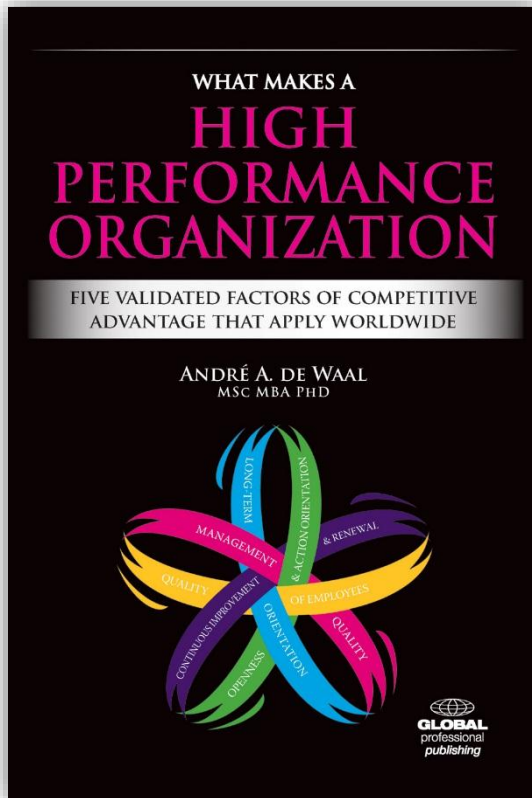


High Performance Organization





DEFINITION OF A HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

“A High Performance Organization is an organization that achieves financial and non-financial results that are exceedingly better than those of its peer group over a period of time of five years or more, by focusing in a disciplined way on that which really matters to the organization.”

André de Waal - HPO Center

THE 5 SUCCESS FACTORS OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

The HPO Framework consists of five factors of high performance, with each factor consisting of several underlying HPO characteristics, 35 in total. These are the five factors:

1. Quality of Management
2. Openness & Action Orientation
3. Long-Term Orientation
4. Continuous Improvement & Renewal
5. Quality of Employees

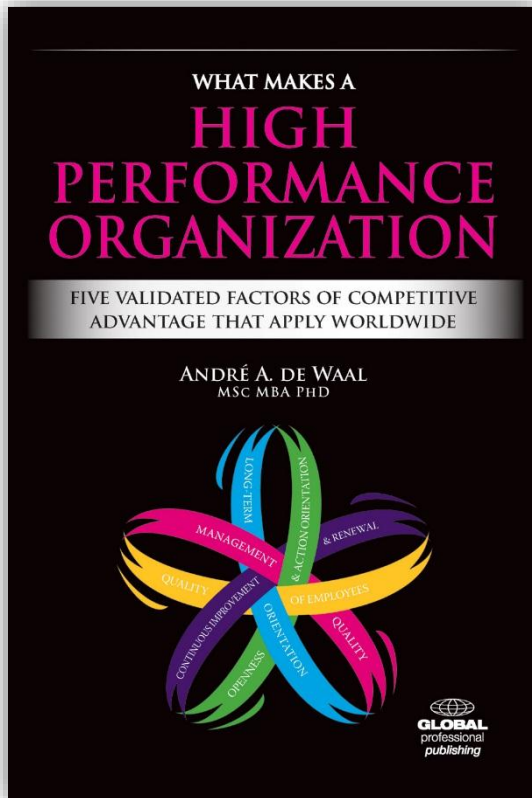
01 QUALITY OF
MANAGEMENT

02 OPENNESS AND
ACTION
ORIENTATION

03 LONG-TERM
ORIENTATION

04 CONTINUOUS
IMPROVEMENT AND
RENEWAL

05 QUALITY OF
EMPLOYEES





THAILAND QUALITY AWARD

"รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็น
รางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการ
ยอมรับอย่างกว้างขวางเป็น
เครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศใน
การบริหารจัดการขององค์กร ที่
ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก"

National Quality Award of the International

North America

1. Malcolm Baldrige National Quality Award
2. Canada Awards for Excellence

South America

1. National Quality Award of Brazil

Europe

1. Austrian Quality Award
2. Czech Republic National Quality Award
3. Danish Quality Prize
4. European Quality Awards
5. German National Quality Award
6. Hungarian Quality Development Center Award
7. Latvian Quality Award

Europe

1. Netherlands National Quality Award
2. Northern Ireland Quality Awards
3. Polish Quality Award
4. Portuguese Quality Award
5. Scottish Quality Award
6. Swedish Quality Award
7. Swiss Quality Award
8. The Q-Mark Irish National Quality Award and Irish Business Excellence Award
9. UK Quality Award for Business Excellence

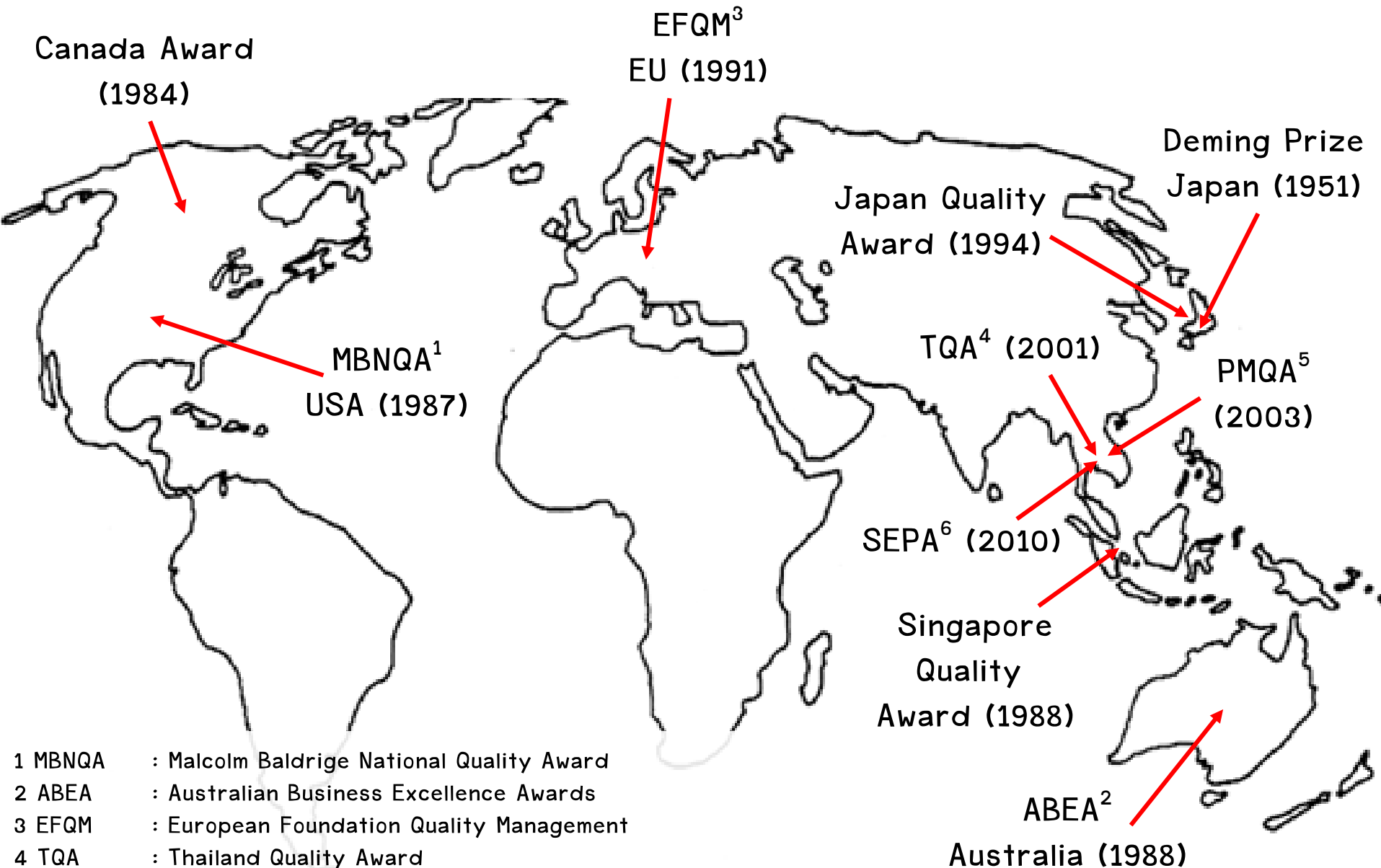
Australia

1. Australian Business Excellence Award
2. New Zealand Quality Award Program

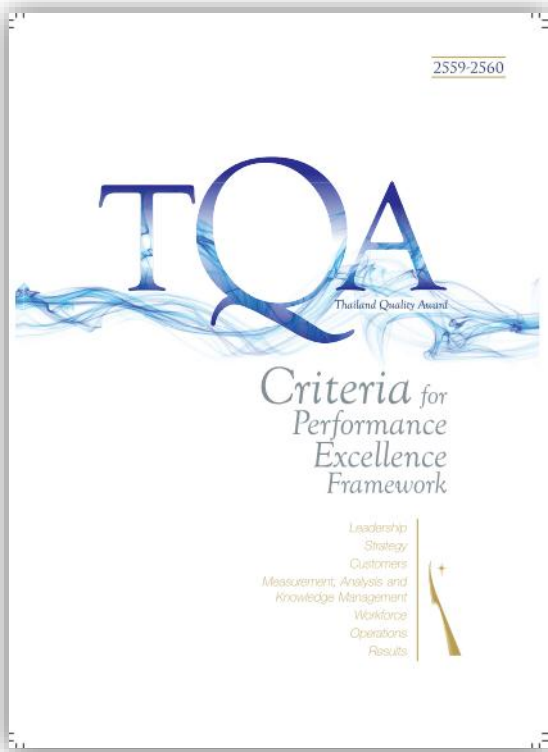
Asia

1. Dubai International Award for Best Practices
2. HKMA Quality Award
3. Israel National Industrial Quality Award
4. Japan Quality Award
5. Prime Minister Quality Award
6. Rajiv Gandhi National quality Awards
7. Singapore Quality Award
8. Taiwan National Quality Award
9. Thailand Quality Award

[More info >](#)



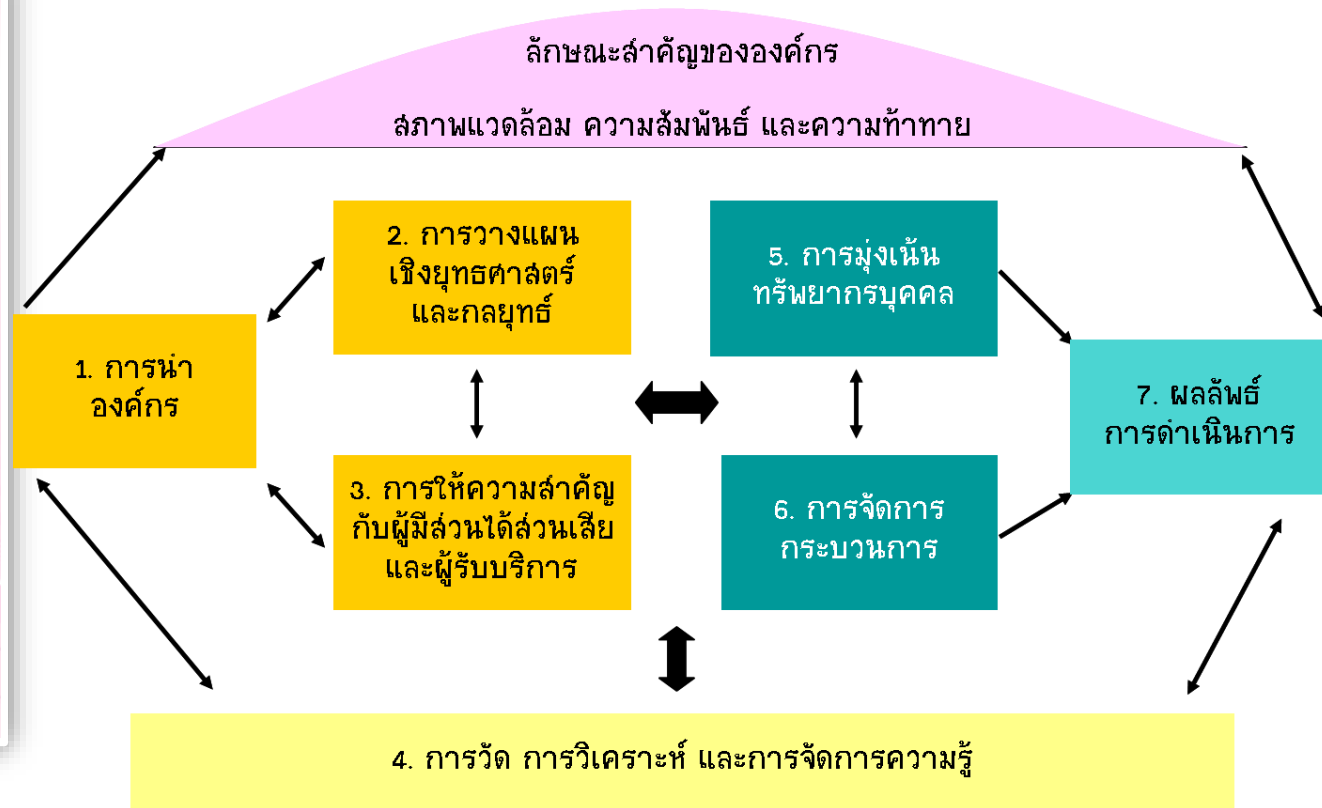
- 1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
- 2 ABEA : Australian Business Excellence Awards
- 3 EFQM : European Foundation Quality Management
- 4 TQA : Thailand Quality Award
- 5 PMQA : Public Sector Management Quality Award
- 6 SEPA : State Enterprise Performance Appraisal



เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”



“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง
เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศ
ในการบริหารจัดการขององค์กร
ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

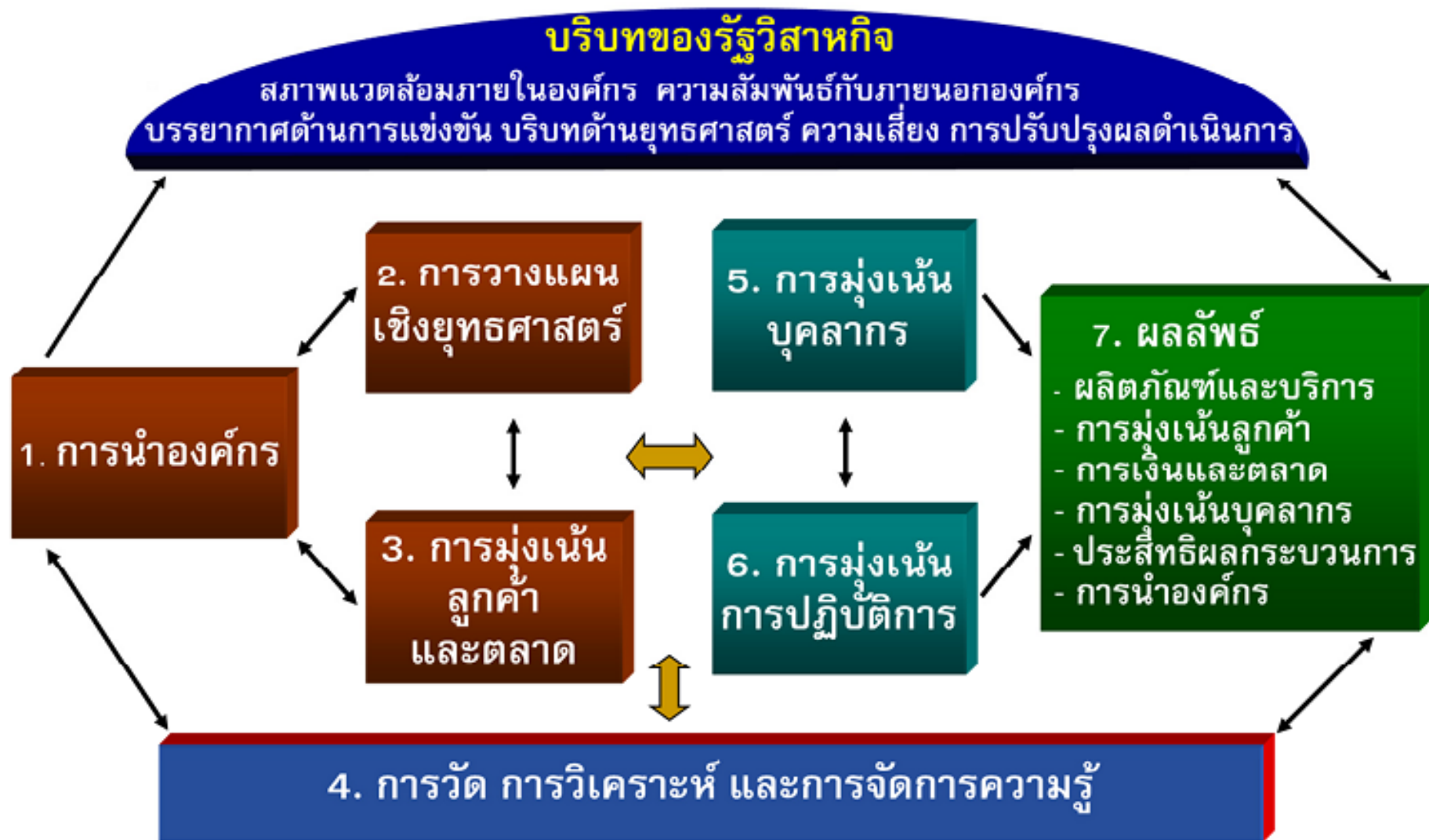


ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2550 ที่คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ โดยได้มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เข้ากับระบบประเมินผล ปัจจุบัน โดยใช้ชื่อระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจใหม่นี้ว่า ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) โดยเป็นระบบที่เน้นการประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจและการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ประเมินภายนอก เพื่อนำไปปรับปรุงรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงประจำปีตามระบบประเมินผลการทำงานรัฐวิสาหกิจ



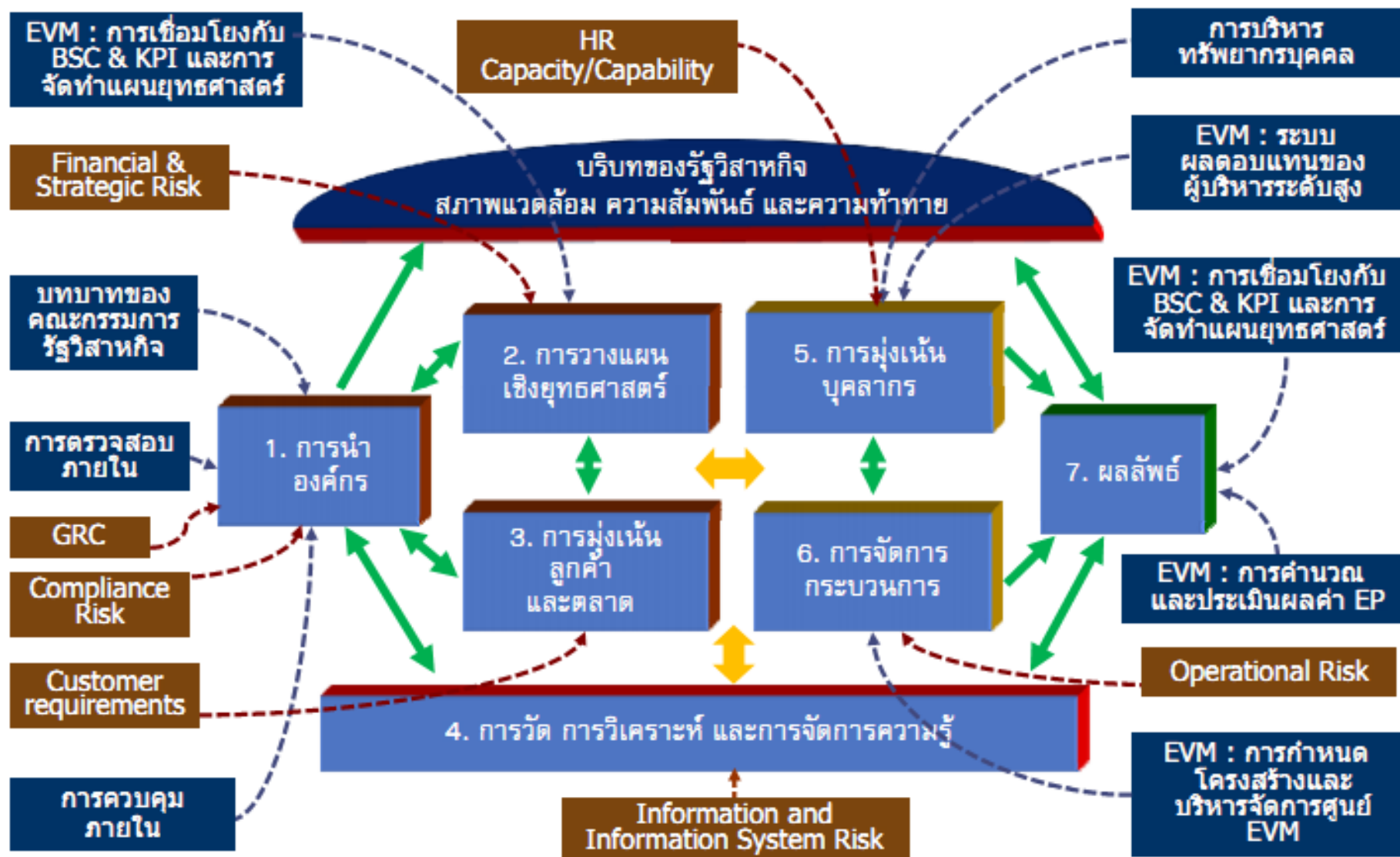
ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ
(เกณฑ์และวิธีการประเมิน)

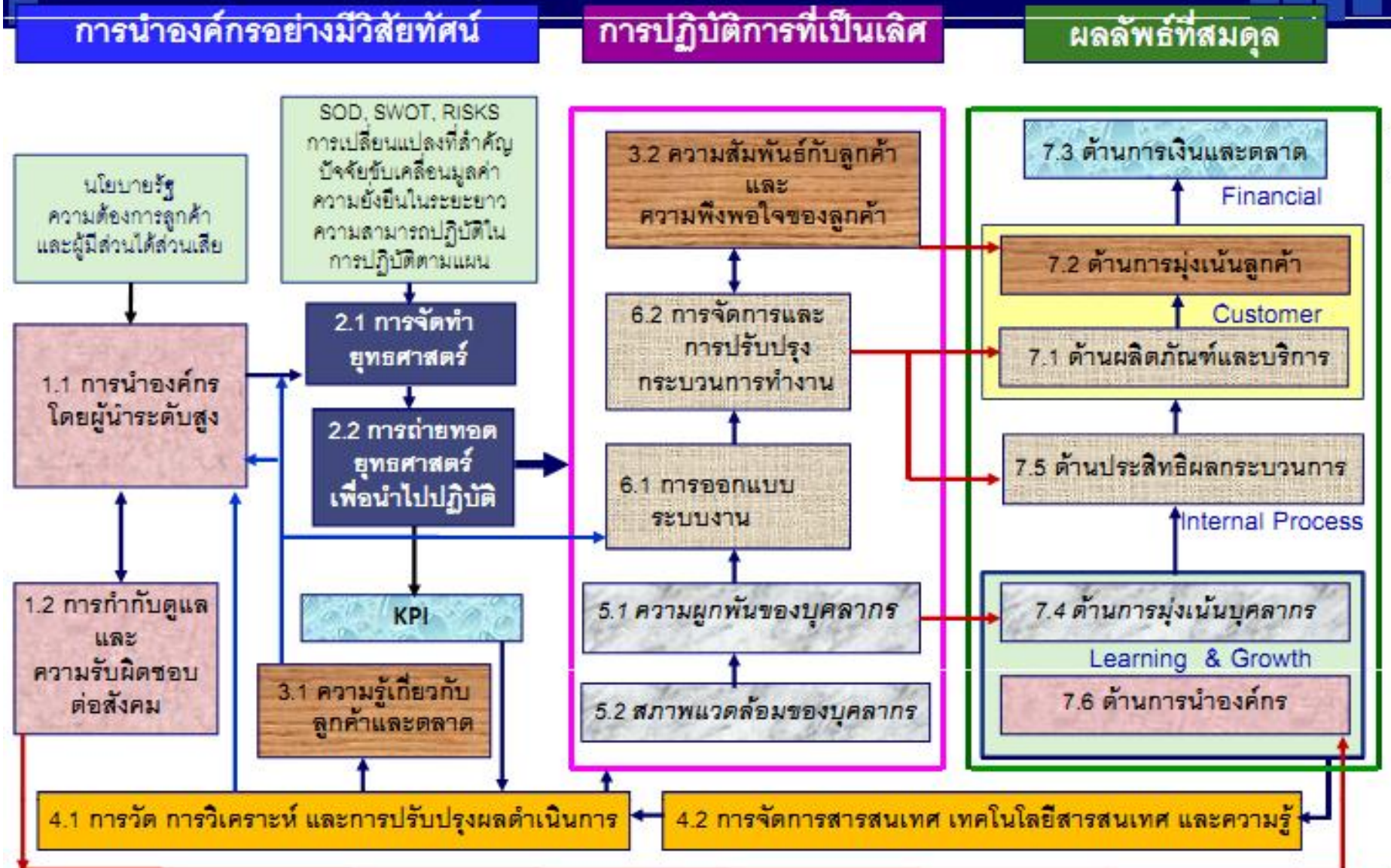
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
มกราคม 2556



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทาง SEPA กับการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

SEPA Criteria







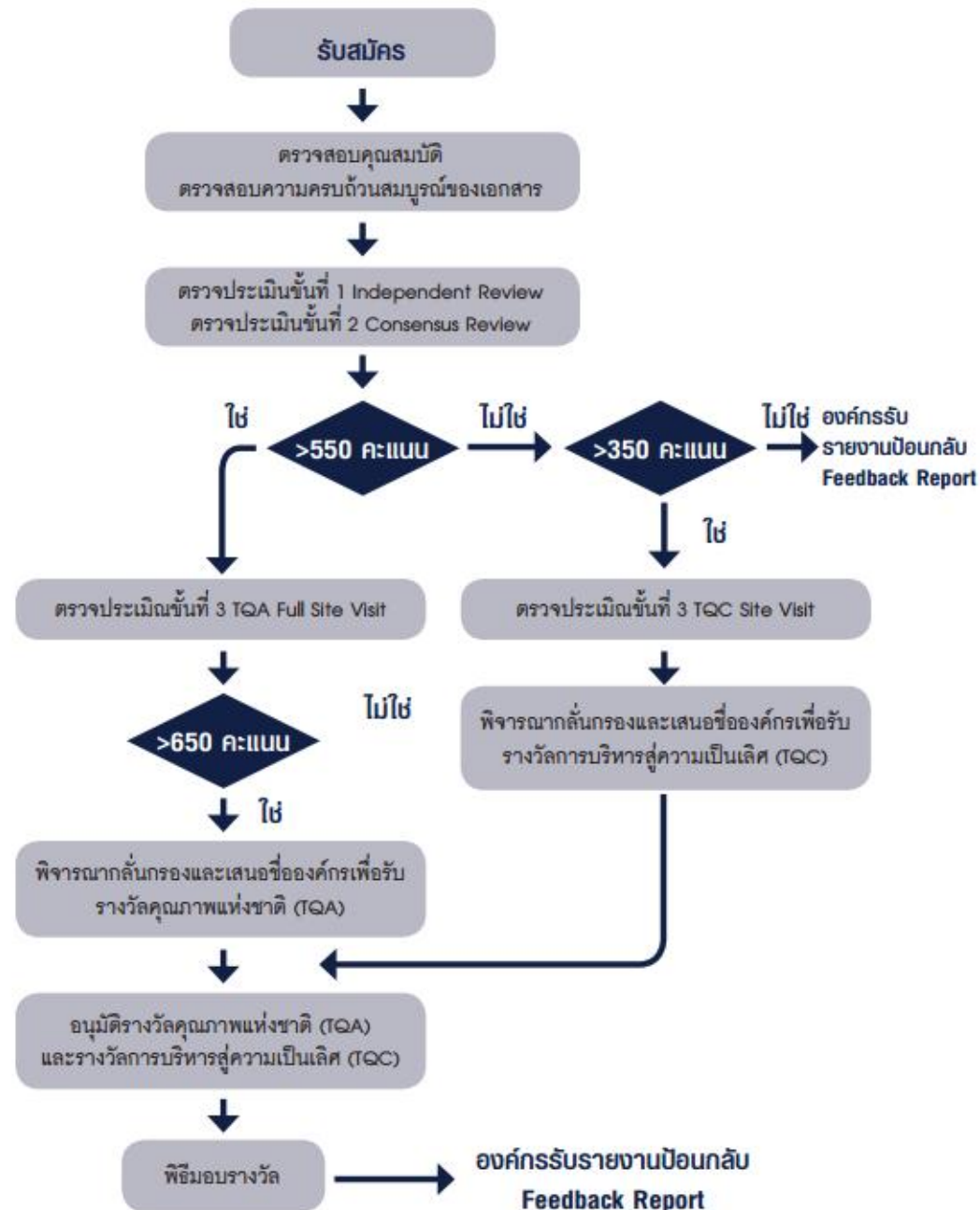
กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ใน หมวด 1-6 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย แนวทาง (Approach—A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) การเรียนรู้ (Learning—L) และการบูรณาการ (Integration—I) (ADLI)

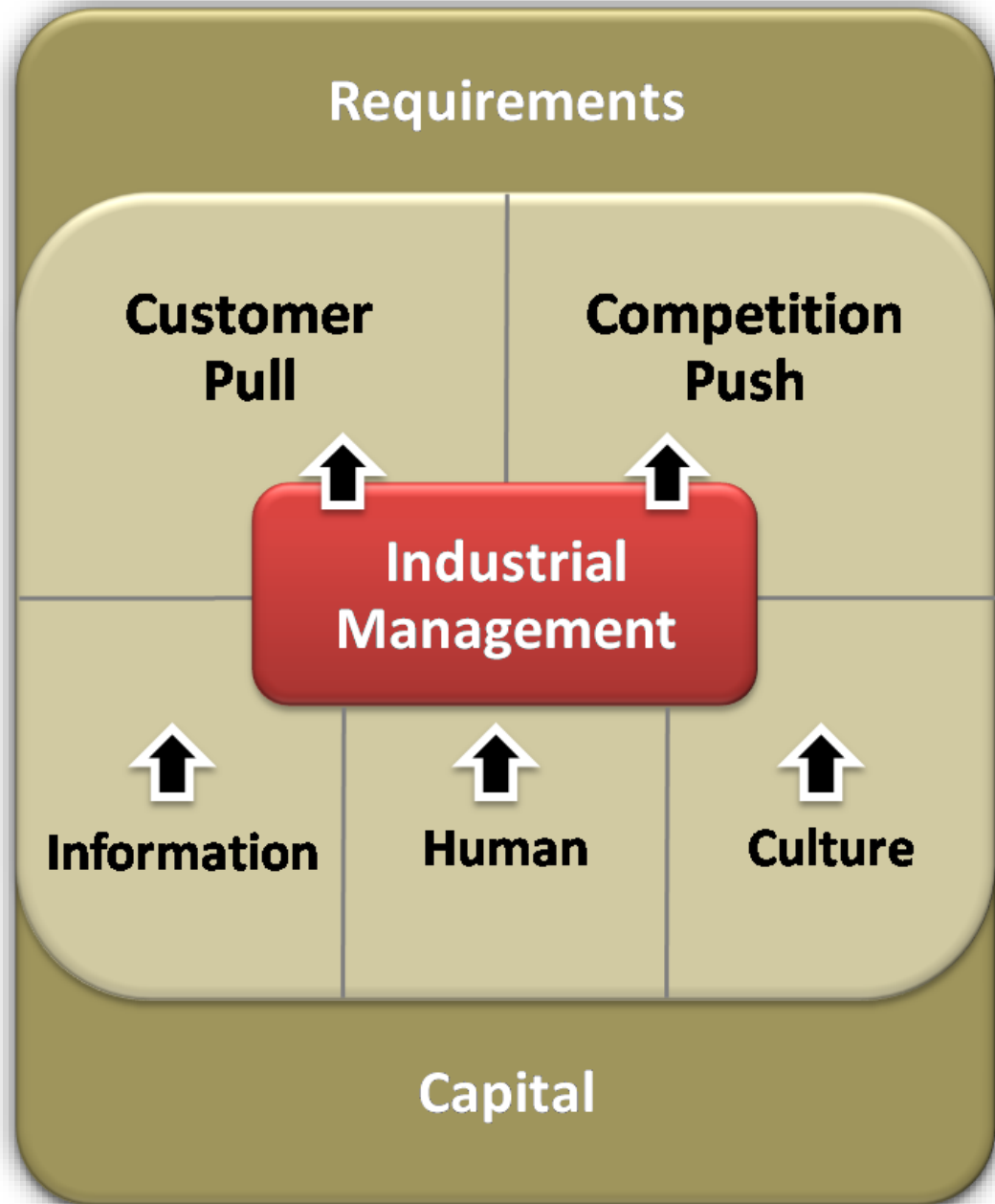
รายงานป้อนกลับของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันเหล่านี้ คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการ เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการ

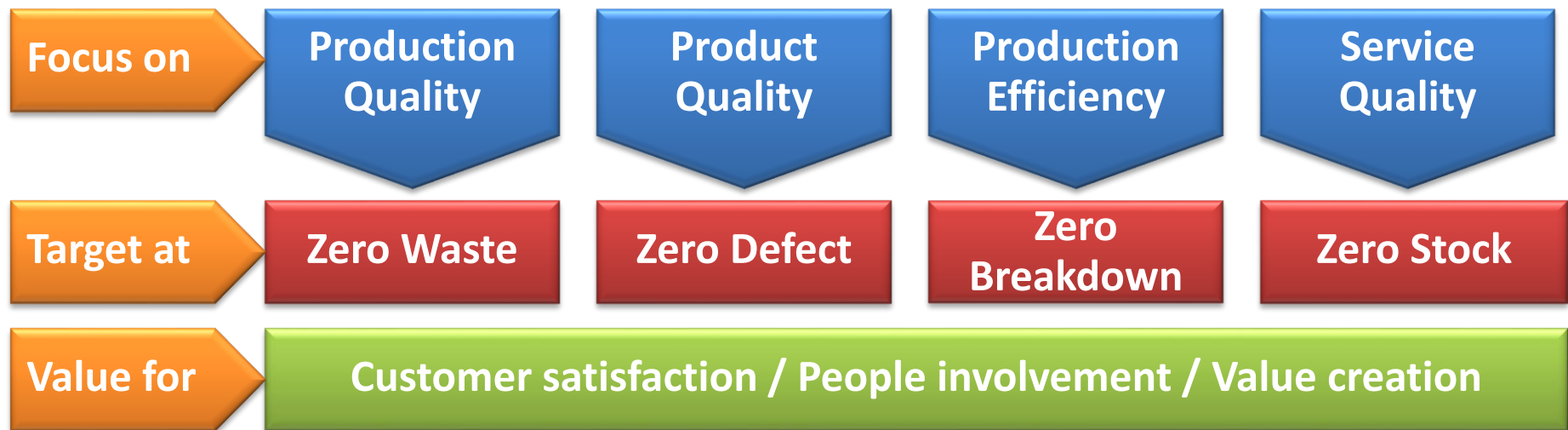
ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของ องค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดในหมวด 7 ปัจจุบันทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level - L) แนวโน้ม (Trend - T) การเปรียบเทียบ (Comparison - C) และการบูรณาการ (Integration - I) (LeTCI) คะแนนของหมวดผลลัพธ์ เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม



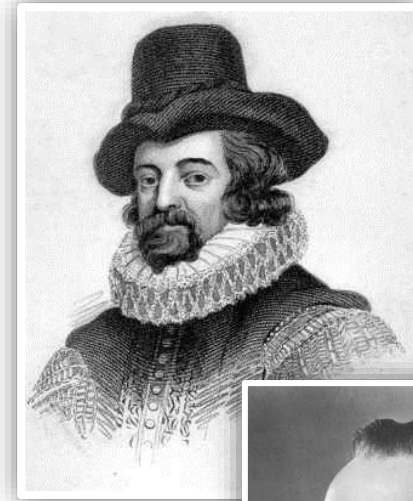
การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่มุ่งเน้นการบริหาร (Administration) และจัดการ (Management) ทุนที่มีอยู่ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนวัฒนธรรม (Culture Capital) และทุนสารสนเทศ (Information Capital) หรือทุนด้านอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Customer Pull) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งดำเนินการให้สามารถคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน (Competition Push) และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างถาวร





เป้าหมายหลักของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ คือ การสร้างคุณค่าให้องค์กร โดยมุ่งเน้นที่ คุณภาพของกระบวนการผลิต (Production Quality) คุณภาพของสินค้า (Product Quality) ประสิทธิภาพของการผลิต (Production Efficiency) และคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้บริโภค โดยมีเป้าหมายที่จะลดความสูญเสีย ความผิดพลาด ให้เหลือน้อยที่สุด

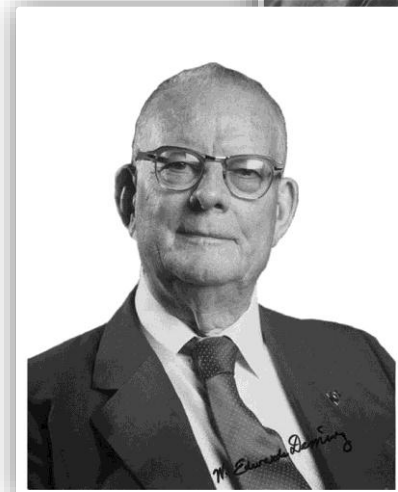
แนวคิดเรื่องการพัฒนาคุณภาพมีที่มาจากวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ที่ระบุถึง การตั้งสมมุติฐาน (Hypothesis) – การทดลอง (Experiment) – การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ Francis Bacon ได้นำเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1620



ต่อมานักสถิติ Walter Shewhart (1939) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพผ่านวิธีการควบคุมคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การควบคุมคุณภาพด้วยวิธีการทางสถิติ ที่ระบุถึง Specification (การกำหนดรายละเอียดการผลิต) – Production (การผลิตสินค้า) – Inspection (การตรวจสอบ)



ในระยะต่อมา Dr. William Edwards Deming (1950s) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวมโดยระบุถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่า PDCA จนทำให้แนวคิดนี้กลายเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจนปัจจุบัน



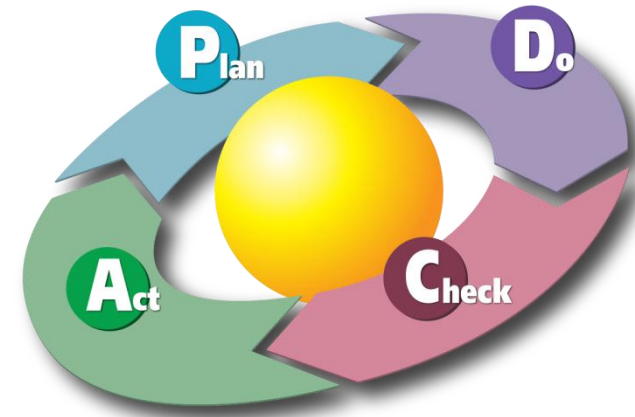
แนวคิดเรื่อง PDCA : Plan – Do – Check – Act เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

PLAN – วางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย / วัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

DO – ปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

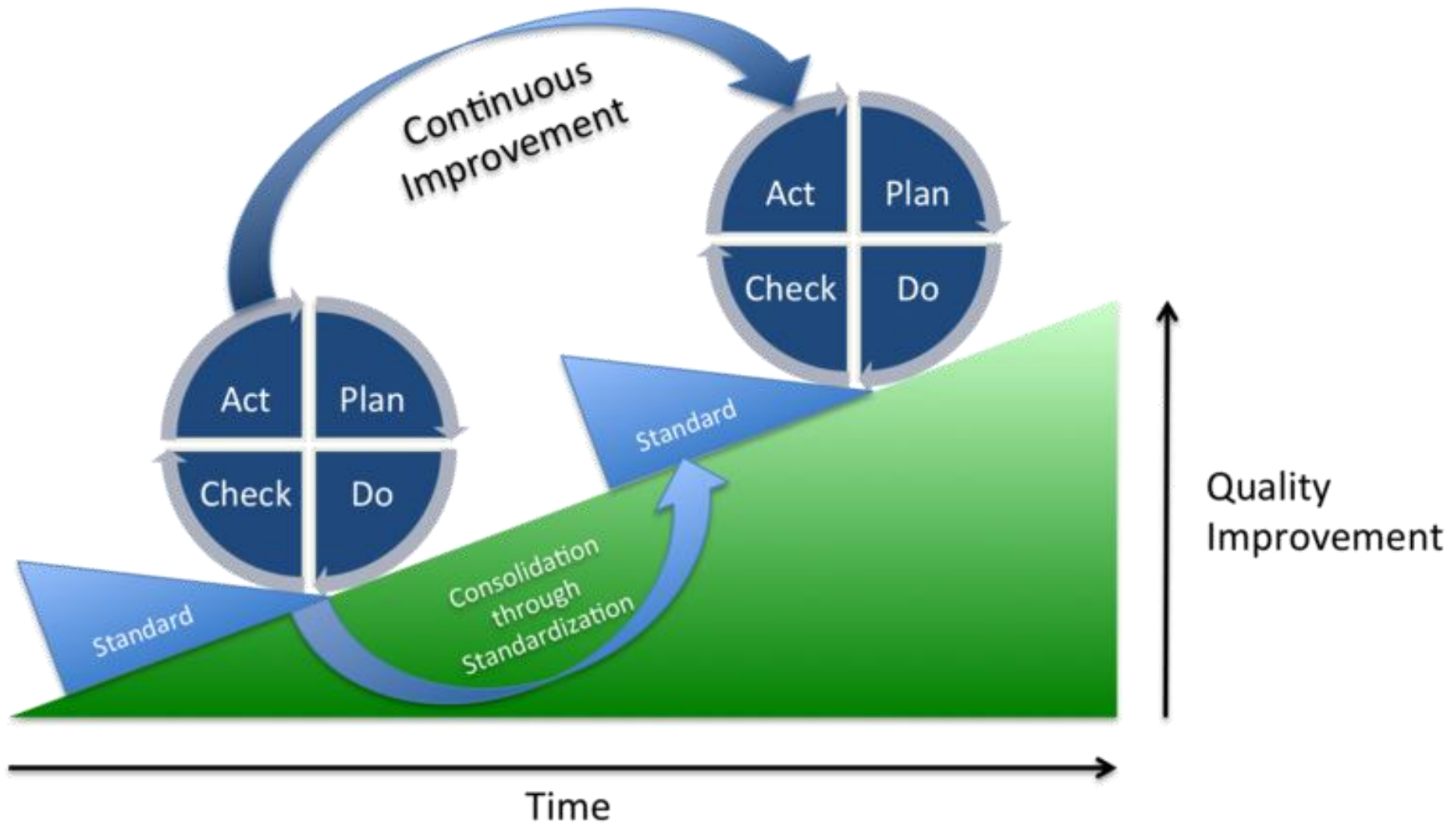
CHECK – ตรวจสอบ หมายถึง ตามติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติเพื่อที่จะได้ทราบข้อมูลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงต่อไป

ACT – ปรับปรุง หมายถึง การปรับปรุงเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิมอีก ซึ่งอาจจะนำไปสู่มาตรฐานของการทำงานใหม่



*** ทั้งนี้ PDCA เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ใช้ PDCA อย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การสร้างมาตรฐาน
ในการทำงานที่สูงขึ้น และเมื่อทำต่อเนื่องไปเรื่อยๆก็จะนำไปสู่การ
พัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป





การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) โดยศาสตราจารย์ Edward Freeman (ค.ศ. 1984) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง โดยจะทำให้เราทราบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholder) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholder) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังทำให้ทราบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดมีความต้องการอะไร การดำเนินการขององค์กรจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งจะต้องทำอะไรจึงจะสร้างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้ และยังต้องคำนึงถึงอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มด้วย

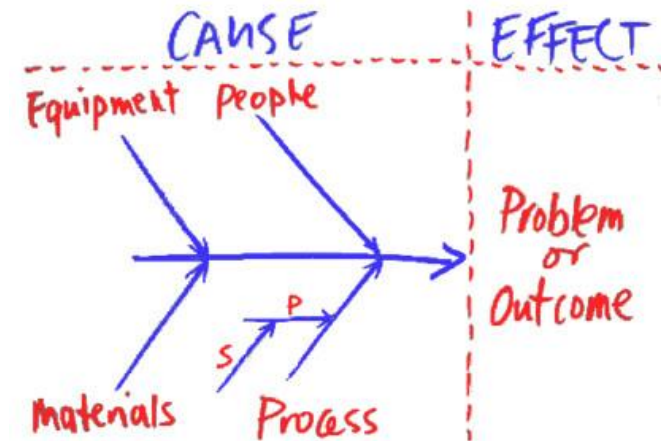


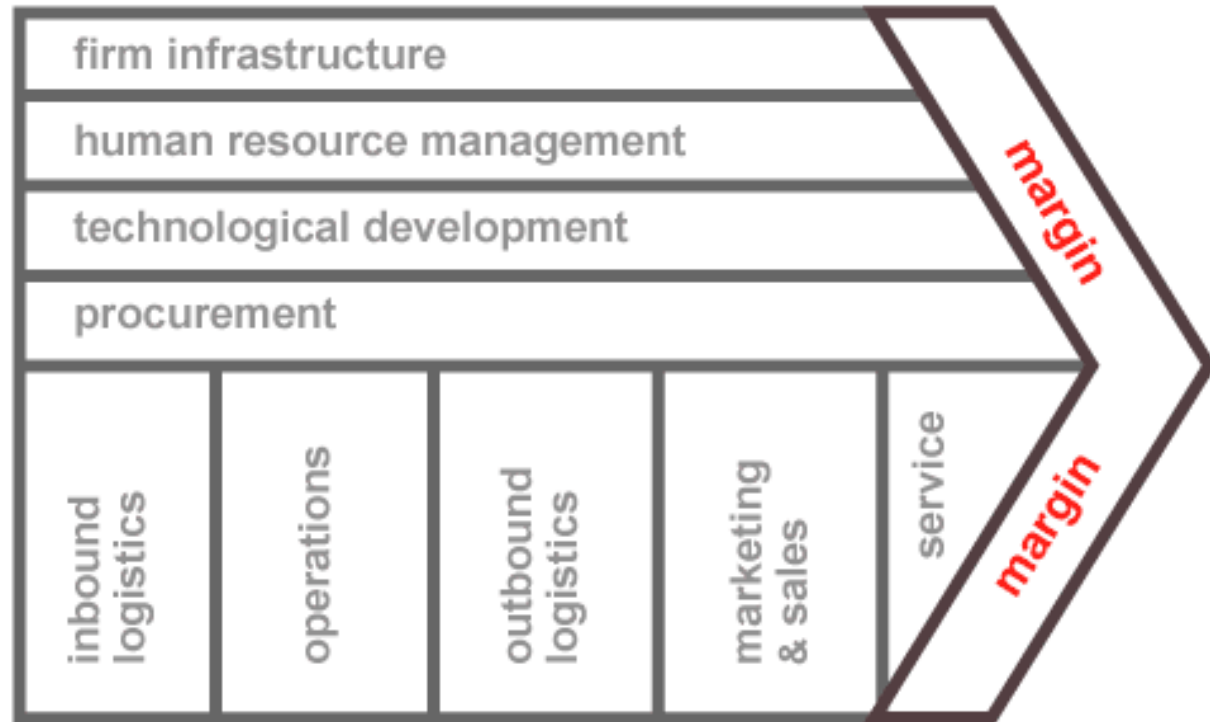
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องทราบถึงประเด็นที่ต้องการปรับปรุงและควรจะต้องทราบถึงสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ต้องปรับปรุง ซึ่งเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นที่นิยมในการวิเคราะห์ถึงเหตุปัจจัยคือ Fishbone Diagram หรือในบางที่ก็เรียกว่า Ishikawa Diagram เนื่องจากถูกคิดค้นโดย Kaoru Ishikawa ในปีค.ศ. 1968 ซึ่งได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ในหลากหลายสาขาของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ทั้งนี้เหตุปัจจัยหลักๆที่ใช้ใน Fishbone Diagram ของ ishikawa ประกอบด้วย

1. People – คน
2. Equipment – เครื่องมือ
3. Material – วัตถุดิบ หรือ สิ่งของที่เป็น
4. Process – กระบวนการทำงาน

หลายครั้งที่การวิเคราะห์เหตุ (Cause) และผล (Effect) นั้นจะกำหนดเหตุปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละอุตสาหกรรมและธุรกิจ

แหล่งข้อมูล : http://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram





ศาสตราจารย์ Michael E. Porter จากมหาวิทยาลัย Harvard University ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลกไว้ เรียกว่า “Value Chain” โดยเน้นไปที่การพัฒนากระบวนการทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น กระบวนการหลัก (Primary Activity) กระบวนการสนับสนุน (Supporting Activity) เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร



Value Stream Mapping (ในเมืองไทยเรียกว่า “สายธารแห่งคุณค่า”) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นอย่างมาก VSM นี้เป็นเครื่องมือที่เป็นที่นิยมภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “Lean Production” หรือ “Lean Manufacturing” ซึ่ง Toyota ได้นำมาใช้ให้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีของ Toyota Production System (TPS) ซึ่ง Taiichi Ohno และ Sensei Shigeo Shingo ได้ให้แนวคิดของการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เน้นที่ความสามารถในการผลิต (Productivity) มากกว่าคุณภาพของสินค้า โดยแนวคิดนี้ทำให้เห็นว่าถ้าสามารถกำจัดหรือลดความสูญเสียในกระบวนการทำงานลงได้ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้ในที่สุด

In Taiichi Ohno's words - "All we are doing is looking at the time line from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing that time line by removing the non-value-added wastes." (Ohno, 1988)

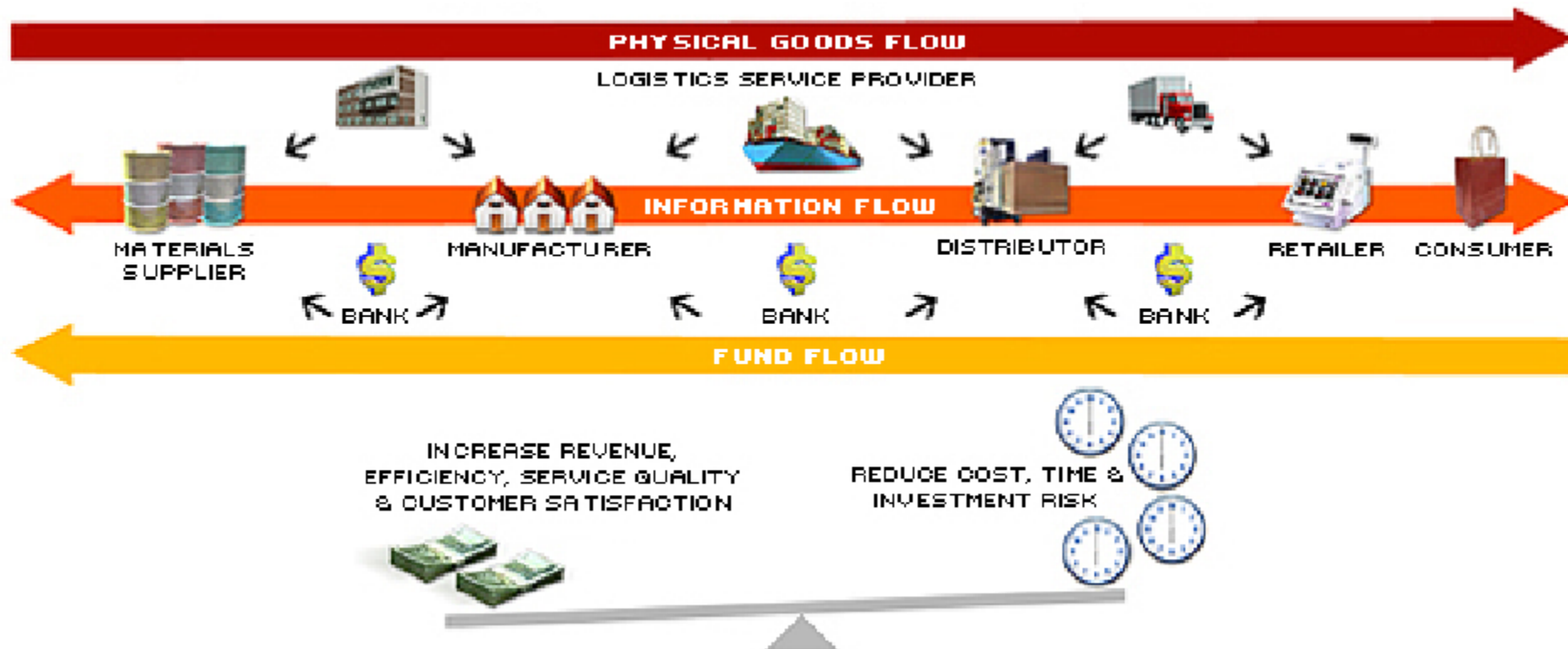
It is useful to explain the meaning of several key concepts used in VSM. These are: what is meant by a process, what waste is, what is meant by 'flow', what constitutes value-adding, along with what is needless non-value-adding and what is necessary non-value-adding.

ความสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้ง 7 อย่างของ Lean Manufacturing ประกอบด้วย

- 1) Transportation Waste – ความสูญเสียจากการขนส่ง
- 2) Over-Production Waste – ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตมากเกินไปความต้องการ
- 3) Excess Motion Waste – ความสูญเสียจากการเคลื่อนไหวเกินความจำเป็น
- 4) Over-Processing Waste – ความสูญเสียจากการมีกระบวนการมากเกินไปจำเป็น
- 5) Correction / Rework Waste – ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการที่ต้องกลับไปแก้ไขงาน
- 6) Excess Inventory Waste - ความสูญเสียจากการดูแลรักษาสินค้าคงคลังมากเกินไปความต้องการ
- 7) Waiting – ความสูญเสียจากการรอคอย



แนวคิดของการเชื่อมโยงกระบวนการทางธุรกิจไม่ได้จำกัดอยู่เพียงบริษัทเดียวอีกต่อไป แต่เป็นการเชื่อมโยงระบบการทำงานข้ามบริษัทจนกลายเป็นการทำงานในลักษณะของ Supply Chain Management (SCM) มากขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะช่วยให้การบริหารจัดการทั้ง Supply Chain มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถพิจารณาถึงความเชื่อมโยงได้ใน 3 ส่วน ประกอบด้วย Physical Good Flow / Information Flow / Fund Flow ตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค



กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

- Continuous Improvement
- Share Best Practice
- Performance Mgt.
- Learning & Development

- Performance Analysis
- Agenda Based Meeting



- Set Strategy
- Communication & Deploy Strategy
- Set & Deploy Objective / KPI
- Action Plan Development
- Resource Allocation
- Innovation Mgt.

- Action Plan Implement
- Operation Excellence
- Focus on Action

Leadership System

central **plaza**
KHONKAEN

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด
Central Pattana Khonkaen Co.,Ltd. (CPN-KKN)

VISION

The Leader of Shopping Center Management in I-SAN

◆ CARE:MISSION ◆



CAN:Committee

CAN EXCOM



Stakeholders

central **plaza**
KHONKAEN

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด
Central Pattana Khonkaen Co.,Ltd. (CPN-KKN)

ระบบการรับฟังเสียงของลูกค้า



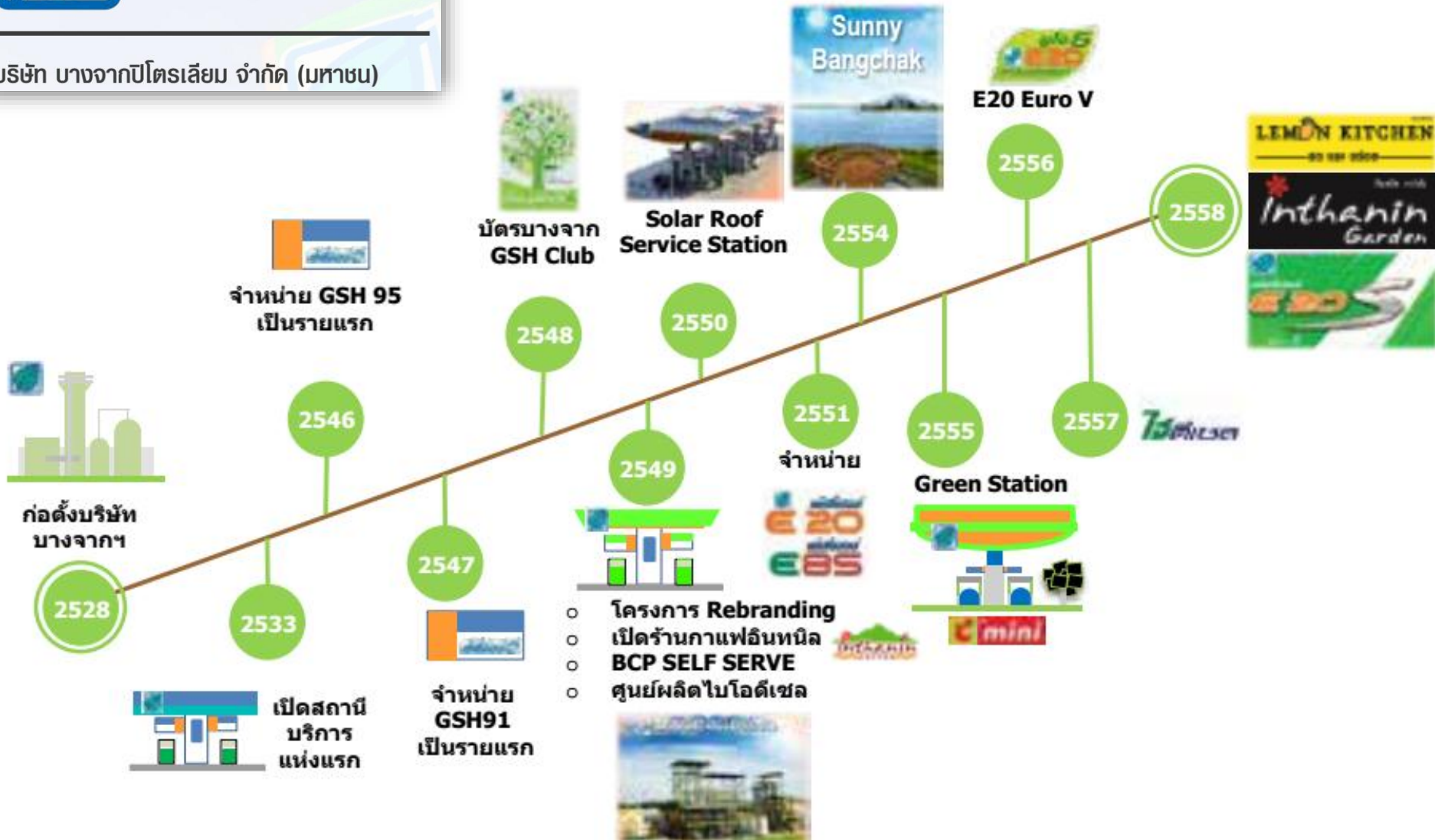


บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)





บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)





ของคุณครับ