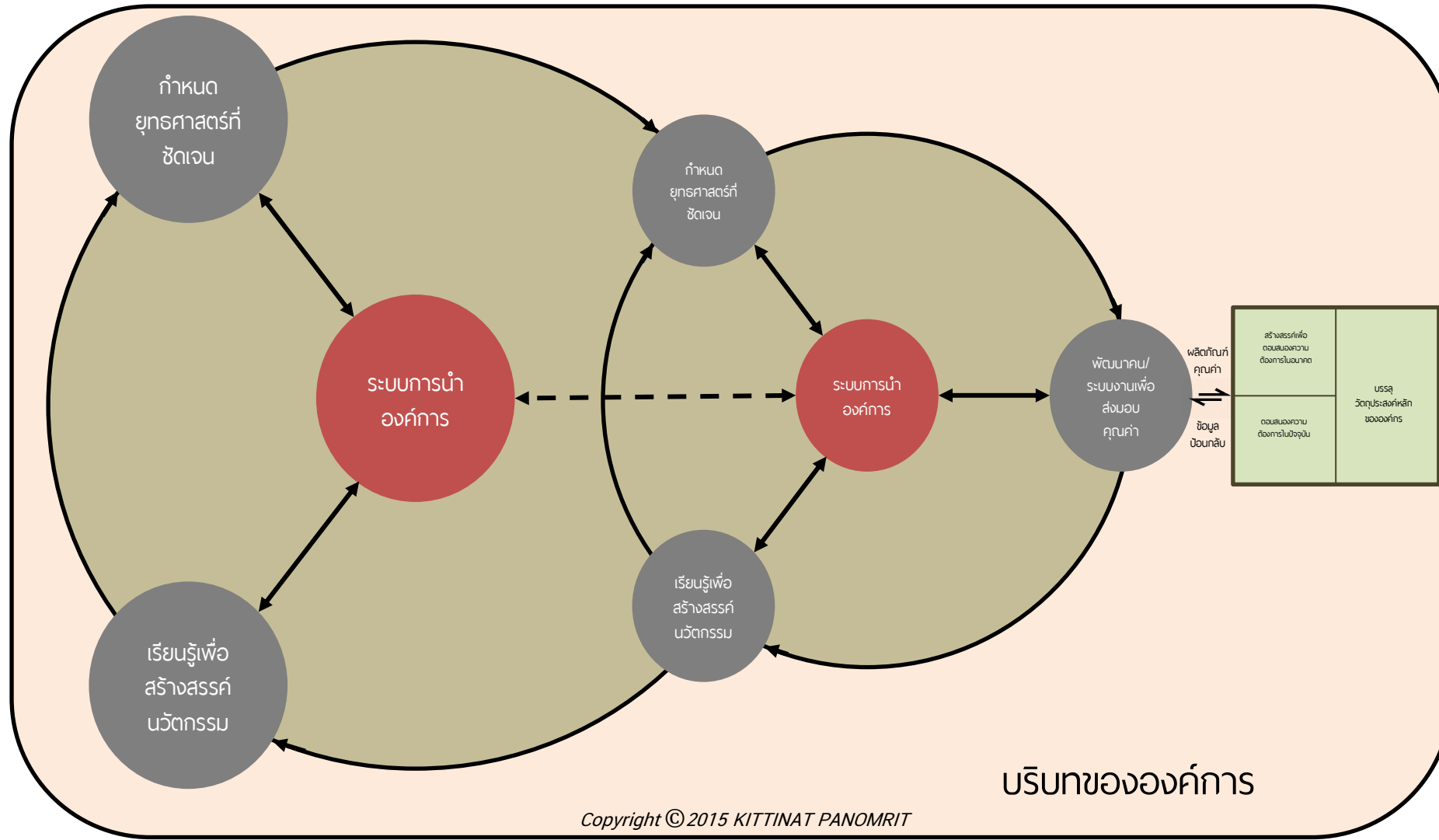
RECOGNITION : expressions of appreciation to deserving individuals for contributions of all sizes.



PMQA Mechanism

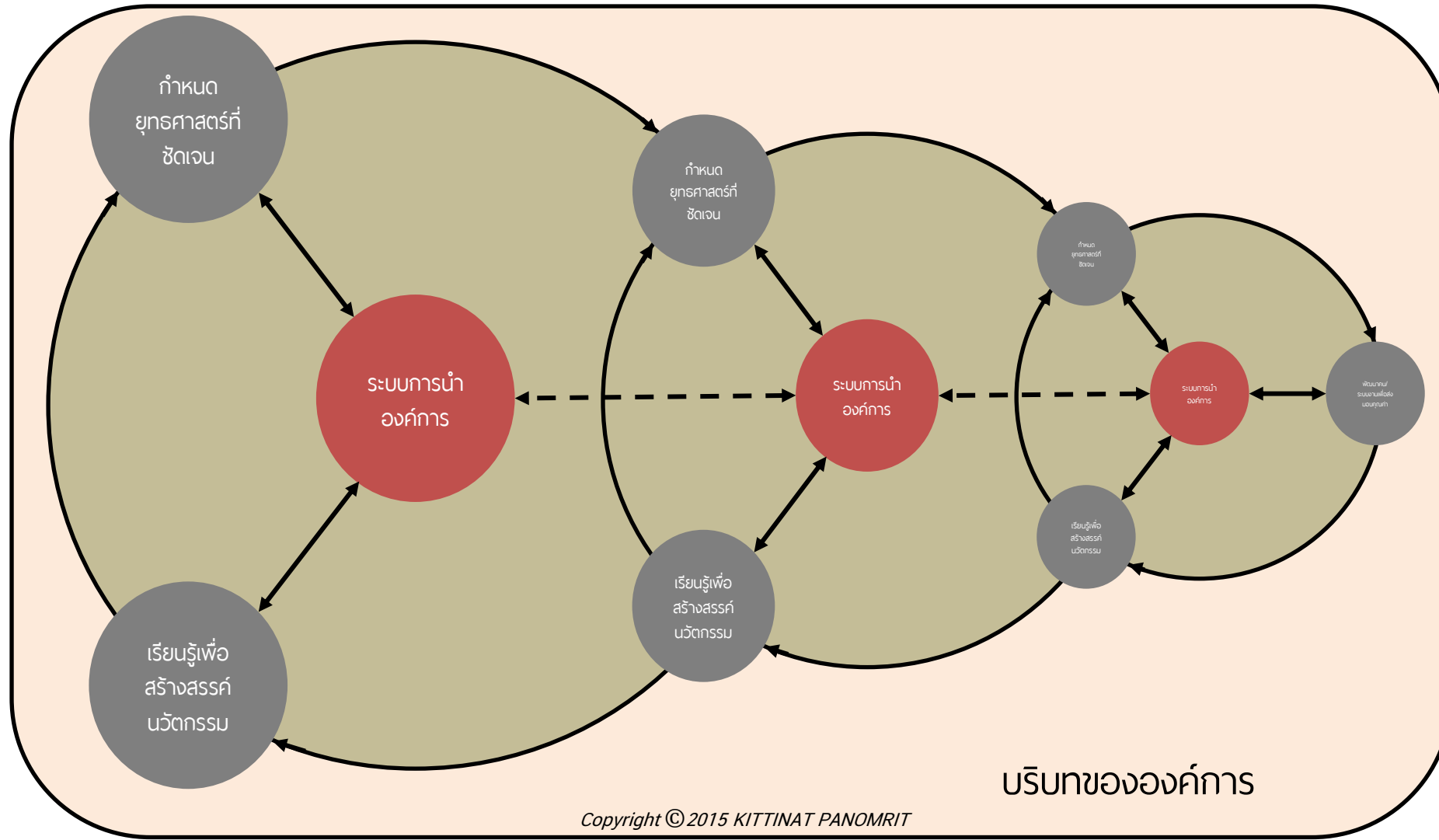


PMQA Mechanism



บริบทขององค์การ

PMQA Mechanism



Workshop4: CFR

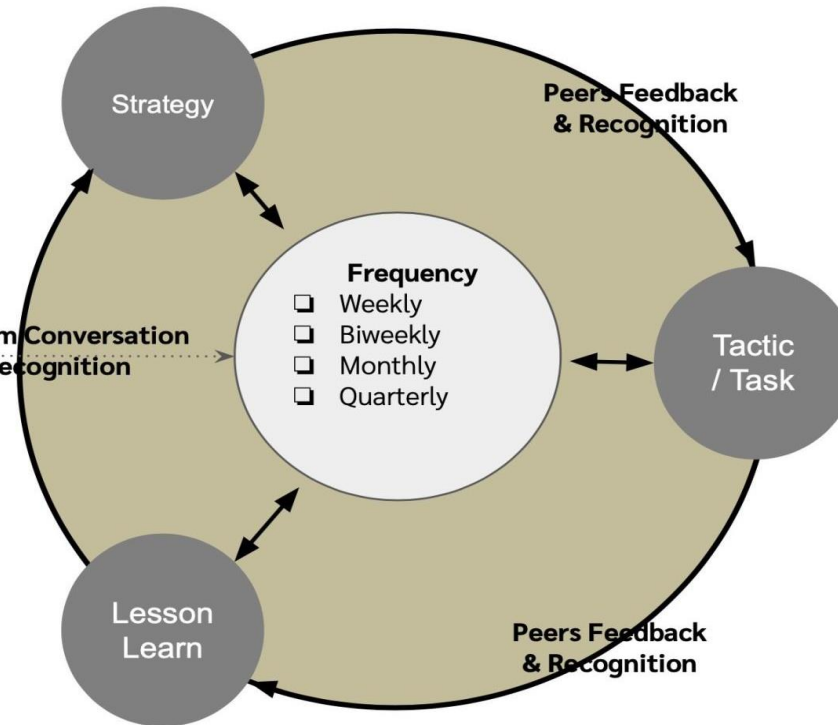


CONVERSATION FEEDBACK RECOGNITION CANVAS

Organization / Department :

Key Areas / Stakeholders :	
Values to create :	
Objective :	Key Result :

Success :
Failure :
Discover :



Items :	Due date :	Hit or Miss :
---------	------------	---------------

TOTAL
ENTERPRISE
SOLUTION



Think Big | Act More | Fail Fast | Learn Rapidly



www.facebook.com/BIZVALUES



@415dpxpu



businessvaluescenter@gmail.com