



เรียนจากแชมป์
เพื่อเป็น**แชมป์**

สำหรับองค์กรธุรกิจการผลิตและบริการ

ธุรกิจการผลิตและบริการ





เรียนจากแบบเพื่อเป็นแบบ สำหรับองค์กรธุรกิจการผลิตและบริการ

ผู้จัดทำ	สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
เจ้าของ	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ชั้น 12-15 อาคารयाकुทธ์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์	0-2619-5500 ต่อ 633, 632, 631, 630
สายตรง	0-2619-8086
โทรสาร	0-2619-8085
website	www.tqa.or.th
e-mail	tqa@ftpi.or.th
พิมพ์ครั้งที่	1
เดือน	ธันวาคม 2548
ISBN	974-7782-94-4
จำนวน	5,000 เล่ม
ออกแบบและจัดพิมพ์	บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ปัจจุบันมีองค์กรจำนวนมากที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และนำเกณฑ์รางวัลนี้ไปใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรโดยมุ่งหวังที่จะให้ได้ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีระบบการจัดการองค์กรที่มีคุณภาพระดับโลก และทำให้องค์กรสามารถธำรงศักยภาพการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรยังขาดความเข้าใจในเนื้อหาและจุดมุ่งหมายของเกณฑ์ ทำให้ใช้ประโยชน์จากเกณฑ์รางวัลไปพัฒนาผลการดำเนินการขององค์กรได้ไม่เต็มที่

หนังสือ “เรียนจากแชมป์ เพื่อเป็นแชมป์” มีทั้งหมด 3 เล่ม ได้แก่ “เรียนจากแชมป์ เพื่อเป็นแชมป์ ภาคธุรกิจ” “เรียนจากแชมป์ เพื่อเป็นแชมป์ ภาคบริการสุขภาพ” และ “เรียนจากแชมป์ เพื่อเป็นแชมป์ภาคการศึกษา”

วัตถุประสงค์ของหนังสือชุดนี้ เพื่อให้องค์กรของไทยได้เห็นตัวอย่างการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลในการพัฒนาผลการดำเนินการขององค์กรที่เคยได้รับรางวัลนี้มาแล้วของประเทศสหรัฐอเมริกา อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาของเกณฑ์มากขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของเราได้ง่ายขึ้น

มีข้อจำกัดอยู่บ้างในการจัดทำหนังสือชุดนี้ นั่นคือ ผู้เขียนพยายามจำกัดไม่ให้หนังสือมีความยาวเกินไป ทำให้การยกตัวอย่างในแต่ละเกณฑ์ ไม่ได้แสดงการปฏิบัติของทุกบริษัทหรือทุกองค์กรที่ใช้อ้างอิง อาจทำให้ผู้อ่านไม่สามารถเห็นบูรณาการหรือความเชื่อมโยงของการปฏิบัติไปสู่เกณฑ์ข้ออื่นๆ ได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ก็ได้พยายามอธิบายความเชื่อมโยงและบูรณาการออกมาให้เป็นรูปธรรมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้ จะมีส่วนช่วยให้องค์กรต่างๆ ในประเทศของเราสามารถนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้พัฒนาผลการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นายแพทย์สิทธิศักดิ์ พฤษชัยดิกุล

สารบัญ

วิธีเรียนจากแชมป์		1
รู้จักแชมป์		4
หมวดที่ 1	การนำองค์กร	11
หมวดที่ 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	27
หมวดที่ 3	การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	44
หมวดที่ 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	60
หมวดที่ 5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	80
หมวดที่ 6	การจัดการกระบวนการ	103
หมวดที่ 7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	119
เอกสารอ้างอิง		132



วิธีเรียนจากแบบ

เพื่อให้การเรียนรู้เป็นลำดับและเข้าใจง่ายที่สุด หนังสือเล่มนี้ ได้ออกแบบโครงสร้างเนื้อหาในแต่ละหมวดออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

เกณฑ์รางวัล



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในแต่ละหมวดแบ่งเนื้อหาของข้อกำหนดออกเป็น 3 ส่วน (ดังแสดงในหน้าถัดไป) คือ ข้อกำหนดพื้นฐาน ข้อกำหนดโดยรวม และข้อกำหนดต่างๆ เนื้อหาในส่วนนี้จะคัดลอกข้อกำหนดพื้นฐาน และข้อกำหนดโดยรวมมาให้ เพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถเชื่อมโยงกับตัวอย่างการปฏิบัติของแชมป์ได้ง่ายๆ โดยไม่ต้องเสียเวลาพลิกหาจากหนังสือเกณฑ์รางวัล อย่างไรก็ตาม หากผู้อ่านต้องการอ่านรายละเอียดของข้อกำหนดต่างๆ ให้ศึกษาจากหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยตรง

จุดประสงค์



เนื้อหาในส่วนนี้ จะอธิบายจุดประสงค์ของข้อกำหนดในแต่ละหมวดอย่างสั้น ๆ เพื่อตอกย้ำความเข้าใจของผู้อ่าน ก่อนที่จะศึกษาตัวอย่างการปฏิบัติของแชมป์

เรียนจากแชมป์



เนื้อหาในส่วนนี้ จะเป็นการแสดงตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีของแชมป์ ซึ่งคัดสรรมาให้เป็นอย่างดี เพื่อใช้เทียบเคียงกับการปฏิบัติขององค์กรของเรา โดยผู้เขียนจะสอดแทรกแนวคิด Approach, Deploy, Learning, Integration เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ต่างๆ

ทบทวนสู่แชมป์



ตรงนี้จะป็นเนื้อที่ว่าง เพื่อให้ผู้อ่าน หรือองค์กร ได้บันทึกผลการเรียนรู้ และผลการเทียบเคียงระหว่างการปฏิบัติขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่แชมป์ทำ เพื่อค้นหาโอกาสพัฒนาสู่องค์กรที่มีการจัดการและมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โปรดระลึกอยู่เสมอว่า หน้าที่สำคัญที่สุด หากเรียนรู้แล้วไม่นำมาเทียบเคียง และหาโอกาสพัฒนาอย่างจริงจัง และนำลงสู่การปฏิบัติอย่างมุ่งมั่น จะไม่มีอะไรเกิดขึ้นเลยกับองค์กร และฝันที่อยากเป็นองค์กรที่มีการจัดการและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ก็คงเป็นเพียงแค่ฝันลมๆ แล้งๆ เท่านั้นเอง

รูปแบบหัวข้อ

หมายเลขหัวข้อ
คะแนนของหัวข้อ
คะแนนของหัวข้อ
ประเภทของข้อมูลหรือสารสนเทศที่องค์กร
ต้องตอบในหัวข้อนี้

	1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)	กระบวนการ
<p>ชื่อหัวข้อ ของข้อกำหนดพื้นฐาน ทั้งหมด</p> <p>ข้อกำหนดโดยรวม ของหัวข้อ แยกเป็นแต่ละเรื่อง ที่ควรพิจารณา</p> <p>ประเด็นพิจารณา</p>	<p>ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี</p> <p>ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้</p> <div style="background-color: #e6f2ff; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม</p> <p>(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังพนักงานทุกคน ผู้ส่งมอบและลูกค้าที่สำคัญ รวมทั้งลูกค้า (*) เพื่อนำไปปฏิบัติการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร</p> <p>(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริม และให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม</p> <p>(3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและพนักงาน ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร</p> </div> <div style="background-color: #e6f2ff; padding: 5px;"> <p>ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร</p> <p>(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการจูงใจพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยพนักงานอย่างไร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ</p> <p>(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ในการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กรนั้น ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร</p> </div>	<p>ข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เป็นคำถาม ในแต่ละประเด็น พิจารณา</p>
<p>หมายเหตุ</p> <p>มีจุดประสงค์เพื่อ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อธิบายคำศัพท์และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน 2. ให้คำแนะนำในการตอบ 3. ระบุหรืออธิบายความเชื่อมโยงที่สำคัญ <p>หมายเลขที่จะพบ คำอธิบายหัวข้อ</p>	<p>หมายเหตุ :</p> <p>หมายเหตุ 1 วิสัยทัศน์ขององค์กร (1.1ก.(1)) ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2</p> <p>หมายเหตุ 2 องค์กรที่มีความยั่งยืน (1.1ก.(3)) เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตลาดในอนาคต ในที่นี้แนวคิดเรื่องนวัตกรรม รวมถึงนวัตกรรมทั้งด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต</p> <p>หมายเหตุ 3 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (1.1ข.(2)) ต้องคำนึงถึงบุคลากรและสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (hard assets) รวมถึงการปรับปรุงผลผลิตที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งอาจบรรลุได้ โดยการลดของเสียหรือลดรอบเวลา และอาจใช้เทคนิค เช่น Six Sigma, Lean Production และการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>หมายเหตุ 4 ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1-7.6</p> <p>คำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อให้ดูที่หน้า 65</p>	



รู้จักแชมป์

ก่อนที่จะทำการเรียนรู้จากแชมป์ ขอแนะนำให้ทุกท่านรู้จักแชมป์กันก่อน เพื่อทำความเข้าใจ ลักษณะขององค์กร ลักษณะของธุรกิจ ปัญหาและความท้าทายที่เผชิญ และแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการซึ่งแชมป์เป็นที่เราจะศึกษาเรียนรู้ในครั้งนี้ มีด้วยกัน 3 องค์กรคือ

บริษัท Caterpillar Financial Services

2003 MBNQA Winner

บริษัท Medrad

2003 MBNQA Winner

บริษัท Boeing Aerospace Support

2003 MBNQA Winner

CATERPILLAR FINANCIAL SERVICE (CFSC)

CFSC เป็นบริษัทในกลุ่ม Caterpillar ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1981 ตั้งอยู่ที่เมือง Nashville รัฐเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ให้บริการด้านการเงินแก่ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของ Caterpillar มียอดให้กู้ยืม 14 พันล้านเหรียญสหรัฐ จัดเป็นอันดับที่ 2 รองจาก IBM Credit

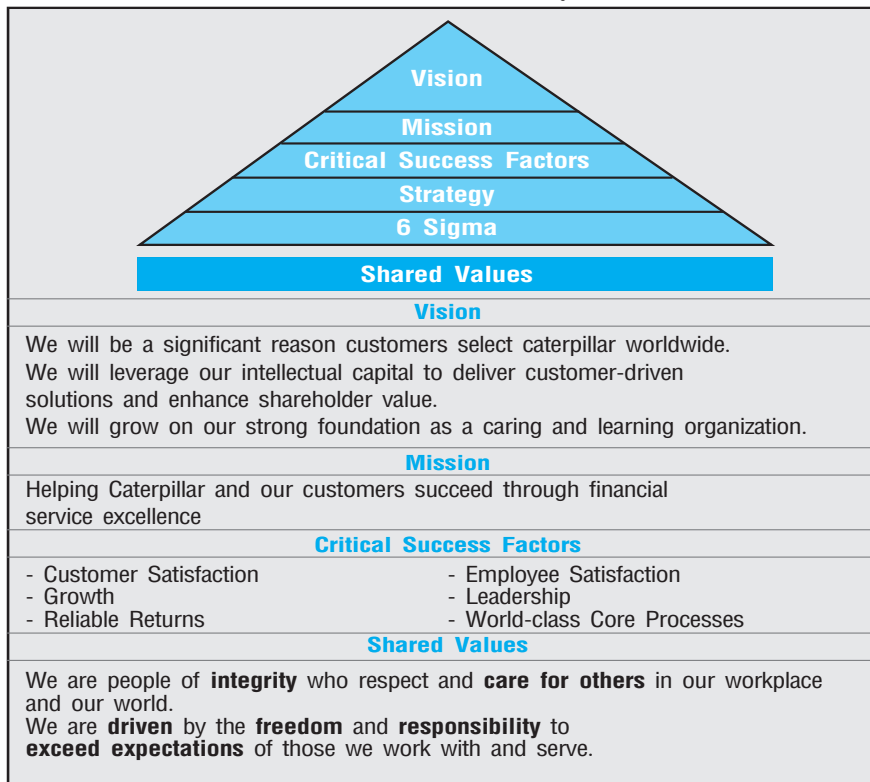
ลูกค้าของ CFSC แบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ 1. Business Unit ของ Caterpillar เอง 2. ผู้จัดการจำหน่าย และ 3. ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ของ Caterpillar

CFSC ให้บริการด้านการเงินครบวงจร โดยแบ่งเป็น Installment Sales Contracts 20% Tax Leases 20% Wholesale Financing 17% Financial Leases (non-tax) 16% Dealer Loans 8% Government Lease-Purchase Contracts 1%

CFSC แบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเป็น 4 กลุ่ม คือ

- เพื่อลูกค้า CFSC มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้า
- เพื่อพนักงาน CFSC จะมีการศึกษาเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน และสร้างสรรค์ให้เกิดค่านิยมร่วม (Shared Values) จนเป็นชีวิตประจำวันของทุกคน
- เพื่อผู้ถือหุ้น CFSC มุ่งมั่นที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่บริษัทโดย เสนอทางเลือกที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านบริการทางการเงิน และได้รับค่าตอบแทนการลงทุนที่แน่นอน
- เพื่อชุมชนและสังคม CFSC มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติต่อทั้งสถานที่ทำงาน และโลกของเราด้วยความเอาใจใส่ดูแล

CFSC กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรไว้ดังนี้



CFSC มีพนักงานทั้งสิ้น 734 คน ชายและหญิงในสัดส่วนที่เท่ากัน ร้อยละ 74 จบการศึกษาระดับอนุปริญญาขึ้นไป ร้อยละ 15 จบระดับปริญญาตรีขึ้นไป ไม่มีสหภาพแรงงาน มีการจัดสวัสดิการให้พนักงานอย่างดีจนได้รับการจัดอันดับเป็นหนึ่งใน 20 องค์กรของสหรัฐอเมริกาที่มีสวัสดิการยอดเยี่ยม

CFSC มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ประกอบด้วยระบบ FinancExpress ซึ่งเป็น E-commerce solution ด้านการปล่อยกู้ ระบบ AccountExpress สำหรับผู้จัดจำหน่ายและลูกค้า ระบบ CustomerExpress สำหรับด้านลูกค้าสัมพันธ์

ระบบธรรมาภิบาลของ CFSC ประกอบด้วย คณะกรรมการจำนวน 9 คน ที่มีชื่อว่า Business Excellence Council ซึ่งจะประชุมทุกเดือนเพื่อทบทวนผลการดำเนินการและกลยุทธ์ของบริษัท และถูกตรวจสอบโดย Audit Committee ที่เป็นอิสระ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์หลักที่ CFSC เผชิญอยู่ได้แก่ การที่ต้องเติบโตในตลาดที่อิ่มตัว การปรับเปลี่ยนส่วนผสมของบริการและตลาดเพื่อเพิ่มการเติบโต ผลผลิตภาพ และความสามารถในการทำกำไร การเติบโตอย่างรวดเร็วของการใช้เทคโนโลยีในการให้บริการทำให้ต้องเร่งปรับตัวให้ทันกับความคาดหวังของลูกค้า ความซับซ้อนของธุรกิจที่นับวันจะเพิ่มขึ้น และสุดท้ายคือการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและธำรงรักษาไว้ในองค์กรให้นานที่สุด

เครื่องมือที่ CFSC ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

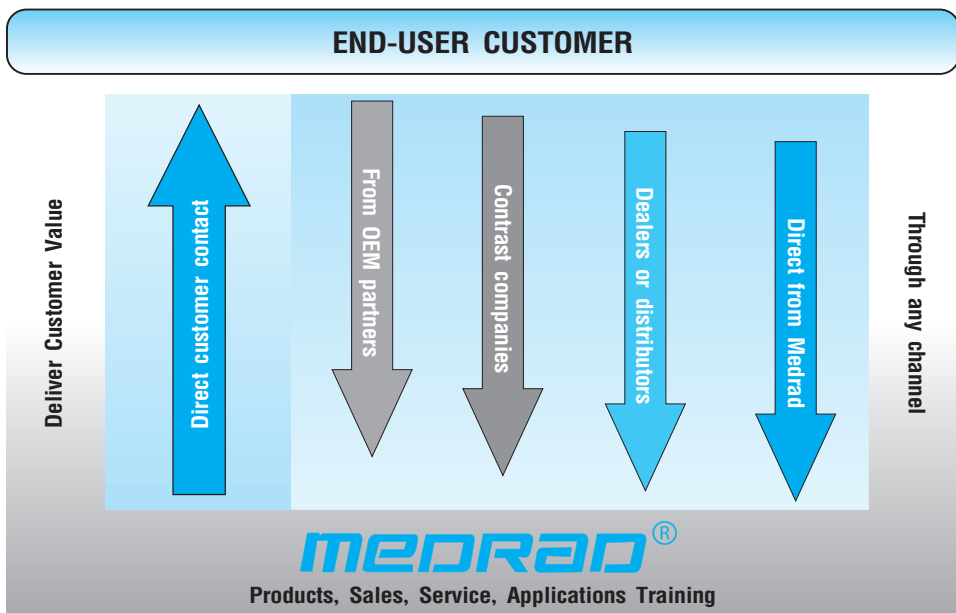
- การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ Baldrige
- การใช้ Six Sigma ในการพัฒนาคุณภาพและผลการดำเนินการ
- การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นที่กระบวนการ (Process-Oriented)

CFSC เริ่มใช้เกณฑ์ของ Baldrige ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 จนกระทั่งได้รับรางวัล Tennessee Quality Award และ Malcolm Baldrige National Quality Award ในที่สุด ในปี ค.ศ. 2003 ใช้เวลาในการพัฒนา 10 ปี

MEDRAD

บริษัท Medrad ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1971 เป็นบริษัทพัฒนา ผลิต และให้บริการ อุปกรณ์ที่ใช้ในการถ่ายภาพทางการแพทย์ (CT Scan, MRI, การถ่ายภาพหัวใจและหลอดเลือด) ผลิตภัณฑ์หลักได้แก่ เครื่องฉีดสารเข้าหลอดเลือด (Vascular Injection) , อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้กับ MRI ได้แก่ Surface Coil , Internal Coil , เครื่อง Monitor และ Infusion ที่สามารถทำงานได้ภายใต้แม่เหล็กแรงสูง เป็นต้น

Medrad มีระบบในการส่งมอบสินค้าดังรายละเอียดที่แสดงในภาพ



Medrad ได้กำหนดความมุ่งหมายของบริษัท 3 ประการคือ มุ่งปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการสุขภาพ (To Improve the Quality of Health Care) มุ่งผลการดำเนินการและผลกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและมุ่งสร้างสรรค์ที่เป็นที่ทำงานที่น่าเพลิดเพลินและน่าทำงาน (Enjoyable and Rewarding Place to Work) โดยมีพันธกิจดังนี้

“เป็นผู้นำตลาดโลกด้านอุปกรณ์ทางการแพทย์และบริการที่ช่วยการวินิจฉัย และ ทำหัตถการเพื่อการรักษาที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายภาพทางการแพทย์”

หนทางที่จะบรรลุพันธกิจนี้ Medrad กำหนดไว้ว่า จะต้องสร้างผลงานที่เป็นเลิศตามเป้าประสงค์ 5 ด้าน (Medrad Corporate Scorecard Goals) ดังนี้

- เป็นเลิศด้านการเงิน นั่นคืออัตราการเติบโตของผลกำไรจะต้องสูงกว่าอัตราการเติบโตของยอดขาย
- เป็นเลิศด้านยอดขาย นั่นคืออัตราการเติบโตของยอดขายจะต้องมากกว่าร้อยละ 15 ทุกปี
- เป็นเลิศด้านคุณภาพและผลิตภาพ นั่นคืออัตราการเติบโตของผลกำไรต่อพนักงานจะต้องเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 10 ทุกปี
- เป็นเลิศด้านลูกค้า นั่นคือ ความพึงพอใจของลูกค้าจะต้องอยู่ในระดับสูงสุด
- เป็นเลิศด้านพนักงานและการเรียนรู้ของพนักงาน นั่นคือความพึงพอใจของพนักงานจะต้องสูงกว่า Best-in-class จากการสำรวจเทียบเคียงของบริษัท Hay

Medrad มีพนักงานจำนวน 1,200 คน สำนักงานใหญ่อยู่ที่เมือง Indianola รัฐ Pennsylvania มีสำนักงานสาขาในหลายทวีป อาทิ อเมริกาเหนือ ยุโรป เอเชีย ออสเตรเลีย เป็นบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มากมายในการออกแบบ พัฒนา และผลิต มีการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบ และมีระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ มีการใช้หุ่นยนต์ช่วยในการผลิต รวมทั้งมีห้องทดสอบและวิจัยด้านฟิสิกส์และคลื่นเสียงที่ทันสมัย ปัจจุบัน Medrad มีสถานะเป็นบริษัทลูกในกลุ่ม Schering AG ประเทศเยอรมัน

ลูกค้าของ Medrad คือกลุ่มผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ (End User) ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของเครื่องถ่ายภาพทางการแพทย์ ได้แก่ เครื่องเอกซเรย์คอมพิวเตอร์ (CT scan) เครื่องถ่ายภาพด้วยคลื่นแม่เหล็ก (MRI) และเครื่องถ่ายภาพหัวใจและหลอดเลือด ปัจจุบัน Medrad เป็นผู้นำตลาดโลกด้าน Injector

ปัจจัยของความสำเร็จที่สำคัญ คือความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ การดูแลลูกค้า การจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา และการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย

Medrad เริ่มทำการปรับปรุงผลการดำเนินการมาตั้งแต่ปี คศ. 1988 โดยจัดตั้ง Performance Excellence Team ต่อมาในปี 1994 เริ่มนำเกณฑ์ Baldrige มาใช้ในการพัฒนา ในปี 1997 เริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ ในการบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร จนกระทั่งได้รับรางวัล MBNQA ในปี คศ. 2003 นับเป็นเวลา 9 ปีหลังจากเริ่มนำเกณฑ์ Baldrige มาใช้พัฒนาองค์กร

BOEING AEROSPACE SUPPORT (AS)

Boeing Aerospace Support (AS) เป็นองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท Boeing ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องบินรายใหญ่ที่สุดของโลก ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของ AS มี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบิน ด้านอะไหล่และข้อมูลเชิงเทคนิค ด้านการปรับปรุงให้ทันสมัย (Modernization and Upgrade) ด้านซ่อมบำรุงและตัดแปลง ด้านการสนับสนุน Contractor Logistics และ ด้านการสนับสนุนลูกค้าตลอดช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ซึ่งยืนยาว 60-75 ปี

AS มีพนักงานมากกว่า 13,000 คน กระจายอยู่ตามสาขาต่าง ๆ กว่า 130 แห่งทั่วโลก วิสัยทัศน์ของ AS คือ “ People working together as a world’s number one provider of innovative sustainment solutions” โดยมีพันธกิจคือ “Provide world-class sustainment solutions to our customers”

ค่านิยมหลักของ AS มี 8 ประการคือ

- ภาวะผู้นำ
- ความซื่อตรง
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- คุณภาพ
- การทำงานร่วมกัน
- ทีมที่มีความหลากหลายและมีส่วนร่วม
- ความเป็นพลเมืองดี
- การเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้น

AS แบ่งลูกค้าออกเป็น 3 ระดับ ระดับที่ 1 แบ่งเป็นลูกค้าในสหรัฐอเมริกาเอง และลูกค้าต่างประเทศ ระดับที่ 2 แบ่งเป็นองค์กรของรัฐ (เช่น กองทัพอากาศ กองทัพเรือ กรมตำรวจ เป็นต้น) และองค์กรเอกชน ระดับที่ 3 ประกอบด้วย ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้ทรงอิทธิพล และผู้ใช้โดยตรง

AS มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 64 สำหรับกองทัพอากาศที่ใช้เครื่องบินของ Boeing และมีส่วนแบ่งร้อยละ 14 ของตลาดกองทัพอากาศทั้งหมด หรือ ร้อยละ 9 ของตลาดกองทัพทั่วโลก

ความท้าทายหลักเชิงกลยุทธ์ของ AS มี 5 ประการ ได้แก่

- ความไม่แน่ใจ และขีดความสามารถของลูกค้าต่อพันธะผูกพันระยะยาว
- คู่แข่งที่มีต้นทุนต่ำ
- ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ตลาดและลูกค้าที่มีความหลากหลายและธุรกิจที่ทวีความซับซ้อนมากขึ้น
- การธำรงรักษาพนักงานที่มีทักษะและความสามารถสูง

AS มุ่งมั่นใช้เกณฑ์ Baldrige มาใช้พัฒนาองค์กรตั้งตั้งแต่ปี 2000 จนกระทั่งได้รับรางวัล MBNQA ในปีค.ศ. 2003

สรุป



ถึงตรงนี้ คิดว่าทุกท่านคงมีความเข้าใจและรู้จักบริษัทแซมเปียนที่เราจะเรียนรู้พอสมควร ลำดับจากนี้ไป ถึงเวลาที่จะเจาะลึกเพื่อเรียนรู้จากแซมเปียนแล้วครับ

หมวดที่ ...

1



การนำองค์กร

เกณฑ์รางวัล



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

70 คะแนน

ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง และยังคงตรวจประเมินวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติการของผู้นำระดับสูงในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน



>> CFSC

CFSC บริหารงานโดยจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง มีชื่อว่า Business Excellence Council (BEC) ทำหน้าที่ในการตัดสินใจร่วมกันเรื่องการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดบูรณาการ คณะกรรมการชุดนี้ประชุมเดือนละ 2 วัน

คณะกรรมการชุดนี้ได้กำหนดวิธีการ (approach) ในการกำหนดค่านิยม ทิศทาง ความคาดหวังขององค์กร การนำลงสู่การปฏิบัติ และการสื่อสาร โดยใช้ Model ที่มีชื่อว่า Business Excellence Model ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปัจจัยวิกฤตสู่ความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ ระบบ Six Sigma และค่านิยมร่วมขององค์กร ดังภาพที่แสดงไว้ในบทก่อนหน้านี (ดูในบทรู้จักแชมป์)

คณะกรรมการ BEC ใช้วิธีการที่หลากหลายในการกำหนดค่านิยมและทิศทางขององค์กร (approach) รวมทั้งใช้วิธีการที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมในการนำลงสู่การปฏิบัติ (deploy) ดังรายละเอียดในภาพ

FIGURE 1-1 CFSC uses an intergrated set of processes to set, deploy and communicate Leadership direction and expectations

	Set	Deploy
Organizational Values	<ul style="list-style-type: none"> • Shared Values • Business Excellence Model (Figure P-4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Business Excellence/Shared Value Training (Item 5.2) • Rewards and Recognition Process (Item 5.1) • Communications Processes (Figure 1-2)
Short- & Longer-term Direction and Performance Expectations	<ul style="list-style-type: none"> • Business Excellence Model • Strategic Planning Process (Figure 2-1) • BEC Review Process (Figure 1-4) • Caterpillar Strategy Review Council • Caterpillar Industry Councils • Customer Listening Process (Figure 3-1) • 6 Sigma (Figure P-7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance and Development Process (Figure 5-2) • Rewards and Recognition Process • Communications Processes • 6 Sigma • Measurement Architecture (Figure 4-1) • CFSC community activities (Figure 1-8)

เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม BEC ได้กำหนดวิธีการสื่อสารไว้ดังนี้ (approach & deploy)

FIGURE 1-2 CFSC uses a system of targeted methods to communicate to all stakeholders.

Stakeholder	Communication Channel	Frequency
Employees	<i>UpFront</i> Intranet and Video Monitors	<i>Daily</i>
	Business Excellence Pyramids	<i>Daily</i>
	Department Intranet pages and Public Folders	<i>Daily</i>
	Weekly Report	<i>Weekly</i>
	Business Marics Display Boards	<i>Monthly</i>
	Birthday/New Employee Breakfasts*	<i>Monthly</i>
	Monthly New Employee Orientation*	<i>Monthly</i>
	Department Meetings*	<i>Monthly</i>
	FIS (Financial Informational System)	<i>Monthly</i>
	Quarterly Strategy Meetings and Video*	<i>Quarterly</i>
	All-employee Meeting*	<i>Annually</i>
	Annual Leadership Conference*	<i>Annually</i>
	Strategy Launch Meetings*	<i>Annually</i>
	Handwritten Birthday Card from Jim Beard	<i>Annually</i>
	Milestone Celebrations (20 years, \$10B)	<i>As needed</i>
	TN Quality / Baldrige Application	
	Summary / Feedback	<i>As needed</i>
Shared Values Book / Worldwide Code of Business Conduct Book	<i>As needed</i>	
Dealers	Finance Express (on-line system)	<i>Daily</i>
	Dealer Financ <i>Express</i> newsletter	<i>Quarterly</i>
	On-site visits by Dealers*	<i>As needed</i>
	Dealer Association meetings*	<i>Annually</i>
Users	www.CatFinancial.com*	<i>Daily</i>
	Financ <i>Express</i> on-line contact system*	<i>Daily</i>
	On-site visits*	<i>As needed</i>
Caterpillar	Caterpillar Industry Councils*	<i>Quarterly</i>
	CatBU Meetings*	<i>Annually</i>
	Cat Executive Office Review (EOR)*	<i>Annually</i>
Suppliers	Supplier Meetings*	<i>As needed</i>
Public	Annual Report	<i>Annually</i>
	Press Releases and SEC tilings (10K/10Q)	<i>Quarterly</i>

* *Indicates a two-way communications process*

และเพื่อให้มั่นใจว่า การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ CFSC กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นสมาชิกของ BEC มีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง ดังรายละเอียดในตาราง

FIGURE 1-2 CFSC uses a system of targeted methods to communicate to all stakeholders.

Purpose	Leadership Involvement
Communicate/reinforce values, directions, and expectations.	Jim Beard introduced Shared Values, BEC members introduce Living Our Values Shared program and New Employee Orientation
Reinforce customer focus and build customer relationships	Two BEC members visit our Top Users on a scheduled basis
Share process management approaches and improvements	Five BEC members have served as 6 Sigma Project Sponsors
Share knowledge and skills	Five BEC members have served as mentors
Facilitate two-way communication and solicit feedback from key stakeholders	BEC members host active Q&A sessions during the monthly new employee/birthday breakfasts

Note : Jim Beard คือผู้นำสูงสุดของ CFSC

CFSC เริ่มใช้ Business Excellence Model ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1996 ต่อมา BEC ได้แต่งตั้งคณะทำงานอีกหนึ่งชุดมีชื่อว่า Business Excellence Review Team เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ของบริษัท สัมภาษณ์ผู้นำระดับสูง และรวบรวมความคิดเห็นจากพนักงานจากการสำรวจและจากการประชุมร่วมกัน เพื่อนำมาปรับปรุง Model ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการ อาทิ การปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ การปรับเปลี่ยนปัจจัยวิกฤตสู่ความสำเร็จ การใช้ระบบ Six Sigma แทนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องแบบเดิม เป็นต้น และได้เริ่มใช้ในปี 2001 เป็นต้นมา (ตรงนี้แสดง learning)

จากระบบการดำเนินการที่ CFSC กำหนดไว้ข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูป Figure 1-1 จะพบความสอดคล้องและบูรณาการกับการวางแผนกลยุทธ์ (หมวด 2) การบริหารลูกค้า (หมวด 3) การวัดผลการดำเนินการ (หมวด 4) การจัดการทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การปรับปรุงกระบวนการ (หมวด 6) อย่างชัดเจน (ตรงนี้แสดง integration)

CFSC สร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจ โดยกำหนดไว้ในค่านิยมร่วมว่า “Freedom and responsibility to exceed expectations of those we work with and serve” ซึ่งถ่ายทอดออกมาในลักษณะของ การให้อิสระและความคล่องตัวในการบริการลูกค้า การมอบอำนาจตัดสินใจด้านการเงิน และความยืดหยุ่นของนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการปฏิบัติงานประจำวัน ตัวอย่างเช่น การให้อิสระในการบริหารงานและปรับปรุงงาน การให้อำนาจในการอนุมัติวงเงินกู้ การให้เครดิตลูกค้า โดยที่มิมีการกำหนดงบประมาณกรณีปล่อยกู้

ผลิตพลาสติกใสล่วงหน้า ซึ่งแม้ว่ามีการให้อิสระแก่พนักงานอย่างมาก แต่อัตราการตัดหนี้สูญกลับต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน นอกจากนี้มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรระดับผู้จัดการในการกำหนดตารางการทำงานอย่างอิสระ การปรับปรุงค่าจ้างตามผลงาน การมอบอำนาจให้มอบรางวัล Eye-on-Quality จำนวน 6,000 บาท (150 US\$) ให้แก่พนักงานโดยไม่ต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาสูงกว่า เป็นต้น

CFSC กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ผ่านระบบ Six Sigma โดย Six Sigma Team จะประกอบด้วยอัสวินสายเขียว (Green Belt) ซึ่งก็คือพนักงานที่แบ่งเวลางานร้อยละ 20 มาทำกิจกรรมนี้ภายใต้การสนับสนุนด้านความรู้และทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการจัดรางวัลและค่าตอบแทนพิเศษให้ เพื่อกระตุ้นพนักงานให้พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ แก่องค์กร

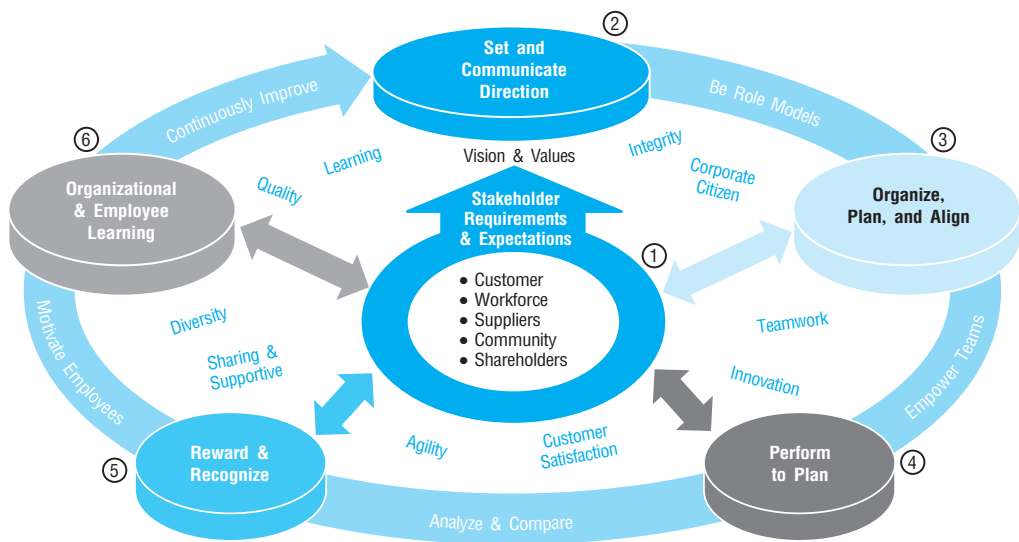
CFSC ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร โดยใช้กระบวนการประเมินคุณภาพภายใน (Internal Assessment) และกระบวนการเทียบเคียงสู่ความเป็นเลิศ (Benchmarking) โดยเข้าร่วมกระบวนการ Peer Learning Network กับมหาวิทยาลัย Belmont เพื่อแลกเปลี่ยนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเทียบเคียงผลการดำเนินการ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมในกระบวนการ Tennessee Quality Award และ MBNQA ทำให้มีบุคลากรจำนวนถึง 39 คนทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจประเมินในกระบวนการดังกล่าว

ในส่วนการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร CFSC จัดให้มีการประชุมพิเศษ การฝึกอบรม การสัมมนาภายนอก การจัดนิทรรศการ การแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้ ยังจัดให้มี Educational Reimbursement Program สำหรับผู้ที่สามารถเพิ่มวุฒิการศึกษาของตนเอง ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ พนักงานทุกคนจะต้องผ่านการอบรมเรื่อง Six Sigma ทั้งนี้ความสำเร็จหรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งหมดที่เกิดขึ้นในเครือข่ายของ Caterpillar ทั่วโลกจะได้รับการรวบรวมในระบบคอมพิวเตอร์และทำการขยายผลทั่วทั้งองค์กร

ทีมผู้นำระดับสูงของ AS ได้กำหนดระบบการนำองค์กร (Leadership System) แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพข้างล่างนี้ (approach)

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการรวบรวมข้อมูลจากทุกด้าน และจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งลูกค้า พนักงาน และผู้ส่งมอบ และชุมชน โดยจัดให้มีการพูดคุย สัมมนา ประชุม สื่อสาร e-mail การสำรวจ รวมทั้งการจัด conference ในรูปแบบต่างๆ (จะเห็นว่า approach ครอบคลุมทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป็นทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และทำการสื่อสารสู่ทุกระดับ



ขั้นตอนที่ 3 นำทิศทางองค์กรมาวางระบบ วางแผนงาน และทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โดยใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีชื่อว่า Enterprise Planning Process (EPP) ซึ่งจะมีการกระจายเป้าหมายลงเป็นลำดับชั้น โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า Goal Flow Down Process

เพื่อให้มั่นใจว่าการนำลงสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีการสื่อสารแบบสองทาง AS จัดให้มีการสำรวจจากพนักงานเป็นประจำทุกปี มีการประเมินผลงานของพนักงาน มีการจัดทำแผนพัฒนางานรายบุคคล มีการจัดประชุม การพูดคุยโต๊ะกลม การพูดคุยสัมภาษณ์กลุ่มย่อย นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารกับผู้ส่งมอบและคู่ค้าด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิ การสัมมนา supplier conference การพูดคุย การประชุมร่วม การทำ performance purchasing agreement การทำมาตรฐานงาน และ website (ตรงนี้แสดง deploy อย่างเป็นระบบและลงลึกในทุกระดับ)

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ AS ได้จัดบรรยายภาคีในการทำงานให้เกิดการกระจายอำนาจโดยกำหนดเป็นนโยบาย RAA นั่นคือ สร้างให้เกิด responsibility, authority, accountability ในหมู่พนักงานในการผลิตสินค้า การให้บริการ การกำหนดวิธีการที่จะใช้ และการบริหารจัดการกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

AS จัดให้มีการทำงานแบบทีมคร่อมสายงาน ตัวอย่างเช่น ทีม Integrated Product Teams และ Employee Involvement Teams เป็นต้น (แสดงว่ามี deploy จริง)

เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ AS ได้ลงทุนอย่างมากในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยจัดให้มีโปรแกรม IRAD (Independent Research and Development) โดยใช้กระบวนการ Technology Prioritization Process (IPP) ในการจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งจัดให้มี Technical Fellow Program สำหรับพนักงาน และมีการให้ค่าตอบแทนกรณีที่สามารถจดลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญาได้ อีกทั้งจัดให้มีรางวัลทั้งในรูปแบบเงินสด หุ่น และมอบ Atlas Award สำหรับพนักงานที่คิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือการแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้สำเร็จด้วย

หลังจากการปฏิบัติตามแผนงานแล้ว AS จัดให้มีระบบการติดตาม วิเคราะห์ และเทียบเคียงผลการดำเนินงาน รวมทั้งสื่อสารผลการดำเนินงานในเวทีต่างๆ อาทิ การประชุมประจำวัน (Communication Call) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า การประชุม Leadership Team ทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามความคืบหน้าในงาน การประชุม Strategic Business Council รายสัปดาห์ เพื่อทบทวนเป้าหมายและทิศทางการเงิน และปฏิบัติการ การประชุมทบทวนผลการดำเนินการทุกเดือน (Business Performance Review) การประชุมประจำไตรมาสของผู้บริหารระดับสูงเพื่อค้นหาความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนระดับการนำองค์กร การประชุมประจำไตรมาสนอกสถานที่ของทีมงานเพื่อทบทวนผลงาน และทิศทางองค์กร เป็นต้น (ตรงนี้แสดง learning)

ขั้นตอนที่ 5 คือ การยกย่องชมเชย และให้รางวัล ซึ่งมีรูปแบบที่หลากหลาย (ดูหมวดที่ 5 ประกอบ)

ขั้นตอนที่ 6 เป็นขั้นตอนการทบทวนระบบงานที่ได้วางไว้ และนำมาสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการทบทวนได้แก่ Performance Development Partnership (PDP), Performance Evaluation Process (ดูหมวดที่ 5) สำหรับการทบทวนระดับองค์กรใช้กระบวนการที่เรียกว่า Enterprise Planning Process ร่วมกับการประเมินโดยใช้เกณฑ์ Baldrige (ตรงนี้แสดง Learning)

จะเห็นได้ว่าระบบการนำองค์กร (Leadership System) ของ AS มีบูรณาการ (Integration) เชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกันกับระบบงานอื่นๆขององค์กร ได้แก่ ระบบการกำหนดและกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (หมวดที่ 2) ระบบการบริหารลูกค้า (หมวดที่ 3) ระบบการวัดผลงาน (หมวดที่ 4) ระบบการประเมิน การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร (หมวดที่ 5) ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (หมวดที่ 6)



1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

50 คะแนน

ให้อธิบายระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และอธิบายการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และยังตรวจประเมินวิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะขององค์กร วิธีการที่ผู้นำระดับสูงทำให้มั่นใจว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและพนักงานส่งเสริมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

เรียนจากแชมป์



>> CFSC

CFSC ได้มีการดำเนินการเรื่องธรรมาภิบาลมานานโดยมีการจัดทำ Caterpillar’s Code of Worldwide Business Conduct ตั้งแต่ปี 1974 ต่อมามีการใช้ The Act’s Requirement for Board Committee Governance ในปี 1993

CFSC มีการจัดระบบเรื่องความรับผิดชอบต่อผู้บริหารไว้ดังนี้

- คณะ Business Excellence Council ทำการทบทวนผลการตรวจสอบภายในทั้งหมด การดำเนินการข้อใดที่ได้คะแนน 3 จะต้องถูกทบทวนโดยผู้บริหารจากภายนอก
- คณะผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติตามรัฐบัญญัติ The Sarbanes-Oxley Act อย่างเคร่งครัด

- มีการเปิดเผยรายงานด้านการเงินและข้อสนเทศตามที่กฎหมายบัญญัติแก่ ผู้ลงทุน ผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใส
- การเข้ามีส่วนร่วมและพูดคุยสื่อสารกับพนักงานทุกระดับอย่างตรงไปตรงมา

ด้านการเงิน CFSC จัดระบบให้มีการตรวจสอบ โดยมีการจัดทำรายงานทางการเงิน ที่ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด มีการตรวจสอบโดยบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ได้แก่ Sanford-Bernstein, Moody’s และ Standard & Poor’s มีการตรวจสอบภายใน และ ตรวจสอบจากภายนอกโดยบริษัท PricewaterhouseCoopers

คณะกรรมการตรวจสอบของ CFSC มีความเป็นอิสระ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบไม่ได้เป็นคณะกรรมการบริหารชุดใดๆ เลย นอกจากนี้ CFSC ยังปกป้องผู้ถือหุ้น โดย ข้อเสนอที่อาจเป็นการควบกิจการจะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการอิสระของบริษัท ก่อนเสมอ ทั้งยังมีการกำหนดข้อตกลงสำหรับผู้ที่ได้รับหุ้นของบริษัทด้วย

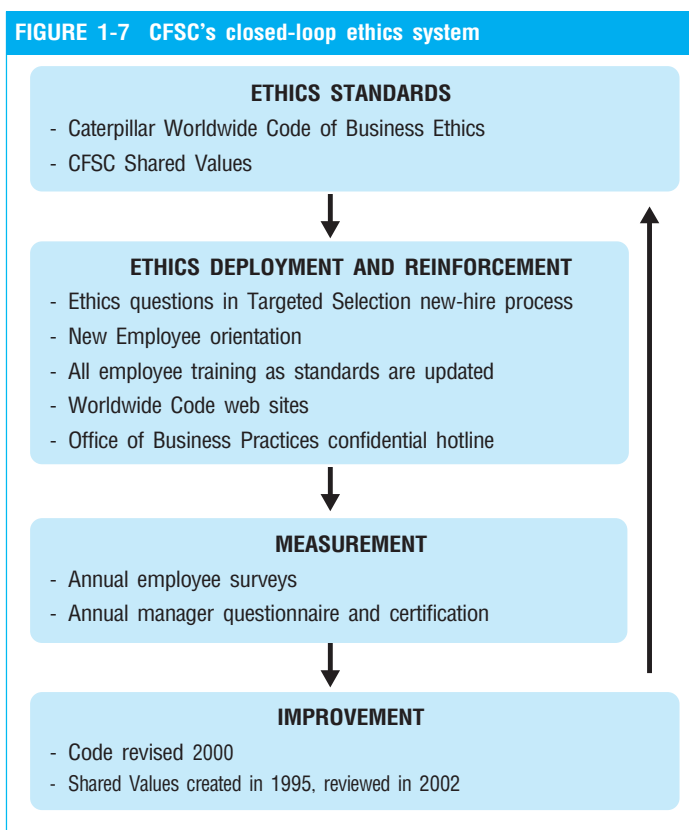
CFSC ได้วางระบบการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะดัง รายละเอียดในตารางต่อไปนี้ (approach)

FIGURE 1-6 CFSC carefully manage its impact on society and public concerns.		
	Key Practices	Measure/Targets
Regulatory <ul style="list-style-type: none"> • ECOA • FCRA • FDCA • State/County Statutes 	<ul style="list-style-type: none"> • In-house Legal and Tax experts • Due Diligence checklist • Legal and tax reviews incorporated into CFSC transactional processes (i.e., contracts) and new process design (i.e., 6 Sigma) • Legal experts conduct training seminars at Dealer/User meetings • ELA (Equipment Leasing Association) and TAB (Tennessee Association of Business) update and lobby pending legislation and FTC regulations 	<ul style="list-style-type: none"> • Full compliance reviewed quarterly with vice president • Timely response to audit comments • Compliance Research > 8 hrs monthly
Legal <ul style="list-style-type: none"> • Foreign Corrupt Practices Act • Securities and Exchange Commission • GAAP • External Investors • Sarbanes-Oxley 	<ul style="list-style-type: none"> • Caterpillar FCPA Manual • Quarterly/Annual Press Releases & SEC Reporting (10K/10Q) • Worldwide Code of Conduct • Prospectus provided for Cat Money Market, Power Note investments • Annual certification of all managers • CFSC Managers certify SEC quarterly reports • 6 Sigma project to streamline compliance reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Full compliance with FCPA reporting requirements • SEC reports on time and accurate
Product, Services, and Operational Risks <ul style="list-style-type: none"> • Bad Debts • Business Disruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Defined authority levels • Industry-specific credit scoring guidelines • User concentration limits. • External & internal auditors • Disaster recovery plan • Business Risk assessment conducted on each 6 Sigma project 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio Health • Performance in-line with externally reported estimates • Credit losses in-line with budgeted risks • Acceptable audits

จะเห็นได้ว่า CFSC ได้วางวิธีดำเนินการ (approach) ไว้อย่างครอบคลุม ทั้งในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ การปฏิบัติตามกฎหมาย และความเสี่ยงที่อาจเกิดจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงาน รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (learning)

นอกจากนี้ CFSC ยังเป็นผู้นำด้านการอนุรักษ์พลังงานและการใช้น้ำ รวมทั้งด้านการใช้วัสดุรีไซเคิล จนกระทั่งได้รับการยกย่องจาก Dow Jones Sustainability World Index ว่าเป็นผู้นำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระดับ Top 10% ของบริษัทชั้นนำ 2500 แห่งทั่วโลก

CFSC มีการวางระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรม การนำลงสู่การปฏิบัติ การวัดผล และการปรับปรุงมาตรฐานและค่านิยม ดังรายละเอียดในภาพ (approach-deploy-learning)



ซึ่งโปรแกรมด้านจริยธรรมมีการปรับปรุงใหม่ในปี 2000 (แสดง learning) มีเนื้อหาครอบคลุม 24 ด้าน อาทิ จริยธรรมของการประกอบธุรกิจ จริยธรรมด้านลูกค้า พนักงาน ผู้จัดจำหน่าย ผู้ลงทุน จริยธรรมด้านความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

แนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมนี้ ได้ถูกนำลงสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงาน การสื่อสารโดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย มีการจัดทำ website, confidential help line และ Fax เพื่อให้พนักงาน ผู้ส่งมอบ และผู้จัดจำหน่ายสามารถเข้าถึงได้ CFSC ได้นำลงสู่การปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงในปี 2003 ในผู้จัดการและพนักงานทุกระดับ ใช้เวลา 3 ปี (ตรงนี้แสดง deployment ว่าครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและพนักงานทุกระดับ) ผลลัพธ์ของการดำเนินการได้รับการติดตามจากประธานบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

CFSC จัดระบบการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี โดยกำหนดไว้ในค่านิยม “Caring for Others” และได้จัดตั้งคณะกรรมการที่มีชื่อว่า “Contribution Committee” มีท่านประธานบริษัทเป็นประธานประชุมกันทุกไตรมาสเพื่อกำหนดทิศทางและนโยบาย ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญ และจะนำเข้าขอการอนุมัติจาก Business Excellence Committee (approach)

ชุมชนที่สำคัญของ CFSC คือ Nashville เนื่องจากเกินกว่าร้อยละ 90 ของพนักงานพำนักอยู่ที่นี้ ประเด็นที่ CFSC ให้ความสำคัญคือ เยาวชนกลุ่มเสี่ยง การศึกษา องค์กรเพื่อครอบครัว และงานด้านศิลปะ

นอกจากการสนับสนุนด้านการเงินแล้ว CFSC ยังกระตุ้นให้ผู้บริหารและพนักงานอุทิศเวลาเพื่อสาธารณกุศล หรือกิจกรรมเพื่อสังคม ในหลายรูปแบบ รวมทั้งการเป็นอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัย และเพื่อตอกย้ำค่านิยมเรื่อง “เสรีภาพ-freedom” CFSC ไม่เคยตรวจสอบเรื่องเวลาการทำงานของพนักงานที่อุทิศให้กับสังคมเลย (deploy)

ผลงานด้านการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีและการอุทิศตนเพื่อสังคมจะได้รับการทบทวนทุกปีผ่านการสำรวจจากพนักงาน และนำเข้าสู่การทบทวนของ Contribution Committee เพื่อกำหนดทิศทางและจัดลำดับความสำคัญใหม่ และส่งเข้า BEC เพื่ออนุมัติต่อไป (learning)

CFSC ได้รับการยกย่องชมเชยมากมายด้านการบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ รวมทั้ง Iris Award (The United Way's top honor) ในปี 1998 และ 2001 ตลอดจน Ingram Award ในปี 2002

จากระบบการดำเนินการที่ CFSC กำหนดไว้ จะเห็นว่ามีการบูรณาการและเชื่อมโยงกับการดำเนินการในหมวดอื่นหลายหมวด อาทิ การเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบการนำองค์กร (หมวด 1.1) การเชื่อมโยงสู่ระบบงาน การพัฒนาบุคลากร และความพึงพอใจของพนักงาน (หมวด 5) และการแสดงผลลัพธ์ในหมวดที่ 7

ตัวอย่างรายละเอียดการดำเนินการ แสดงไว้ในตารางถัดไป

FIGURE 1-8 Examples of CFSC Leadership as a Corporate Citizen

Level	Involvement
Leaders	CFSC executives serve in leadership roles for: United Way, Junior Achievement, Tennessee Center for Performance Excellence, Metro Nashville School's Pencil Program, Tennessee Association of Business, Project Reflect Education Programs, Exchange Club, Union Rescue Mission, Big Brothers, Cheekwood Gardens, Nashville Symphony, Meals on Wheel, Ronald McDonald House, Adventure Science Museum, and Juvenile Diabetes.
Employees	Employees volunteer for day-long charitable events sponsored by CFSC (e.g. Special Olympics, Second Harvest Food Bank, Nashville Mission, Salvation Army). They receive paid time-off to participate and support charities of their choice.
Organization	Participation
United Way	Employee giving has increased every year, matched by CFSC. Giving exceeds \$300,000 annually. Earned IRIS Award, United Way's highest honor for financial and program support in 1998 and 2001. Recognized Ingram Award in 2002 for outstanding campaign organization and success, volunteer commitment, communication effort and employee involvement.
Junior Achievement of Middle Tennessee	Largest financial, volunteer and leadership supporter of Junior Achievement in Nashville. In 2002-3, volunteers taught over 77 sessions to 1,795 students and 40 employee teams participated in a Bowl-A-Thon. Contributions exceed \$70,000. Founding sponsor of "Exchange City," an experiential learning center dedicated to teaching children about business and free-enterprise. CFSC's President received JA's highest local recognition in 2003; an Executive Vice President was one of ten recipients of JA's top national Award in 2002.
"Tommy" Golf Tournament	Annual tournament and auction organized by CFSC employees. CFSC matches money raised at the event. Contributes over \$20,000 per year benefiting YW Shelter, Bridges of Williamson County, Nolensville Drug Abuse Center, Lions Club, Red Cross and Young Life.
Red Cross	Four drivers per year. Assisted more than 4,000 patients since 1993.
Salvation Army	Provides over 150 Christmas gifts annually for children and senior citizens through the Angel Tree program.
Wharton Elementary	11 year adopted school relationship where employees tutor students in reading and math and assist special-needs children. Recognized by Nashville's Mayor as one of the top 3 PENCEL Foundation school partners. In recognition of its partnership with Wharton, Cat Financial received the 2002 Brotherhood/Sisterhood Award from the National Conference for Community and Justice.
Cat Financial Student Writers Showcase	Creative writing competition and workshops for over 1,300 Nashville students in grades 3-12, with 200 recognized honorees.
Juvenile Diabetes	67 employees participated in the "Walk To Cure Diabetes" raising a total of \$17,626. CFSC is the title sponsor of the fundraising event in 2003. Received Gold Award for outstanding fundraising.
American Heart Assoc.	Raised \$2,604 through the sale of 217 vases of tulips. The "Hearts In Bloom" program helps fight heart disease.
"School to Work"	CFSC Sponsors high school internships.

หมวดที่ ... **2**

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เกณฑ์รางวัล



2.1 การจัดทำกลยุทธ์

40 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวมความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคต



>> CFSC

CFSC แบ่งขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ (approach-deploy)

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์ประจำปี ในเดือนมกราคมของทุกปี คณะ BEC จะใช้เวลาประชุมนาน 3 วันโดยนำข้อมูลรายละเอียดเชิงลึกในทุกด้านที่สำคัญมาพูดคุยเพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ของบริษัท ตลาด และธุรกิจที่จะมุ่งเน้น รวมทั้งพิจารณาความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อรองรับทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป ในการประชุมนี้จะมีผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ บัญชี สารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เข้าร่วมให้ข้อมูลและร่วมกันกำหนดทิศทางที่จะดำเนินไปของบริษัท

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ ฝ่ายงานต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายสารสนเทศ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะใช้เวลาประมาณ 4 เดือนในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อจัดทำรายละเอียด และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- ข้อมูลด้านความต้องการของลูกค้าและตลาด ได้มาจากการรับฟังสำรวจ ผู้ใช้ ผู้จัดจำหน่าย และจาก Business Unit ของ Caterpillar เอง รวมทั้งจาก KPI ด้านลูกค้าและตลาด
- ข้อมูลด้านคู่แข่งและสภาพการแข่งขัน ได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับคู่แข่ง รายงานภาคสนามของหน่วยขาย และจากแหล่งข้อมูลอื่น เช่น Equipment Leasing Association, SNL เป็นต้น ซึ่งข้อมูลด้านนี้ มีเจ้าหน้าที่วิจัยเต็มเวลาทำหน้าที่ติดตามและวิเคราะห์ตลอดเวลา และรายงานทุกไตรมาสในที่ประชุม BEC ในวาระที่เรียกว่า Customer Health Review และที่ประชุมประจำปีที่เรียกว่า Annual Leadership Conference (ALC)
- ข้อมูลด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ได้มาจากการศึกษาของ Caterpillar Technology Councils, ผลการวิเคราะห์แนวโน้มของเทคโนโลยี และผลการเทียบเคียงเทคโนโลยี (Technology Benchmarking) ซึ่งผลการศึกษาจะทบทวนทุกไตรมาสในที่ประชุม BEC ในวาระที่เรียกว่า Technology Health Review และที่ประชุมประจำปี ALC

- ข้อมูลด้านจุดอ่อนจุดแข็ง ทุกฝ่าย ทุกสายงานใน CFSC จะทำการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ข้อมูลด้านลูกค้า ตลาด พนักงาน ผลการดำเนินงาน และรายงานของ Baldrige
- ข้อมูลด้านโอกาสในการปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรของบริษัท (Opportunities to Redirect Resource) เช่น การจัดเรียงลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากรใหม่ การคัดเลือกโครงการ Six Sigma การจัดลำดับความสำคัญด้าน IT ใหม่ เป็นต้น
- ข้อมูลด้านความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ กฎหมาย จริยธรรม อัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น
- ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ Caterpillar Business Intelligence Group จะทำการศึกษาข้อมูลการลงทุนภาครัฐลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการใช้พลังงาน เป็นต้น ผลการศึกษามีการรายงานทุกไตรมาส นอกจากนี้ ยังใช้ข้อมูลการศึกษาของ Equipment Leasing Association เพิ่มเติมด้วย
- ข้อมูลเฉพาะอื่นๆ ของ CFSC เอง อาทิ ผลการดำเนินการด้านกลยุทธ์ ข้อมูลด้านการเงิน เป็นต้น

ในขั้นตอนนี้ BEC จะช่วยกันกำหนดประเด็นสำคัญด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งอนุมัติเป้าหมายของแต่ละสายงาน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายของ CFSC ใช้การกำหนดเป็นขั้นบันไดรายปี จำนวน 4 ปี เรียกว่า “Slope Chart”

ขั้นตอนที่ 3 การสัมมนาศึกษาขององค์กรประจำปี CFSC จัดให้มีการสัมมนาทิศทางองค์กรประจำปีในเดือนมิถุนายน โดยผู้บริหารระดับสูงจำนวน 45 คน ใช้เวลา 1 สัปดาห์ ซึ่งในการสัมมนาจะมีการแปลกลยุทธ์ระดับบริษัทลงสู่ระดับสายงาน ฝ่ายงานต่างๆ การสัมมนาของสายงาน ฝ่ายงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับสายงาน ฝ่ายงาน เพื่อรองรับกลยุทธ์ใหญ่ของบริษัท รวมทั้งการกำหนดโครงการ Six Sigma ที่จะทำเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ได้ และโครงการที่จะทำจะถูกเรียงลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจากผลกระทบที่ได้และผลลัพธ์ด้านการเงินที่คาดว่าจะได้รับ โดยจำแนกออกเป็นกลยุทธ์หรือโครงการที่เป็นฐานราก (Bedrock) โครงการหรือกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ แต่ไม่จำเป็นนัก ต้องการการใคร่ครวญเพิ่มเติม (Discretionary) และโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องการเงินลงทุนมาก ต้องผ่านการอนุมัติจากเบื้องบน (Prioritized Project List)

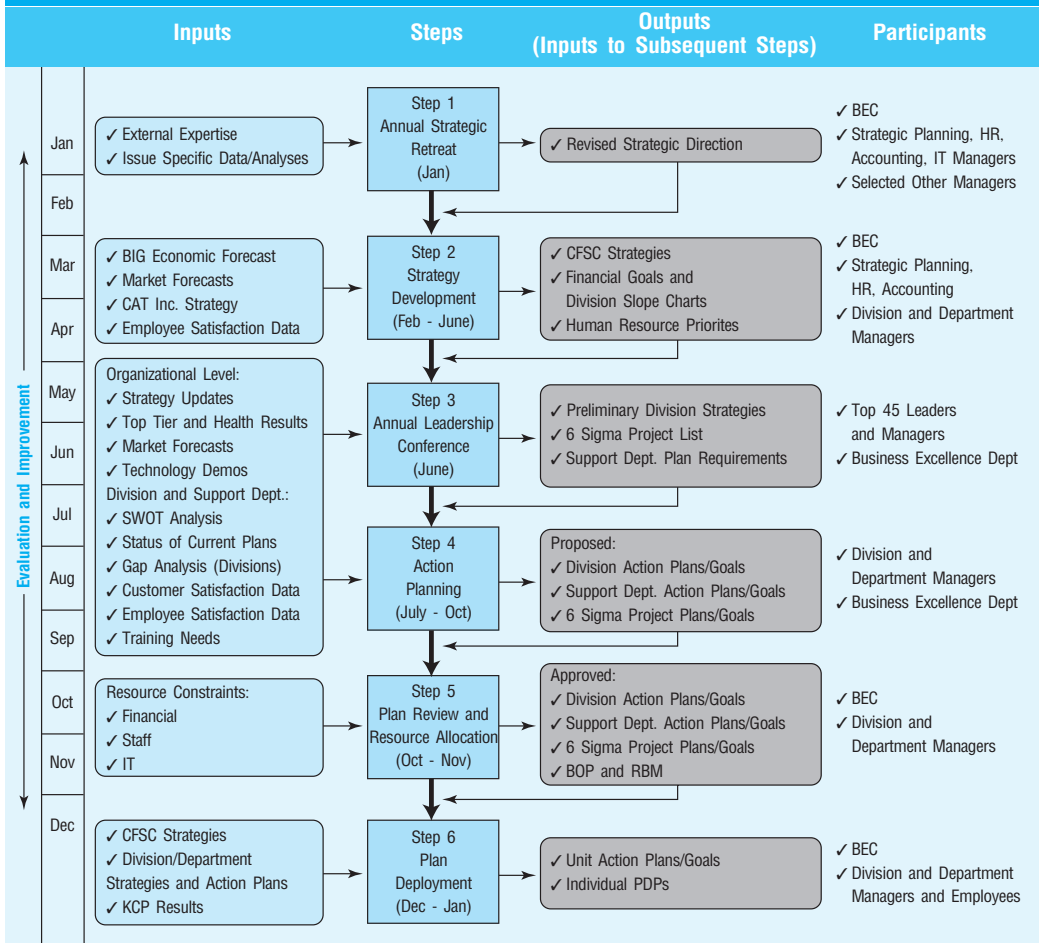
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ สายงาน ฝ่ายงานต่างๆ จะใช้เวลา 3 เดือน หลังจากการร่วมสัมมนาทิศทางองค์กรประจำปี ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ รวมทั้งอัครวิน สายดำทั้งหลาย (Black-belt) ก็เขียนแผนงานเพื่อจัดทำโครงการที่ถูกกำหนดขึ้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดี ฝ่าย IT ก็ดีก็จะเริ่มทำแผนงานเพื่อรองรับ รวมทั้งฝ่ายบัญชีการเงินก็จะรวบรวมและจัดทำคาดการณ์งบประมาณสำหรับปีถัดไป

ขั้นตอนที่ 5 การอนุมัติแผนและทรัพยากรที่จะใช้ ในเดือนตุลาคม คณะ BEC จะทำการทบทวนแผนงานประจำปี แผนงบประมาณ แผนอัตรากำลัง แผนด้าน IT รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ทั้งหมด สายงาน ฝ่ายงานต่างๆ จะทำการปรับปรุงแผนงานตามคำแนะนำของ BEC และนำเสนอขอการอนุมัติจาก Caterpillar หลังจากนั้น ฝ่ายบัญชีจะทำการปรับปรุงคาดการณ์งบประมาณให้สอดคล้องต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การกระจายแผนสู่การปฏิบัติ เมื่อแผนงานประจำปีผ่านการอนุมัติ ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการกระจายแผนงานสู่การปฏิบัติ ประธานบริษัทจะทำการสื่อสารแผนงานไปยังพนักงานทุกระดับ รวมทั้งผู้จัดการและผู้นำทุกสายงาน ซึ่งจะต้องช่วยกันแปลงกลยุทธ์และแผนงานลงสู่แผนปฏิบัติการระดับหน่วยและเป้าหมายรายบุคคล (Personal Goal) โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Performance and Development Process ท้ายที่สุด ความก้าวหน้า และผลงานที่ได้ทั้งหมดจะถูกติดตามอย่างสม่ำเสมอในที่ประชุมทบทวนประจำเดือน และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการวางแผนคราวถัดไป

รายละเอียดของขั้นตอนทั้งหมด ของ CFSC ได้แสดงไว้ในภาพต่อไปนี้

FIGURE 2-1 CFSC Strategic Planning Process

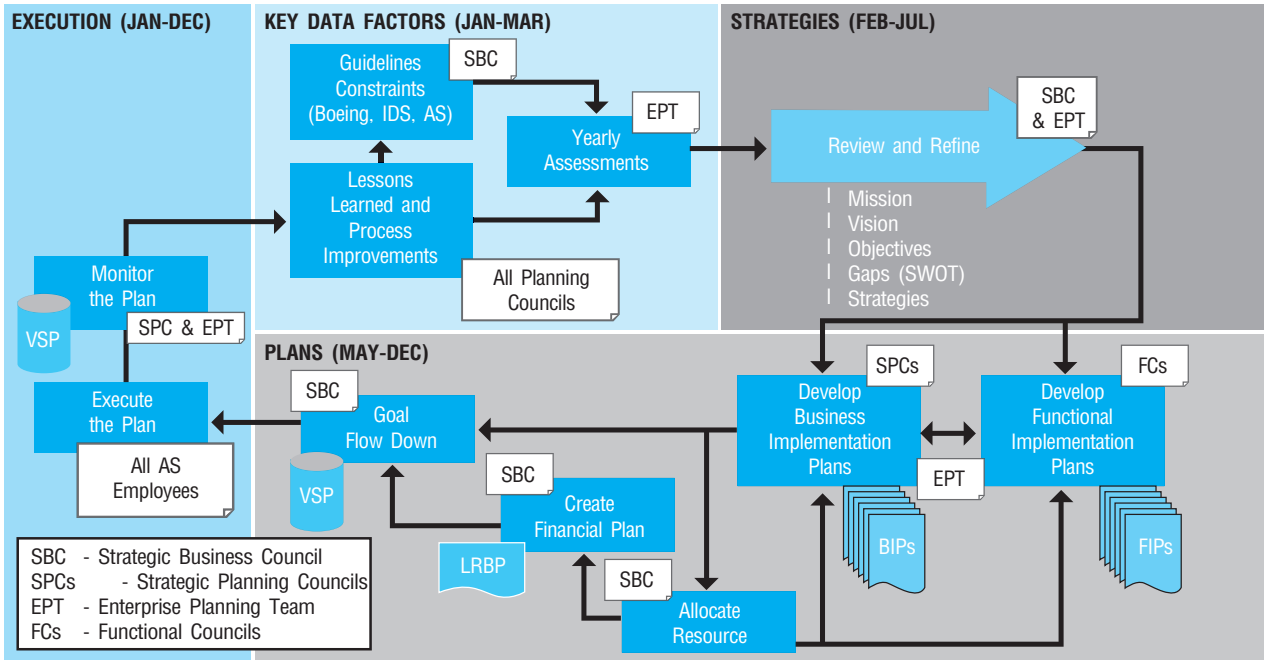


>> **AS**

AS กำหนดขั้นตอนในการจัดทำกลยุทธ์และแผนงานทั้งหมด 10 ขั้นตอน เรียกว่า Enterprise Planning Process โดยมีรายละเอียดดังนี้ (approach-deploy)

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางและข้อจำกัด (Guidelines and Constraints) ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษา รวบรวมปัจจัยนำเข้าต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากบริษัทแม่คือ Boeing จากกลุ่ม Integrated Defense Systems และจากแนวทางของ AS เอง อาทิ แนวทาง นโยบาย ทิศทาง ข้อจำกัด เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และแผนงานที่จะกำหนด สอดคล้องกับแนวทางและข้อจำกัดดังกล่าว ซึ่งทีมที่รับผิดชอบคือ Strategic Business Council (SBC)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสถานการณ์ประจำปี (Yearly Assessment) ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลทุกด้าน อาทิ ลูกค้า ตลาด คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ ปัจจัยภายใน และภายนอก โดยมีผู้รับผิดชอบคือ Enterprise Planning Team (EPT) ซึ่งขั้นตอนที่ 1 และ 2 จะแล้วเสร็จประมาณเดือนมีนาคม



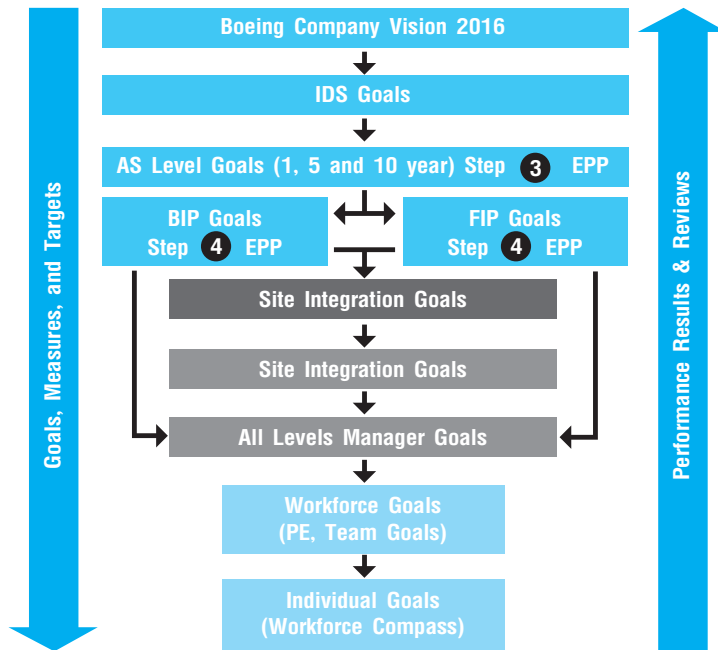
ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนทิศทางและกลยุทธ์องค์กร ขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนและปรับปรุงภารกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนทบทวนช่องว่างที่ยังมีอยู่ (Gaps) และกลยุทธ์ที่ใช้โดย AS จะทำการทบทวน ภารกิจ (What we do) และวิสัยทัศน์ (What we aspire to be) ทุกปี รวมทั้งทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (End states over time) ว่ายังคงเหมาะสมกับ ภารกิจ และ วิสัยทัศน์หรือไม่ จากนั้น ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริษัท จนถึงระดับหน่วยงานจะทำการค้นหาช่องว่างที่ยังมีอยู่ (ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และ สิ่งที่น่าปรารถนาที่จะเป็น) โดยใช้ SWOT Analysis และทำการปรับกลยุทธ์ที่จะใช้

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำแผนงาน ขั้นตอนนี้เป็นการแปลงกลยุทธ์สู่แผนงานระดับต่าง ๆ (Business Implementation Plans -BIP และ Functional Implementation Plans-FIP)

ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรทรัพยากร แต่ละระดับจะกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ตามแผนงานของคนที่ทีม EPT และผู้นำในแต่ละสายงานจะทำการทบทวนความเหมาะสมและส่งให้ SBC เป็นผู้อนุมัติ

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแผนงบประมาณ (Long Range Business Plan) ในขั้นตอนนี้แผนงบประมาณทั้งหมดจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนงานต่างๆ ข้างต้น อนุมัติโดย SBC

ขั้นตอนที่ 7 เป็นการกำหนดตัวชี้วัดและกระจายเป้าหมายไปยังทุกฝ่ายทุกระดับ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นทุกกลุ่ม โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า Goal Flowdown ซึ่งมีขั้นตอนและรายละเอียดดังรูป



ขั้นตอนที่ 8 เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดของทุกหน่วยงาน

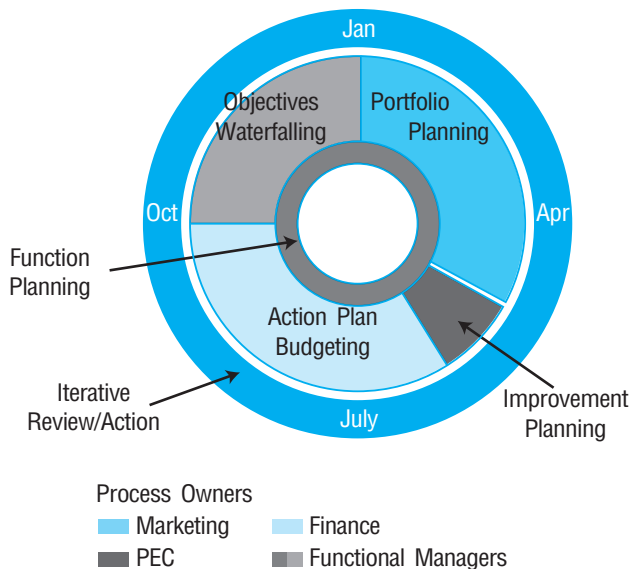
ขั้นตอนที่ 9 เป็นการติดตามความก้าวหน้าและผลลัพธ์ที่ได้ AS แบ่งการติดตามผลงานเป็นสองแบบ คือ ติดตามความก้าวหน้าตาม BIP และ FIP เรียกว่า Health Metrics และการติดตามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เรียกว่า Execution Metrics โดยจะมีการติดตามผลทุกเดือนตลอดทั้งปี

ขั้นตอนที่ 10 เป็นขั้นตอนการเรียนรู้ (Lessons Learned) เป็นขั้นตอนการรวบรวมผลงานที่ได้ นำสู่การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป (แสดง learning loop)

จากตัวอย่างระบบการวางแผนกลยุทธ์ของทั้งสองแคมเปญ ท่านจะพบว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี จะต้องครบวงล้อ Study-Plan-Do-Check-Act คือ มีการศึกษาปัจจัยสำคัญต่างๆ นำสู่การวางแผน จากนั้นกระจายสู่การปฏิบัติ มีการติดตามผลและนำสู่การแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี จะต้องบูรณาการกับทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) ฝ่ายบริหารสารสนเทศและ IT (หมวด 4) ฝ่ายการเงินและงบประมาณ (หมวด 6.2) เป็นอย่างน้อย

>> Medrad

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ Medrad เป็นหน้าที่ของ Executive Committee (EC) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ กำหนดวิสัยทัศน์ 5 ปีของ Medrad ที่จะมุ่งตลาดใดและมุ่งหวังรายได้เท่าใด จากนั้นกำหนดแผนงานของปีถัดไป ซึ่งครอบคลุมทั้งกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น และระยะยาว เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ 5 ปีของบริษัท ส่วนขั้นตอนสุดท้ายคือ การทำให้เกิดการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งบริษัท ดังภาพ



กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม โดย EC จะกำหนดเป้าหมาย 1 ปี และ 5 ปีของบริษัท ในแต่ละมุมมองตามหลัก Balanced Scorecard ซึ่ง Medrad กำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรไว้ 5 ประการคือ Exceed Finance, Grow the Company, Improve Quality & Productivity, Improve Customer Satisfaction และ Improve Employee Growth and Satisfaction ดังตัวอย่างดังภาพ

Corporate Goal	Target
Exceed financials	CMB (profit) growth > revenue growth
Grow the Company	Revenue growth > 15% per year
Improve quality and productivity	Grow CMB (profit) / employee > 10% per year
Improve customer satisfaction	Continuous improvement in Top Box ratings
Improve employee growth and satisfaction	Continuous improvement in employee satisfaction above best-in-class Hay benchmark

จากนั้น เข้าสู่กระบวนการ Portfolio Planning Process ซึ่งกระบวนการนี้ เป็นกระบวนการของการค้นหา และคัดเลือกกิจกรรมเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด กระบวนการ Portfolio Planning นี้แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะการวางแผนของแต่ละ Product Line และระยะของการคัดเลือกโครงการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำ (Medrad เรียกว่าเป็นการจัด Product Portfolio)

ระยะวางแผนของแต่ละ Product Line มีการตั้งทีมที่เรียกว่า Product Line Platform Team (PLP) ของแต่ละสายการผลิต อาทิ MRI, CT, Cardiovascular, MVS และ Incubation (สำหรับตลาดในอนาคต) ทีมเหล่านี้จะได้รับการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ได้แก่ การตลาด ฝ่ายนวัตกรรม ฝ่ายออกแบบ ภายใต้การดูแลสนับสนุนจาก EC

PLP ใช้แนวทางต่อไปนี้ในการประเมินเพื่อค้นหากิจกรรมเชิงกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์เชิงกลยุทธ์

Business Environment

- คุณลักษณะและทิศทางการตลาด
- คุณลักษณะและทิศทางของลูกค้า
- สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน
- โอกาสและประเด็นที่ควรระวัง

Business Platform Strategy

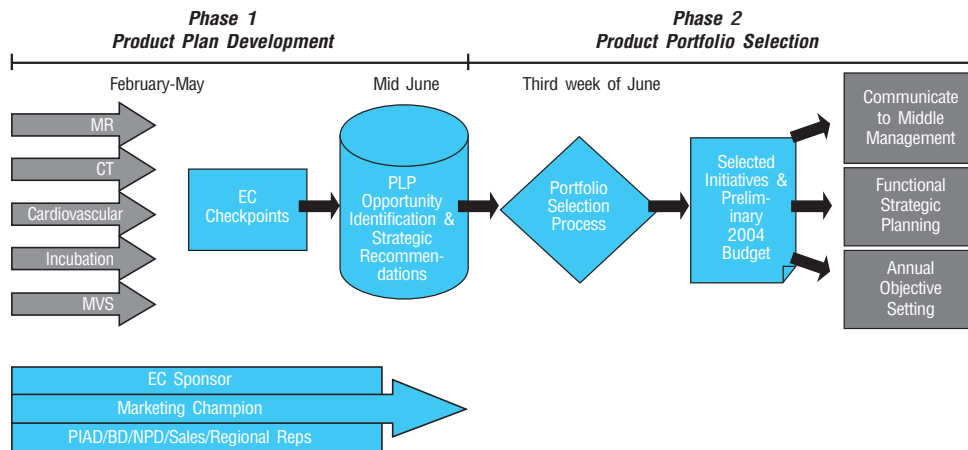
- ภาพรวมของกลยุทธ์
- Product Roadmap
- ผลตอบแทนทางการเงิน

Investment

- ทรัพยากรที่ต้องใช้

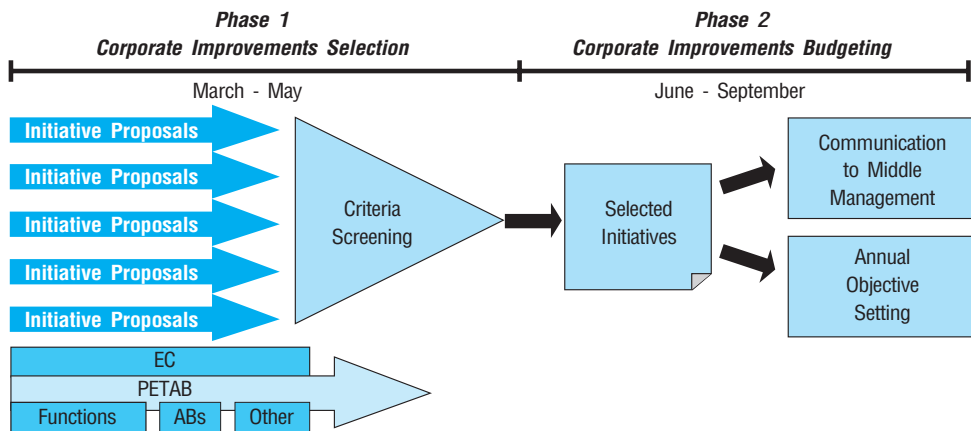
ประมาณปลายเดือนพฤษภาคม หรือต้นมิถุนายน แต่ละ PLP จะนำเสนอโครงการที่เป็นไปได้ทั้งหมดเพื่อให้ EC เป็นผู้คัดเลือก ซึ่ง EC จะทำการให้คะแนนโดยใช้เกณฑ์ที่ประกอบด้วย ความเสี่ยงเชิงพาณิชย์ ความเสี่ยงเชิงเทคนิค ผลตอบแทนการลงทุน ผลลัพธ์ทางการเงินที่จะได้รับ สัดส่วนการตลาดที่คาดหวัง ผลกำไรที่ได้ ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การแข่งขัน และคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ ผลการคัดเลือกจะถูกสื่อสารไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดของ Portfolio Planning Process ดังภาพ

Figure 2.1-2. Portfolio Planning Process



จากนั้น จะเข้าสู่ขั้นตอนที่เรียกว่า Improvement planning ซึ่งก็คือขั้นตอนของการค้นหาความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาในแต่ละกระบวนการหลัก และการจัดทำแผนงบประมาณในการพัฒนา ดังรายละเอียดตามรูป

Figure 2.1-4. Improvement Planning and Budgeting



แต่ละส่วนงานจะทำการค้นหา และนำเสนอโครงการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท ให้แก่คณะกรรมการที่เรียกว่า Performance Excellence Team Advisory Board (PETAB) พิจารณาคัดเลือก หลังจากผ่านการคัดเลือกแล้ว แต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะจัดเตรียมแผนงบประมาณที่ต้องการเพื่อรวบรวมเป็นแผนงบประมาณของบริษัท โดย EC จะทำการทบทวนแผนงบประมาณสองครั้งก่อนส่งให้บริษัทแม่อนุมัติต่อไป

เกณฑ์รางวัล

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

40 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

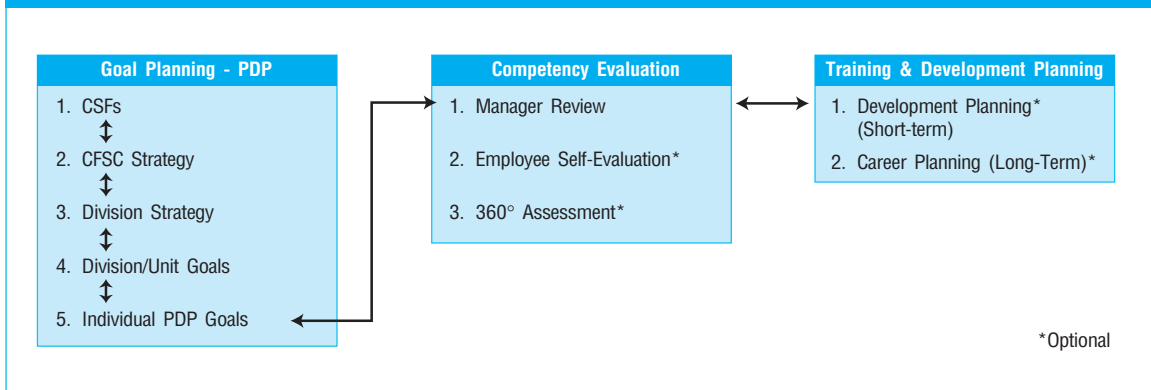
เรียนจากแบบ

>> CFSC

การถ่ายทอดและกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของ CFSC เริ่มต้นจากท่านประธานของ CFSC จะแถลงกลยุทธ์ของบริษัทให้ทราบในที่ประชุมพนักงานประจำปี รวมทั้งในที่ประชุมระดับจัดการ จากนั้น จะมีการประชุมกับทุกฝ่ายเพื่ออภิปรายทำความเข้าใจในรายละเอียด เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถจัดทำแผนงานหรือแผนปฏิบัติการของตนเองได้ นอกจากนี้ยังมีการจัดทำ website เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถสื่อสารเรื่องแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีการทำบัตรเล็กๆประจำตัวพนักงานทุกคน (Pocket Card) แสดงแนวทางสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนกลยุทธ์หลักของบริษัท เพื่อให้ทุกคนสามารถหยิบมาดูได้ง่ายระหว่างการทำแผน รายละเอียดวิธีการสื่อสารที่ CFSC ใช้ในการถ่ายทอดทิศทางและกลยุทธ์ สามารถศึกษาได้จากหมวดที่ 1

แผนงานและเป้าหมายจะถูกถ่ายทอดเป็นลำดับชั้น โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า Performance and Development Process ซึ่งมีขั้นตอนดังรูป

FIGURE 5-2 PDP/CMS represents CFSC's integrated approach to performance and career management.



จะเห็นได้ว่า CFSC มีการถ่ายทอดลงมาเป็นลำดับชั้น จาก Critical Success Factors แปลงเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท จากกลยุทธ์ระดับบริษัทแปลงลงสู่กลยุทธ์ระดับสายงาน จากนั้นมีการกำหนดเป้าหมายของสายงานและหน่วยงานต่างๆ และกระจายลงสู่ระดับบุคคลในที่สุด (แสดง deploy อย่างทั่วถึงทุกลำดับชั้น)

แต่ละหน่วยงานจะมีการทำแผนงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายและนำสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามผลงาน ทุกเดือน ตามระบบที่กำหนดไว้ดังรายละเอียดในหมวดที่ 4 ของหนังสือเล่มนี้ ท้ายที่สุดจะถูกบูรณาการกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลดังภาพที่แสดงข้างต้น

ตารางต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างแผนงานที่สำคัญ รวมทั้งแผนงานด้านทรัพยากรบุคคล และด้าน IT ของ CFSC

FIGURE 1-8 Examples of CFSC Leadership as a Corporate Citizen

CSF/Strategic Objectives	Goals/Timeline	Action Plan* (ST-Short Term; LT-Long Term)	HR Action Plan	IT Action Plan
Customer Satisfaction				
Strengthen customer relationships by improving DFSC responsiveness	Customer Satisfaction Index by YE 2006	Implement CRM/ Customer Express (LT) Implement CRM/ Customer/Express for the CBC and TMs (ST)	Implement procedues, policies, and training program for CRM/ Customer Express	Utilize PGM to support the timely, cost-efficient delivery of CRM/Customer Express projects
Employee Satisfaction				
Encourage employee development and career planning in an environment that leverages workforce diversity	Employee Satisfaction Index by YE 2006 Training Theme on Employee Survey > Financial Services industry	Expand CMS capabilities in CFSC (LT) Deploy 2003 Mentor Program in CFSC (ST)	Develop, implement, and deliver training for on-line CMS Continue to provide training and resources for the CFSC Mentoring Program	Coordinate with vendor to ensure system compatibility to PeopleSoft 8 Develop a process to acquire and enhance future Project Leader candidates
Growth				
Pursue new and expand market opportunities	Increase Profit Before Tax and Managed Asset by 2006 through non-traditional growth	Explore acquisitions and 3rd party vendor supplier business (LT) Develop and facilitate the CFSC growth strategy process (ST)	Actively participate on growth initiative teams to determine potential HR requirements Develop a hiring plan for non-traditional growth initiatives	Provide information and systems support for growth Strategy initiatives Ensure architectural standards, support processes, PGM and project management services enable and support growth strategy
Leadership				
Deploy Business Excellence throughout the organization	Improve and assess deployment of Business Excellence, as measured by MBNQA Criteria	Implement MBNQA opportunities for improvement (ST) Development application for MBNQA (ST)	Improve training approaches and measures	Improve knowledge management infrastructure
Live our values by actively demonstrating care for others	Leadership Index by YE 2006	Encorage active participation in CFSC sponsored charities (LT)	Continue support and participation in charitable events and activities	N/A
Reliable Returns				
Leverage CFSC investment in technology	Operating costs as a & of Managed Assets by YE 2006	Support the Core Systems initiative (LT) Expand usage of FinancExpress (LT)	Define staffing requirements and recruit staff required for Core Systems project Provide training program for expanded use of Finance Express	Achieve the project plan for the Core Systems project Conduct performance, capacity, and risk analysis to optimize availability and reliability
World Class Core Processes				
Enhance processes through 6 Sigma to make them more cost effective and integrated from the customers' perspective	Achieve 5 Sigma Value Proposition in 2003 and assigned Cat 1st and 2 nd Tier Metrics	Institutionalize 6 Sigma throughout CFSC (LT) Implement process certification throughout CFSC (ST)	Continue to support 6 Sigma through redevelopment of Green Belt Training (DMAIC)	Where possible, utilize 6 Sigma and PGM methodologies to inceased the cost/value relationship of all systems and processes

>> Medrad

เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดกลยุทธ์เป็นลำดับชั้นจากระดับบริษัทสู่ทุกหน่วยงานและระดับบุคคล Medrad ใช้กระบวนการที่เรียกว่า Objectives Water-falling Process โดยทุกหน่วยงานจะกำหนดวัตถุประสงค์ของตนเองเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท รวมทั้งแผนปฏิบัติการ โดยอาศัยการวิเคราะห์ผลงานในอดีต ผลการเทียบกับคู่แข่ง ผลการสำรวจด้านลูกค้า และผู้ส่งมอบ ผลการตรวจสอบคุณภาพ รวมทั้งรายงานของ Baldrige และใช้เครื่องมือต่างๆ อาทิ SWOT Analysis, Hoshin Planning Tools, Affinity Diagram เพื่อค้นหาโอกาสในการพัฒนา

จากนั้นเมื่อทุกหน่วยงานจัดทำวัตถุประสงค์ของตนเองแล้วเสร็จ รวมทั้งกำหนดแผนปฏิบัติการของตนเอง พนักงานทุกคนจะใช้วัตถุประสงค์ดังกล่าวในการกำหนดวัตถุประสงค์รายบุคคลขึ้น ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์รายบุคคลนี้ เป็นส่วนหนึ่งของ การจัดการผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance Management Process) ในหมวดที่ 5

คณะ EC และผู้นำระดับสูงจะทำการติดตามความก้าวหน้า และปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสมในการประชุมของผู้นำระดับสูง ในขณะที่ผู้จัดการจะติดตามผลงานความก้าวหน้าเป็นประจำทุกเดือนและทุกไตรมาส ดังรายละเอียดในตาราง

Group	Frequency	Topics	Measures Reviewed
Executive Committee	Monthly	Business and quality issues	<ul style="list-style-type: none"> • P&L results: month & YTD
Senior Staff	Monthly	Top 12 objectives. Corporate performance and business issues	<ul style="list-style-type: none"> • P&L results: month & YTD • Top 12 objectives review • Scorecard results: month & YTD • Advisory Board measures
Advisory Boards	Monthly	See Figure 1.1-1	<ul style="list-style-type: none"> • NPST: Product Tracker • CSAB: Cust. Sat. Survey Results • HRAB: Employee Satisfaction Survey Results
Senior Staff's PET Meeting	Quarterly	Performance Excellence issues	<ul style="list-style-type: none"> • Top 12 initiative proposals • Baldrige feedback report
Medrad Management Review (MMR)	Quarterly	Quality System Issues	<ul style="list-style-type: none"> • Action Item closure • Process indicators • Complaint & Reliability trends
Field Sales & Service Meeting	Quarterly	Sales and service reviews in all global regions	<ul style="list-style-type: none"> • Sales-to-date • Outlook for quarter and year
Health & Safety Committee	Monthly	Health and safety performance	<ul style="list-style-type: none"> • Lost Time Days Incidents • OSHA Incidents



การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

เกณฑ์รางวัล



3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

50 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้า และตลาดเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการสำคัญที่องค์กรใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาดในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจ ความต้องการและความคาดหวังใหม่ๆ ของลูกค้า และติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิธีการดำเนินธุรกิจ

เรียนจากแชมป์



>> CFSC

ลูกค้าของ CFSC มี 3 กลุ่มหลัก คือ Business Unit ของ Caterpillar ผู้จัดจำหน่าย และลูกค้าที่เป็นผู้รับบริการจริงๆ

CFSC แบ่งส่วนลูกค้าและตลาดโดยใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (approach)

- แบ่งตามอุตสาหกรรม เช่น กลุ่มเหมืองแร่ กลุ่มก่อสร้าง กลุ่มกลสิกรรม กลุ่มกำจัดของเสีย เป็นต้น
- แบ่งตามลักษณะการใช้งาน
- แบ่งตามลักษณะของลูกค้า
- แบ่งตามมูลค่าของสัญญา

CFSC ปรับบริการให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องลูกค้าและตลาดแต่ละกลุ่มตามความต้องการแตกต่างกันไป นอกจากนี้ ยังมีการทำงานร่วมกับบริษัทแม่ เพื่อค้นหาตลาดใหม่ๆ และเพื่อให้เข้าใจลูกค้าปัจจุบันเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ (approach-deploy)

- การประชุม Industry Council ซึ่งมีการประชุมทุกเดือน ทุกไตรมาส และทุก 6 เดือน โดย Multi-function Teams เพื่อค้นหาโอกาสทางการตลาด ความนิยมของลูกค้า ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยตัวแทนของทุกฝ่าย รวมทั้งผู้จัดจำหน่าย ผลการประชุมสัมมนาจะถูกรายงานให้ Business Excellence Council ทราบเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนทิศทางการต่อไป (learning)
- การวิจัยตลาด
- การวิจัยคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต โดยผ่านกระบวนการรับฟังลูกค้า

กระบวนการรับฟังลูกค้าทั้ง 3 กลุ่มและคู่แข่งของ CFSC ประกอบด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ (approach-deploy) คือ

- การสำรวจกลุ่มย่อย (Focus Group) ใช้กับผู้รับบริการตรงกับผู้จัดจำหน่าย
- กิจกรรมของกลุ่มอุตสาหกรรม เช่น งานแสดงสินค้า การสัมมนาสมาคมวิชาชีพ การสัมมนาวิชาการ

- ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้จัดจำหน่าย เช่น การเยี่ยมเยียน การพบปะประจำวัน (ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน) การทบทวนความสัมพันธ์กับลูกค้าประจำสัปดาห์ และปฏิสัมพันธ์ผ่านระบบ CustomerExpress
- ข้อมูลด้านลูกค้าและตลาด เช่นข้อมูลในโบสถ์คร ข้อมูลจากเครดิตบูโร รายงานของ S&P รายงานข้อร้องเรียน ข้อมูลสภาพการแข่งขันซึ่งรวบรวมจากรายงานประจำสัปดาห์ของบริษัท จาก Industry Council และจาก Caterpillar's Business Intelligence Group นอกจากนี้ยังรวบรวมข้อมูลจาก Business Unit ต่างๆ ของ Caterpillar และที่ปรึกษาด้านการค้ามาประกอบด้วย

รายละเอียดของกระบวนการรับฟังลูกค้าและคู่แข่ง ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

FIGURE 3-1 CFSC uses a combination of approaches to listen to and learn from our customers. Uses: 1. Process Improvement, 2. Planning, 3. Customer Satisfaction, Loyalty & Relationship Building, 4. Product Development, 5. 6 Sigma, 6. Competitive Analysis

Listening Approach	Customer Group	Frequency	Method	Uses
Surveys	Users, Dealers, CatBUs, Competitors	Varies	Written and phone surveys	1 2 3 4 5 6
Focus Groups	Users, Dealers	As needed	RDA Consultant	1 2 3 4 5 6
Complaint Resolution	Users, Dealers, CatBUs	Daily/Weekly	Daily input and survey comments	1 3 5
TMs and MCs	Users, Dealers, CatBUs	Daily	Individual interaction	1 2 3 4 5 6
Daily Operations Data	Users, Dealers, CatBUs	Daily	Information Systems, User and Dealer contact, credit application, etc.	1 3 4 5
Dealer Association Meetings	Dealers	Ongoing	Face-to-face	1 2 3
Nashville Visits	CatBUs, Dealers, Users	Ongoing	Face-to-face	1 2 3 4 5 6
Cat Industry Councils	Users, Dealers, CatBUs	Monthly/Quarterly	CFSC Representative	2 3 4
User, Dealer, CatBU Visits by CFSC Leaders	Users, Dealers, CatBUs	Ongoing	Face-to-face presentations	1 2 3 4
Customer Express	Users	Real Time	Phone, Electronic	1 3 5 6
Benchmarking	Users	Ongoing	Face-to-face, Phone, Surveys	1 3 4 5
Customer Relationship Review	Users	Annual	Face-to-face	3

รายงานผลของการรับฟังลูกค้าและคู่แข่งจะถูกนำเสนอเข้าที่ประชุม BEC เพื่อหาโอกาสพัฒนา และเป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (หมวด 2) และการทำโครงการ Six Sigma ทั้งในส่วนการออกแบบกระบวนการใหม่ และการพัฒนากระบวนการเดิม (หมวด 6) (ตรงนี้แสดง Integration)

รายงานผลการรับฟังลูกค้า จะถูกนำเสนอในที่ประชุม BEC นอกจากเพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์และกระบวนการแล้ว ยังเพื่อค้นหาโอกาสพัฒนาของกระบวนการรับฟังเองด้วย รวมทั้งมีการประเมินตนเองตามเกณฑ์ของ Baldrige และการสำรวจวิจัยของ RDA ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการรับฟังลูกค้ายังคงทันสมัยและสามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (ตรงนี้คือ Learning)

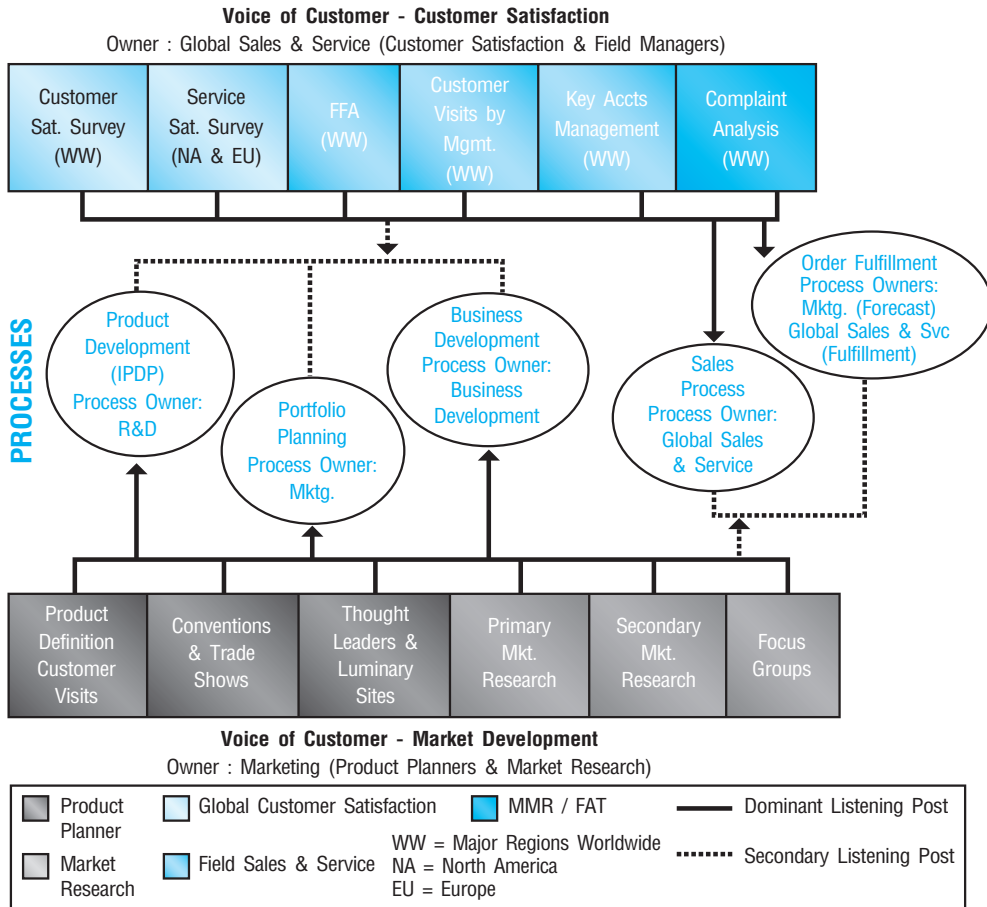
>> Medrad

ฝ่ายการตลาดและสายการผลิตจะทำการจำแนกกลุ่มลูกค้าและตลาด ผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Product Portfolio ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้แล้วในหมวดที่ 2 โดยใช้หลักเกณฑ์ในการจำแนก 3 ข้อคือ

- ลักษณะการใช้งานทางคลินิก (End-user Clinical Modality)
- ลักษณะทางภูมิศาสตร์
- ช่องทางการกระจายสินค้า

Medrad มีกระบวนการรับฟังลูกค้า ทั้งลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต รวมทั้งคู่แข่ง ดังภาพ (approach-deploy)

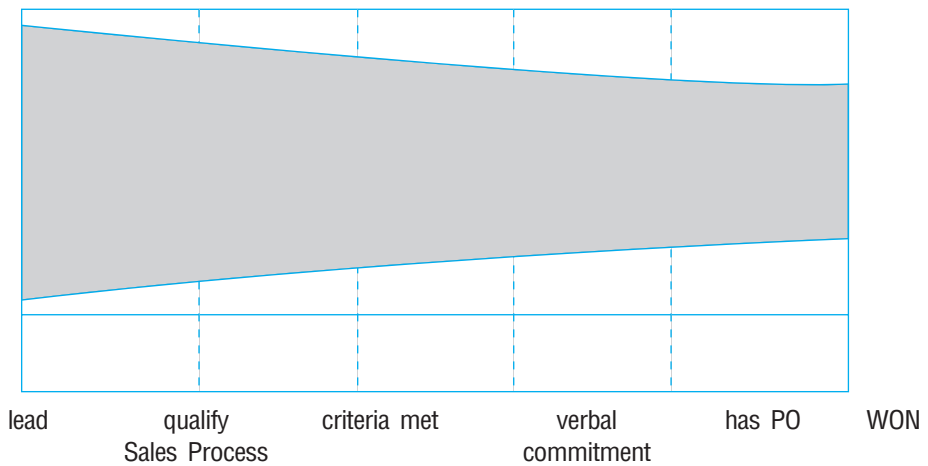
FIGURE 3.11. Customer Listening Posts



Medrad ใช้ระบบที่เรียกว่า Field Force Automation System (FFA) เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการรับฟังลูกค้า ข้อร้องเรียน ความต้องการของลูกค้า ข้อมูลลูกค้าแต่ละราย ตลอดจน Equipment Performance โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากทีมงานภาคสนามต่างๆ (Field Team) รวมทั้งข้อมูลการวิเคราะห์สาเหตุที่ต้องสูญเสียลูกค้าไป

ในทางกลับกัน ทีมงานภาคสนามต่างๆ รวมทั้งทีมขาย ทีมให้บริการ ตลอดจนผู้จัดการและฝ่ายการตลาดสามารถเข้าถึง FFA และใช้ข้อมูลจากระบบนี้ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและวางแผนงาน (learning)

ทีมขายของ Medrad วิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการขายโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า กรวยนักขาย (Sales Funnel) ซึ่งจะวิเคราะห์ลูกค้าที่ละขั้นตอนจากกระบวนการขายจนกระทั่งสามารถปิดการขายได้สำเร็จ ดังภาพข้างล่างนี้ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าทำไมจึงไม่ประสบความสำเร็จในการขายในแต่ละขั้นตอน และนำมาปรับปรุง นอกจากนี้ ฝ่ายการตลาดยังสามารถประมาณการยอดขายจากกรวยนักขายได้ด้วย



ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการรับฟังลูกค้า ฝ่ายการตลาดจะทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการด้านผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้า และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการประมาณการณ์ยอดขาย ฝ่ายวางแผนผลิตภัณฑ์จะวิเคราะห์เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ หากเคยขีดความสามารถปัจจุบันที่มีอยู่ จะส่งข้อมูลไปยังหน่วยพัฒนารูทกิจเพื่อประเมินความเป็นไปได้ และขอการอนุมัติจาก Business Development Advisory Board นอกจากนี้ ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อไป (แสดง Integration กับหมวด 6)

Medrad ปรับปรุงกระบวนการรับฟังลูกค้าให้ทันสมัย ทันท่วงทีต่อความต้องการทางธุรกิจด้วยวิธีการดังนี้ (learning)

- การประชุมระดับภาคพื้นของผู้บริหารทุกระดับ
- การทบทวนของ Customer Satisfaction Advisory Board
- การวิจัยของฝ่ายวิจัยตลาด
- การทบทวนของฝ่าย Global Customer Satisfaction

เกณฑ์รางวัล <<

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

60 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ เพื่อเพิ่มความภักดี และเพื่อพัฒนาโอกาสใหม่ๆ รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

จุดประสงค์ <<

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ รักษาลูกค้าเดิมไว้ และสร้างโอกาสในตลาดใหม่

เรียนจากแบบฝึกหัด <<

>> Medrad

Medrad สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยผ่านกระบวนการขาย (Sale Process) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยฝ่ายขายและบริการภาคพื้นอเมริกาเหนือ ตั้งแต่ปี 1993 ภายใต้ความช่วยเหลือของ Xerox Learning System กระบวนการขายดังกล่าวมี 7 ขั้นตอนดังนี้ (approach-deploy)

ขั้นตอนที่ 1 Earn the Right ทีมงานขาย ทีมบริการ และตัวแทนจำหน่ายจะติดต่อเพื่อสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้ที่มีศักยภาพที่เป็นลูกค้า เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะทำธุรกิจหรือเป็นลูกค้าของ Medrad การติดต่อสร้างความสัมพันธ์จะเน้นการสร้างความสำเร็จผ่านความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ความรู้ในธุรกิจ ความรู้เรื่องการประยุกต์ใช้ผลิตภัณฑ์ และความน่าเชื่อถือเรื่องการส่งมอบ พนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าทุกรายจะได้รับการอบรม ในเรื่องการสื่อสารกับลูกค้า และทักษะด้านการบริหารลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2 Qualify the Opportunity ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินโอกาสในการขาย โดยการสอบถาม หรือหาข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่อง กรอบเวลา งบประมาณ แนวโน้มการสั่งซื้อครั้งต่อไป การค้นหาผู้มีอำนาจตัดสินใจ เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา คู่แข่งหรือผู้ที่เสนอตัวเข้ามาแทนที่ หากข้อมูลอย่างน้อย 4 ข้อข้างต้นเป็นไปในเชิงบวก ถือเป็นโอกาสการขายที่ดี (Qualified Opportunity) ซึ่งขั้นตอนการประเมินนี้ ได้ผ่านการพัฒนา และปรับปรุงเพิ่มเติมในปี 1999 (learning) พนักงานขายหรือผู้ที่ติดต่อโดยตรงกับลูกค้าจะได้รับการฝึกอบรมเรื่องการประเมินลูกค้าทุกราย

ขั้นตอนที่ 3 Establish Buying Influences and Criteria ขั้นตอนนี้จะเป็นการทำ ความเข้าใจกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ (decision maker) และผู้มีอิทธิพลที่เหนี่ยวนำให้เกิด การตัดสินใจ (influencer) พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นใช้ ตัดสินใจในการซื้อ เช่น ข้อมูลรายละเอียด เอกสารสนับสนุน ผลพิสูจน์ด้านการใช้งาน เป็นต้น ซึ่งตัวแทนจำหน่ายทั้งหลายจะจัดทำแผนงานร่วมกับลูกค้า เพื่อตอบสนองหลักเกณฑ์เหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 4 Satisfying Buying Criteria เป็นขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนงาน ที่วางไว้ในขั้นตอนที่แล้ว โดย Medrad จะจัดเตรียม วิทยากรลูกค้าอ้างอิง แหล่งอ้างอิง การเยี่ยมชมแหล่งอ้างอิงเพื่อดูงาน การสาธิตผลิตภัณฑ์ และการทดลองใช้และประเมิน ผลิตภัณฑ์โดยพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจะได้รับการส่งข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย รายละเอียดการให้บริการ การประยุกต์ใช้ ข้อมูลด้านธุรกิจและตลาด ตลอดจนการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถให้ข้อเสนอที่ตอบสนองความต้องการและปัญหาของลูกค้าได้ (deploy)

ขั้นตอนที่ 5 Gain Commitment เป็นขั้นตอนของการเจรจา ต่อรอง การทำใบ เสนอขาย และการได้มาซึ่งใบสั่งซื้อ

ขั้นตอนที่ 6 Implement ทีมภาคสนามของ Medrad จะทำการติดตั้ง ให้บริการ และให้การฝึกอบรมแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าไม่เกิดข้อบกพร่องใดๆ ตลอดจนเพื่อสาน สัมพันธ์ และสร้างความพอใจแก่ลูกค้า

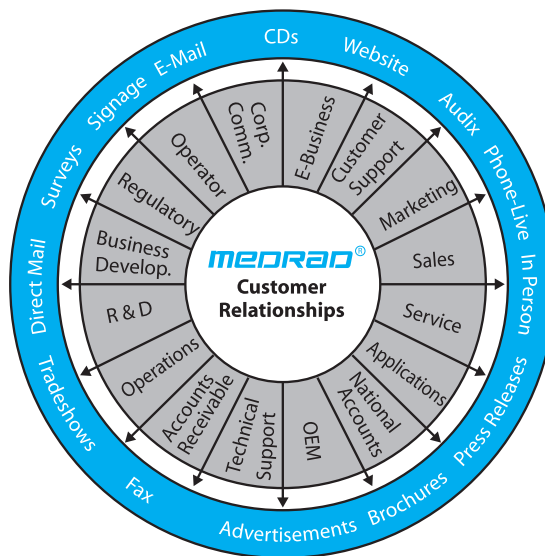
ขั้นตอนที่ 7 Customer Enhancement เนื่องจากปริมาณยอดขายจากลูกค้าเก่า มีมูลค่าค่อนข้างสูง การสร้างความพอใจและความภักดีของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก สำหรับ Medrad ขั้นตอนที่ 7 จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ นั่นคือ การหมั่นเยี่ยมเยียน ติดตามและ ให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านทั้งการติดต่อเยี่ยมเยียนโดยตรง และผ่านกระบวนการสำรวจ ความพึงพอใจ ในปี 1999 Medrad ได้ปรับกระบวนการใหม่ โดยจำแนกลูกค้ารายใหญ่ และ

จัดให้มีกระบวนการจัดการพิเศษสำหรับลูกค้ากลุ่มนี้โดยเฉพาะ ได้แก่กลุ่ม OEM กลุ่ม GPO และลูกค้าระดับชาติ (แสดง learning)

เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ทีมภาคสนามสามารถใช้ฐานข้อมูลลูกค้าจากระบบ Field Force Automation ได้ในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อค้นหาข้อมูลลูกค้าในทุกด้าน โดยทีมขายจะใช้คอมพิวเตอร์โน้ตบุค ตรวจสอบข้อมูลต่างๆได้ทันที ทั้งด้านสถานะของการสั่งซื้อ การส่งมอบ สถานะการชำระเงิน สถานะด้านความพึงพอใจ รายละเอียดผลิตภัณฑ์ ประวัติลูกค้า การอบรม โปรแกรมส่งเสริมการตลาดใหม่ๆ ตลอดจนรับ training material จากสำนักงานใหญ่ เป็นต้น ทั้งยังสามารถรับส่งเมล บันทึกข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ผลการใช้งาน ข้อมูลของคู่แข่ง ความต้องการพิเศษของลูกค้า ลงไปในระบบโดยตรง อีกทั้งระบบยังมีความสามารถในการวิเคราะห์รายงานตามความต้องการของผู้ใช้งานได้อีกด้วย ทำให้สามารถวิเคราะห์ และค้นหาโอกาสต่างๆในการตอบสนองและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ง่าย

นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ Win-Loss analysis ในกลุ่มลูกค้าที่ประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว ร่วมกับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการขายโดยใช้กรวยนักขาย (Sales Funnel) รวมทั้งมีการติดตามตัวชี้วัดหลัก คือ การส่งมอบที่ตรงเวลา อัตราการยอมรับ และความพึงพอใจของลูกค้า (learning)

ลูกค้าของ Medrad สามารถติดต่อเข้ามาเพื่อขอข้อมูล เพื่อทำธุรกิจ หรือ เพื่อร้องเรียนโดยผ่านช่องทางที่หลากหลายดังแสดงในภาพ (approach)



Medrad ประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการติดต่อ โดยติดตามตัวชี้วัดหลายตัว ได้แก่ ระยะเวลาในการตอบสนองลูกค้า ลักษณะผลลัพธ์ที่เกิดแก่ลูกค้า การส่งมอบที่ไม่ตรงเวลา ผลการติดตั้ง อัตราการใช้บริการรับประกันสินค้า เป็นต้น (learning)

บุคลากรที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้า ได้แก่ พนักงานบัญชี พนักงานขายภาคสนาม พนักงานบริการ ตัวแทนจำหน่าย ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายการตลาด และตลาดทางไกล (telemarketing) จะได้รับการฝึกอบรมทั้งที่เป็นทางการและ on-the-job เกี่ยวกับความรู้ของผลิตภัณฑ์ การสร้างความพอใจให้ลูกค้า การประเมินความต้องการลูกค้า และการจัดการข้อร้องเรียน นอกจากนี้ มีการจัดทำมาตรฐานการให้บริการ และมีการทบทวนเป็นระยะ และตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยการติดตาม การเฝ้าสังเกตของทีมงานภาคสนามและผู้จัดการ รวมทั้งการสำรวจความเห็นจากลูกค้าโดยตรง (approach-deploy-learning)

ข้อร้องเรียนจากลูกค้าทั้งหมด จะถูกป้อนเข้าสู่ระบบ Complaint Tracking System ทีมภาคสนาม ทีมขาย ผู้จัดการบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าในเวลาอันรวดเร็ว และช่วยกันวิเคราะห์หาต้นตอของปัญหา

ทีมที่เกี่ยวข้องจะติดตามผลการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าทุกราย จนกระทั่งมั่นใจว่าปัญหาของลูกค้าได้รับการแก้ไขจนหมดสิ้น

ในการประชุมทบทวนประจำเดือนของฝ่ายจัดการ (Medrad Management Reviews) จะมีการติดตามประเด็นข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น ข้อเสนอแนะเรื่องผลิตภัณฑ์จากลูกค้า และผลการปรับปรุงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำทุกสัปดาห์ VP operation จะประชุมผู้บริหารทุกฝ่ายในที่ประชุมที่เรียกว่า Operation Customer Meeting เพื่อพูดคุยเรื่องการส่งมอบ และการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นซ้ำๆ จะนำเข้าสู่ที่ประชุม Customer Advisory Board เพื่อแก้ไข ทีมที่เรียกว่า Failure Analysis Team จะพบปะกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงเทคนิค และมอบหมายให้ทีมวิศวกรทำการสืบค้นและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป

นอกจากนี้ ปัญหาและข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้ป่วย จะได้รับการบันทึก และปฏิบัติตามแนวทางที่ FDA กำหนด เมื่อไรก็ตามที่เกิดอุบัติการณ์ด้านความปลอดภัยผู้ป่วยเกิดขึ้น ตัวแทนจาก Medrad จะทำการสืบสวนและทดสอบผลิตภัณฑ์เพื่อ

ค้นหาข้อบกพร่อง และนำผลิตภัณฑ์ทดแทนให้ทันที รวมทั้งมีรายงานไปยังลูกค้าโดยผ่านระบบ Field Service Report ผลิตภัณฑ์ที่บกพร่องจะถูกส่งไปยังแผนกประกันคุณภาพ ซึ่งผลการตรวจสอบจะรายงานไปยัง Failure Analysis Team เพื่อค้นหาความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนระเบียบปฏิบัติ หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ จัดลำดับความสำคัญ นำสู่การปฏิบัติ

ระบบการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เป็นความรับผิดชอบของฝ่าย Global Customer Satisfaction ซึ่งจะเป็นผู้ออกแบบการสำรวจ และใช้คนนอกเป็นผู้สำรวจให้ การสำรวจทำทุกเดือน หรือ เดือนเว้นเดือน กระบวนการสำรวจจะถูกปรับปรุงปีละครั้ง แบบสอบถามได้พัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี 1992 และถูกปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น โดยในปี 1999 ได้เพิ่มเติมข้อความด้านความปรารถนาที่จะซื้อสินค้าซ้ำ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในปี 2001 ได้กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุความพึงพอใจที่ระดับ 5 หรือ Top Box เมื่อไรก็ตามที่ลูกค้าให้คะแนนต่ำกว่า 5 จะสอบถามว่า Medrad ควรทำอะไรเพื่อให้ได้คะแนน 5 ในการสำรวจ ครั้งถัดไป (ตรงนี้แสดง learning ให้เห็นว่ามีปรับปรุงมาหลาย cycle แล้ว)

ผลการสำรวจที่ได้ Global Customer Satisfaction จะรวบรวม แยกแยะ และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น รายงานที่หน่วยงานได้รับจะมีการแยกแยะโดยใช้สีที่แตกต่างกัน สีเหลืองจะหมายถึงประเด็นปัญหาที่ลูกค้าไม่พอใจมาก ต้องเร่งแก้ปัญหาภายใน 10 วัน และรายงานเข้าในฐานข้อมูล Field Force Automation ซึ่งจะถูกติดตามโดยคณะกรรมการ Customer Satisfaction Advisory Board (CSAB)ต่อไป สีน้ำเงินหมายถึงประเด็นที่ลูกค้ายังไม่ค่อยพอใจนัก สมควรติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด สีส้มหมายถึงลูกค้ามีความพอใจในระดับสูง เป็นที่น่าชื่นชม

CSAB จะประชุมทุกเดือนเพื่อติดตามแนวโน้มและความจำเป็นในการแก้ไขปรับปรุง นอกจากนี้ ยังมีการสำรวจของทีมภาคสนาม จากบริษัทอิสระจากภายนอก เพื่อติดตามความพอใจภายหลังการให้บริการฉุกเฉิน 30 วัน ตลอดจน ความพอใจจากการได้รับการอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และวิธีการใช้ผลิตภัณฑ์ หากผลตอบรับต่ำกว่าระดับ 5 จะสอบถามต่อว่า Medrad ควรทำอะไรเพื่อให้ได้คะแนนความพอใจที่ระดับ 5 เพื่อนำผลการสำรวจมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ระบบบริหารลูกค้าของ AS มีขั้นตอนหลัก คือ

- การสร้างลูกค้า (Create) ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่าย Business Development กับลูกค้า เพื่อทำความรู้จัก และทำความเข้าใจลูกค้า
- การได้มาซึ่งลูกค้า (Acquire) เป็นการจัดเตรียมข้อเสนอ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
- การขาย (Keep it Sold) เป็นขั้นตอนการปรับปรุงข้อเสนอ จนกระทั่งสามารถบรรลุความต้องการของลูกค้าได้
- การรักษาและทำให้เติบโต (Maintain & Grow) เป็นขั้นตอนของการบำรุงรักษาลูกค้าเพื่อให้เกิดความภักดี

AS มีระบบสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยแบ่งเป็นสองส่วน คือ Performance Excellence และ Relationship Excellence ดังภาพ (approach)

FIGURE 3.2-1. Customer satisfaction model



ในส่วนของ Performance Excellence ประกอบด้วยการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความสุขใจให้แก่ลูกค้า บรรลุหรือเกินความคาดหวังของลูกค้า สินค้ามีคุณภาพสูง ส่งมอบตรงเวลา และราคาเหมาะสม ฝ่ายสนับสนุนมีความรู้ความสามารถ เป็นมืออาชีพ และสามารถตอบสนองความต้องการที่ไม่ได้คาดหวังมาก่อนได้

ในส่วนของ Relationship Excellence ประกอบด้วย การไวต่อความรู้สึกของลูกค้า การเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า การตอบสนองความต้องการที่รวดเร็ว และการรักษาคำมั่นสัญญา

AS มีวิธีการจำแนกลูกค้าเพื่อให้ง่ายต่อการดูแลและสร้างความสัมพันธ์ที่น่าสนใจ โดยแบ่งลูกค้าเป็น 3 ระดับ (tiers)

- ระดับที่ 1 คือระดับสูงสุด แบ่งเป็นกลุ่มลูกค้าในสหรัฐอเมริกาเอง และกลุ่มลูกค้านานาชาติ
- ระดับที่ 2 ในแต่ละกลุ่มลูกค้าในระดับที่ 1 จะแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มลูกค้าภาครัฐ และกลุ่มลูกค้าเชิงพาณิชย์ ซึ่งลูกค้าสองกลุ่มนี้มีความต้องการที่ไม่เหมือนกันเลย
- ระดับที่ 3 ในแต่ละกลุ่มลูกค้าย่อยในระดับที่ 2 จะแบ่งเป็นอีก 3 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มผู้ใช้ กลุ่มที่เป็นประตูทางเข้า (Gatekeeper) และกลุ่มผู้มีอำนาจตัดสินใจ ซึ่งต้องการวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไป

ซึ่งการแบ่งลูกค้าเป็นระดับที่ชัดเจน ทำให้สามารถเข้าใจ และสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าภายนอกทุกรายจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรที่เรียกว่า Customer Contact Person Class ซึ่งจะสอนระบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า วิธีการเริ่มต้นกับลูกค้า วิธีสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (เพื่อให้เกิด performance excellence) และการสร้างลูกค้า (เพื่อให้เกิด relationship excellence) โดยที่คณะกรรมการที่เรียกว่า Customer Satisfaction Council จะเป็นผู้พัฒนาระบบการสร้างความพึงพอใจ นำลงสู่การปฏิบัติ และประเมินผล เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (deploy)

AS มีระบบที่เรียกว่า Customer Satisfaction Management System ซึ่งเป็นระบบอัตโนมัติที่ออกแบบสำหรับกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เมื่อไรก็ตามที่มีข้อร้องเรียนเกิดขึ้น ข้อมูลจะถูกบันทึกเข้าระบบ มีการจำแนกความสำคัญ ความเสี่ยง และติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขในเวลาอย่างรวดเร็ว หากไม่ได้รับการแก้ไขให้เรียบร้อยภายใน 2 สัปดาห์จะมีการเตือนทันที นอกจากนี้ ระบบจะจัดทำรายงานสรุปประเด็นที่สำคัญ สถานะปัจจุบันของการแก้ไขปัญหา การแก้ไขและป้องกันที่ได้ดำเนินการ

ความช่วยเหลือสนับสนุนที่ต้องการ และบทเรียนที่ได้รับ ส่งให้ผู้บริหารรับทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงระบบต่อไป

กระบวนการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าของ AS มี 4 รูปแบบดังนี้ (approach)

- แบบที่เป็นทางการ ได้แก่ การประเมินผู้ส่งมอบ การประเมินการส่งมอบสินค้า การประเมินผลการแก้ไขและป้องกันปัญหา การประเมินจากยอดเงินรางวัลที่ให้ (award fee) ซึ่งการประเมินเหล่านี้ทำปีละ 1-2 ครั้ง
- แบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งกระทำอย่างสม่ำเสมอ เช่น การส่งมอบ ผลการให้บริการภาคสนาม อัตราการประสบความสำเร็จในการขาย (win rate) อัตราการซื้อซ้ำ (repeat business)
- แบบปลายเปิด เป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน
- วัดจากการประเมินผลกระบวนการ (Process Assessment System)

จะสังเกตได้ว่า การวัดผลความพึงพอใจของ AS จะใช้ตัวชี้วัดและวิธีการที่สมดุลระหว่าง Performance Indicators เช่น ผลการประเมินผู้ส่งมอบ ยอดเงินรางวัลที่ให้ การส่งมอบสินค้า เป็นต้น กับ Relationship Indicators เช่น ผลการสำรวจจากภายนอก ผลการสำรวจภาคสนาม เป็นต้น (และตัวชี้วัดเหล่านี้ทั้งหมดจะต้องถูกรายงานผลไว้ในหมวดที่ 7 - linkage)

AS ติดตามผลงานด้านลูกค้า ทั้งในแง่ ผลิตภัณฑ์ บริการ และคุณภาพของการดำเนินธุรกรรมที่เกิดขึ้น (quality of transaction) ผ่าน 3 ช่องทางหลัก คือ การสำรวจผลการส่งมอบ การสำรวจภาคสนาม และการสำรวจจากภายนอก ข้อมูลเหล่านี้จะถูกส่งเข้าระบบ Customer Satisfaction Management System เพื่อติดตามผล และวิเคราะห์เพื่อหาทางปรับปรุงต่อไป

กระบวนการด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสำรวจความพอใจของลูกค้าที่ดี จะถูกทบทวน และปรับปรุงเพื่อให้ทันสมัย และทันต่อความต้องการของทิศทางธุรกิจ โดยผ่านกระบวนการประเมินตนเองภายใน การประเมินจากภายนอก โดยใช้เกณฑ์ Baldrige การประเมินระบบประจำปี การเทียบเคียง (benchmark) และการนำข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้ามาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบ (แสดง learning)



การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เกณฑ์รางวัล



4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

40 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการผลิต จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ

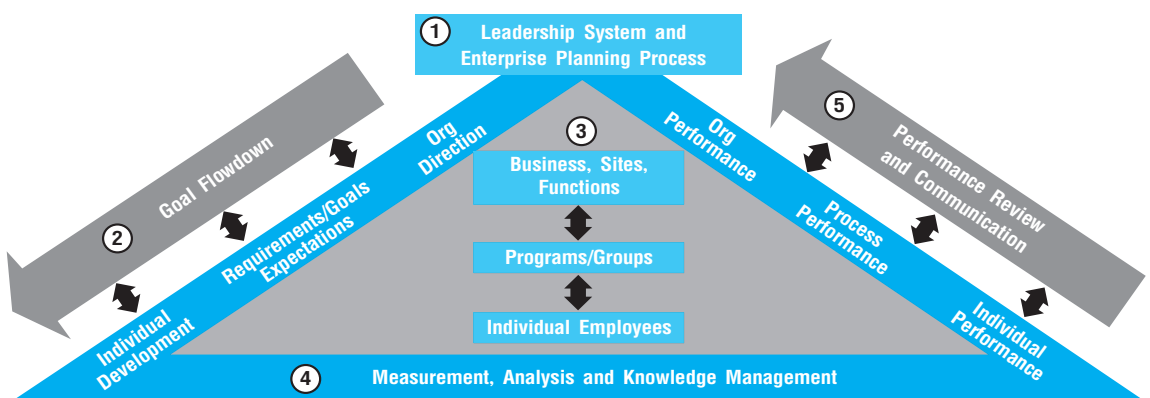
จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร คือ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดจากภายในหรือภายนอกองค์กร

เรียนจากแชมป์

>> AS

ระบบการวัดผลการดำเนินการของ AS ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังรูป (approach-deploy)

FIGURE 4.1-1. Performance measurement system



ขั้นตอนที่ 1 Leadership System and Enterprise Planning Process

เป็นขั้นตอนของการวางแผน และกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 Goal Flowdown เป็นขั้นตอนของการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมาย และทิศทางองค์กรสู่หน่วยงานทุกฝ่าย ทุกระดับ

ขั้นตอนที่ 3 AS Organization เป็นขั้นตอนของการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ในหน่วยงานทุกฝ่ายทุกระดับทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งจัดทำแผนงาน และ performance and development plan รายบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 Measurement, Analysis and Knowledge Management เป็นขั้นตอนของการวัด วิเคราะห์ข้อมูล แปลงเป็นข้อสนเทศที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ และ นวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 5 Performance Review and Communication เป็นขั้นตอนของการ รายงานผล และการประชุมเพื่อทบทวนผลงาน ซึ่งการรายงานผลใช้ระบบ Vision Support Plan System (VSP)

(จาก approach ข้างต้น จะเห็นบูรณาการกับหมวดที่ 1 การนำองค์กรและหมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ)

AS ใช้ระบบ VSP เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล การติดตามเป้าหมาย และการรายงานผล โดยผ่าน web การวางระบบ VSP จะใช้ข้อมูลที่ได้จากการทำขั้นตอนที่ 2 มากำหนดข้อมูลนำเข้า ซึ่งข้อมูลนำเข้าเหล่านี้จะได้รับการพิจารณาเพื่อให้เกิดสมดุลระหว่าง leading และ lagging indicators ตลอดจนความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ส่วนข้อมูลด้านตัวชี้วัดที่จะใช้ติดตามเป้าหมายประจำวันได้จากการทำขั้นตอนที่ 3 ตาม Model ข้างต้น

ระบบรายงานผลของ VSP จะทำการประมวล และรายงานผลในรูปแบบที่เหมือนกันไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ระบบรหัสสี คือ สีแดง หมายถึงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สีเหลือง คือพลาดเป้าหมายเล็กน้อย แต่คาดว่าจะยังแก้ไขได้ สีเขียว คือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

AS ทำการปรับปรุงระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันสมัย ทันต่อความต้องการของธุรกิจ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ (learning)

- การประเมินตนเองภายใน และการประเมินจากภายนอก โดยใช้เกณฑ์ Baldrige
- กิจกรรมพัฒนาคุณภาพภายใน อาทิ Lean initiatives เป็นต้น
- การทบทวนผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด
- Process Based Management Methodology ซึ่งกำหนดให้มีการทบทวนกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ
- การปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับบริษัทแม่และ Integrated Defense System

>> CFSC

ระบบวัดผลการดำเนินการของ CFSC ใช้ Balanced Scorecard แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (Approach)

- ระดับบนสุด ประกอบด้วยตัวชี้วัดระดับองค์กร 11 ตัว และตัวชี้วัด “สุขภาพ” ด้านต่างๆ ของ CFSC (ตาม Critical Success Factors) อีก 39 ตัว ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ทั้งหมดจะแสดงภาพรวมของผลการดำเนินการของ CFSC
- ระดับกระบวนการ ซึ่งครอบคลุมทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งแสดงผลงานของกระบวนการ เพื่อให้เจ้าของกระบวนการเหล่านั้นได้ติดตามผลการดำเนินการ
- ระดับหน่วยธุรกิจ เพื่อติดตามผลลัพธ์ด้านการเงิน และงบประมาณ
- ระดับฝ่ายต่างๆ เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินการในชีวิตประจำวัน

แต่ละสาย แต่ละฝ่ายงาน คัดเลือกตัวชี้วัดเหล่านี้โดยพิจารณาจากลูกค้า พนักงาน และกระบวนการ ตลอดจนเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual goal) ข้อมูลด้านการเงินจะผ่านเข้าสู่ระบบ Financial Information System ข้อมูลอื่นๆ ผ่าน Data Shopping Network (deploy)

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดระดับต่างๆ ที่ CFSC ใช้

FIGURE 4-1 A comprehensive system of measures and indicators drives achievement of CFSC's Mission.

Mission	Shared Values	Vision	ORGANIZATIONAL		OPERATIONAL					
			CSF	Top Tier Measures	Health Indicators (Result Figure #)	Process Measures	Departmental Measures			
Mission	Shared Values	Vision	Customer Satisfaction	Satisfaction Index User (7.1-1, 4) Dealer (7.1-5) CatBU (7.1a1)	Customer Health Volume (7.3-1) PODD (7.3-9) Merchandising Results (7.5-4) Competitive Updates (many) Customer Listening (7.1-1 thru 9) Dissatisfaction (7.1-7) Industry Council Updates	Key Core Process Measures (Figure 6-2)	Business and Support Process Measures (Figure 6-3)	Rolling Business Model	Budget	Departmental Data
			Employee Satisfaction	Employee Satisfaction Index (7.4-1)	Employee Health Retention (7.5-6) Compensation Competitiveness (5.b) Succession Planning (5.c) Diversity (7.3-13) Development (7.4-11)					
			Growth	PODD (7.3-9) Managed Assets (7.3-1)	Financial Health Margin Spread (7.2-9) Rolling Business Model (na) Monthly Results (7.3 thru 9) Divisional Profit (7.3-1)					
			Leadership	Leadership Index (7.6-4)	Leadership Health Strategic Retreat ALC Share Values (7.6-2 thru 4 and 7 thru 9) Community Support (7.6-7 thru 9)					
			Reliable Returns	ROA/ROE (7.2-2) Profit (7.2-1)	Portfolio Health Product / Service Expansions (7.3-5) Top 20 Users (na) Past Due Results (7.5-13) Inactive Accounts (7.5-13) Restructures (na) Repossessions (7.5-13) Potential Losses > \$500k (na) Defaults (7.3-6) Allowance for Credit Losses (7.4-13)					
			World Class Processes	Operating Expense Ratio (7.3-4)	Process Health Baldrige Assessments (7.5-16) Process Improvements (6.1a) 6 Sigma - Accretive benefit (7.3-7) - Project Reporting (7.5-1) - Black/Green/Yellow Belts (7.5-1)					

นอกจากการวัดผลการดำเนินการของตนเองแล้ว CFSC มีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ โดยพิจารณาจากทิศทางขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และข้อมูลจากบุคคลที่สาม อาทิ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเปรียบเทียบราคา การตั้งราคาขาย การเปรียบเทียบผลงาน เป็นต้น

เนื่องจากข้อจำกัดในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในอุตสาหกรรมเดียวกัน CFSC จึงดำเนินการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยการสำรวจผ่านลูกค้าและผู้จัดจำหน่าย ทั้งในแง่การเทียบเคียงกระบวนการหลัก และความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกมา ทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการ

นอกจากในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้ว CFSC มีการเทียบเคียงกระบวนการข้ามอุตสาหกรรม เช่น ในปี คศ. 2002 ได้ทำการเทียบเคียงกับบริษัทที่ให้บริการด้านการเงินในธุรกิจยานยนต์ รวมทั้งได้เข้าสู่กระบวนการเทียบเคียงกับองค์กรที่ชนะรางวัล Baldrige เป็นประจำ และยังมี การเทียบเคียงกระบวนการกับผู้ส่งมอบอีกด้วย

ตารางต่อไปนี้แสดงการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของ CFSC (approach-deploy)

FIGURE 4-2 Sources and uses of comparative data.

Key Sources of Comparative Data (Category 7 Results)	CSF	CFSC Contract	Type of Comparison									Users of Data	Uses
			Competitors	Equipment Leasing Ind.	Financial Services	Service Industry	National	Best Practice	Planning	Improvement	Competitive/Market Assessment		
CFSC Competitive Satisfaction Survey (7.1)	1		✓							✓	✓	✓	BEC Marketing/RMs
American Customers Satisfaction Index (7.1)	1				✓	✓	✓						CBC/Divisions
Monitor 100 Survey (7.5)	3.5		✓	✓	✓					✓	✓	✓	BEC
Fitch Industry Rating Service (7.3 / 7.5)	3.5		✓	✓	✓						✓	✓	Accounting
Other external analysis (7.3 / 7.6)													Treasury
Equipment Leasing Association (7.0)	3.5		✓	✓						✓	✓	✓	Departments
6 Sigma projects and process benchmarking (7.0)	6								✓		✓	✓	Process Owners 6 Sigma Teams, Champions, and Black Belts

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ในระดับบนสุดของ CFSC กระทำทุกเดือน โดยจะมีการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้ การวิเคราะห์หาแนวโน้ม และการวิเคราะห์การเบี่ยงเบนจากแผนหรือเป้าหมายที่กำหนด และรายงานให้ Business Excellence Council ทราบเพื่อตัดสินใจ เช่น ปรับกลยุทธ์หรือแผนงาน หรือ กำหนดเป็นโครงการ Six Sigma (learning)

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการในระดับกระบวนการ ระดับสาย ฝ่าย หรือหน่วยต่างๆ มีการวิเคราะห์ผลดังนี้

- การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่าง payment performance ของ portfolio กับการคาดการณ์ผลกำไร เพื่อกำหนดนโยบายการปล่อยสินเชื่อ
- การวิเคราะห์แนวโน้ม เพื่อใช้ตัดสินใจ เช่น กำหนดวงเงินกู้ยืม
- การวิเคราะห์แยก Segment
- การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบน (Variance Analysis) เพื่อติดตามว่าเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่กำหนดอย่างไร เพราะอะไร ซึ่งจะกระทำทุกสองสัปดาห์ในระดับหน่วยธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการดำเนินการ จะถูกรายงาน และนำมาประชุมทบทวนตามวาระที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตาราง (learning)

FIGURE 1-4 CFSC leaders review organization success, competitive environment, goals, and changing needs via a system of integrated weekly, monthly, and annual reviews.

Method	Frequency	Key Measures and Results Reviewed
Business Excellence Council Day 1: Manage the Business	Monthly	(See Figure 4-1) - Financial Health - Employee Health - Technology Health - Customer Health - Portfolio Health - Process Health - Leadership Health
Business Excellence Council Day 2: Manage the Strategy	Monthly	- Progress on Strategic Plan Initiatives - 6 Sigma Projects - Division/Departmental Updates - Public/Community Support
Weekly Report	Weekly	- Initial marketplace results - Supplier actions - Significant customer activity - Key learning and best practices - Competitor activity - Employee actions - Activity on major initiatives - Community activities
Corporate Credit Reviews	Weekly	- Review financial exposure and loans
Pricing Review	Weekly	- Pricing Rate Analysis, competitive activity
Contributions Committee	Quarterly	- Contributions budget, community and employee requests
Quarterly Credit Review with Caterpillar Group President	Quarterly	- Review Portfolio Health, significant credits and exposures
Executive Office Review	Annually	- Strategic/operational review by Caterpillar Executive Office

>> Medrad

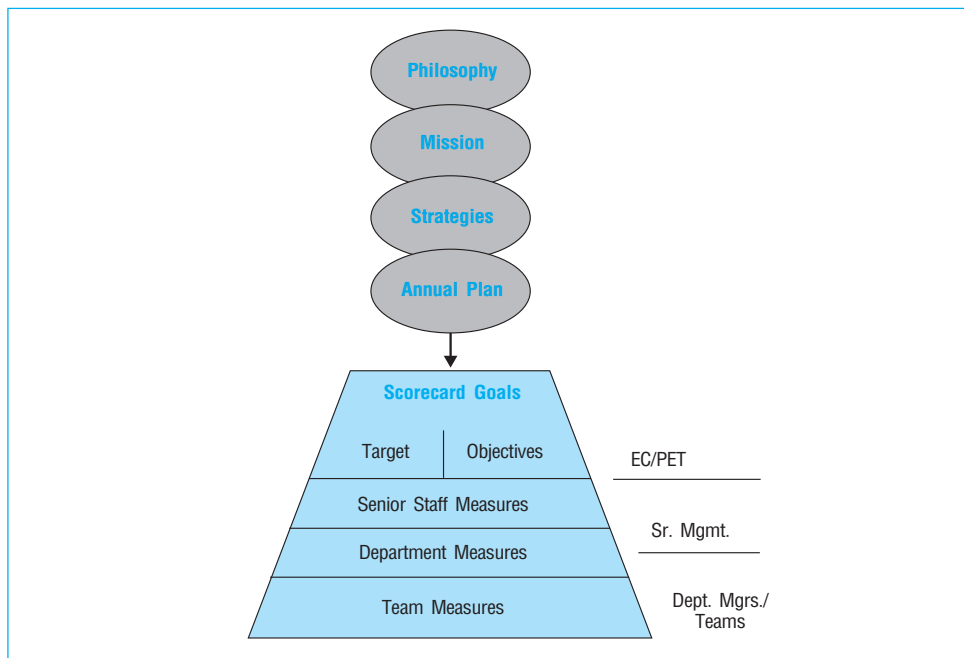
ระบบการวัดผลการดำเนินการของ Medrad เริ่มต้นจากระบบ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วย 5 เป้าประสงค์หลัก (5 corporate goals) และ 12 วัตถุประสงค์ตั้งรายละเอียดในตารางต่อไปนี้ (approach)

FIGURE 4.1-1. Five Corporate Scorecard Goals

Mission	Corporate Goal	Scorecard Measure	Target	Benchmark	Frequency
Ensure continued growth and profit	Exceed the financials	CMB (profit measure)	Grow CMB faster than sales - specific target set via strategic planning	Individual product line growth rates	Monthly
	Grow the company	% sales growth	15%/year	Schering Parent, Medical industry	Monthly
	Improve quality and productivity	CMB/EE growth	10%/year	Supports growth CMB faster than sales	Monthly
Improve the quality of healthcare	Improve customer satisfaction	Survey Results- top box ratings	Continuous improvement year-to-year	Competitors & others surveyed	Monthly
Provide an enjoyable and rewarding workplace	Improve employee growth and satisfaction	Survey Results- very satisfied ratings	Continuous improvement above best-in-class	Hay best-in-class companies	Twice each year

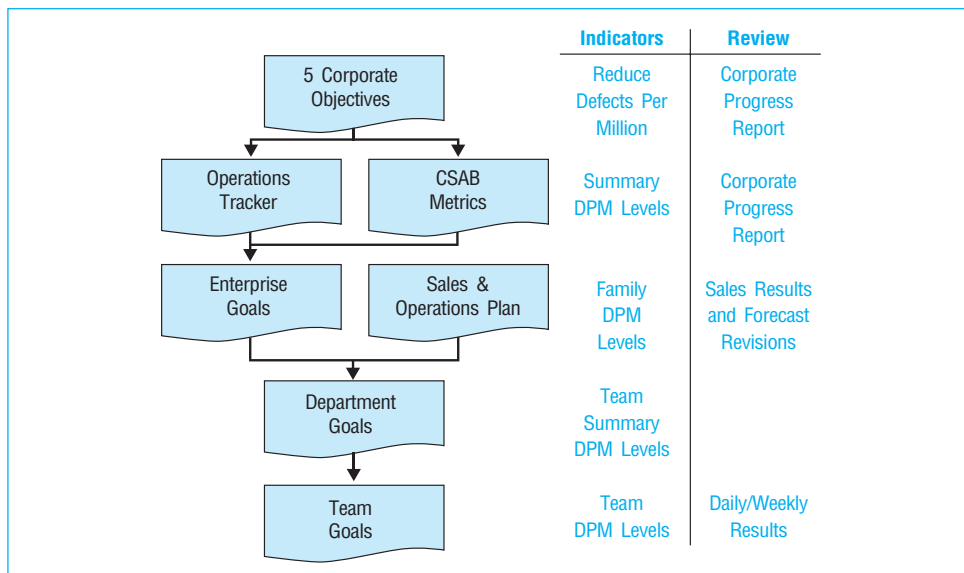
และเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการมีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร Medrad จัดให้มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงเป็นลำดับชั้น จากระดับ Executive Committee และ Performance Excellence Team ลงสู่ระดับผู้บริหารระดับสูง และจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ฝ่ายและทีม ดังภาพ

FIGURE 4.1-2. Alignment of Measures



ภาพต่อไปนี้ แสดงตัวอย่างการถ่ายทอดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และการติดตามผลในสายปฏิบัติการ (deploy)

FIGURE 4.1-3. Operations Goal Alignment



ข้อมูลในการดำเนินงานในชีวิตประจำวันรวมทั้งข้อมูลจาก Field Force Automation System (ที่กล่าวถึงไว้ในหมวดที่ 3) จะถูกรวบรวมเข้าสู่ระบบ SAP ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ERP ของ Medrad และผ่านการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า ALV และ 3D

Medrad ใช้ระบบ SAP มาตั้งแต่ปี 1990 และได้พัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องมาหลาย cycle ปัจจุบันมีการเพิ่มเติมระบบ Business Intelligence เข้าไป อาทิ ระบบ ALV และ 3D ทำให้สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มศักยภาพและง่ายต่อการใช้งานมากขึ้น (ตรงนี้แสดง learning)

Medrad ใช้ประโยชน์จากข้อมูลโดย ผู้นำระดับสูง ฝ่าย และทีมต่างๆ มีการวิเคราะห์ที่หลากหลาย ดังนี้

- การวิเคราะห์ต้นทุนต่อของความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน Corporate Scorecard
- การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของการส่งมอบตรงเวลากับข้อร้องเรียนลูกค้า
- การประเมินเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย (trade-off) ระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ กับช่วงเวลาว่างตลาดของผลิตภัณฑ์
- การวิเคราะห์ความสำเร็จ ความล้มเหลวในการขาย และประสิทธิภาพการขาย โดยใช้กรวยนักขาย
- การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงไป
- การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบทางการเงิน
- การวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด ลูกค้าน้ำหนักเพิ่ม/ลด ผลการสำรวจความพอใจ
- การวิเคราะห์ยอดขาย ต้นทุน ผลตอบแทนการลงทุนสำหรับตลาดเปิดใหม่ หรือตลาดที่ขยายเพิ่มเติม
- การวิเคราะห์แนวโน้มของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ผลด้านการเงิน และความน่าเชื่อถือของข้อมูล
- การวิเคราะห์การใช้ทรัพยากร และอัตราการไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (slip rate)
- การวิเคราะห์รอบเวลา ระดับปริมาณของเสีย ต้นทุนการผลิต ความพึงพอใจลูกค้า ต้นทุนที่เกิดจากการรับประกันสินค้า และความพอใจของลูกค้าต่อสายการผลิตที่เพิ่งเปิดใหม่
- การวิเคราะห์ความพึงพอใจพนักงาน การอบรม ค่าตอบแทน อัตราลาออก และตัวชี้วัดอื่นด้านทรัพยากรบุคคล
- การวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรในโครงการตามแผนกลยุทธ์

รายงานและผลการวิเคราะห์จะถูกทบทวนในที่ประชุมตามวาระที่กำหนดไว้ดังรายละเอียด
ในตาราง

FIGURE 1.1-2 Senior Leader Performance Reviews			
Group	Frequency	Topics	Measures Reviewed
Executive Committee	Monthly	Business and quality issues	- P&L results: month & YTD
Senior Staff	Monthly	Top 12 objectives. Corporate performance and business issues	- P&L results: month & YTD - Top 12 objectives review - Scorecard results: month & YTD - Advisory Board measures
Advisory Boards	Monthly	See Figure 1.1-1	- NPST: Product Tracker - CSAB: Cust Sat. Survey Results - HRAB: Employee Satisfaction Survey Results
Senior Staff's PET Meeting	Quarterly	Performance Excellence issues	- Top 12 initiative proposals - Baldrige feedback report
Medrad Management Review (MMR)	Quarterly	Quality System Issues	- Action Item closure - Process indicators - Complaint & Reliability trends
Field Sales & Service Meeting	Quarterly	Sales and service reviews in all global regions	- Sales-to-date - Outlook for quarter and year
Health & Safety Committees	Monthly	Health and safety performance	- Lost Time Days Incidents - OSHA Incidents



4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

40 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับพนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า รวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบายวิธีการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงทันเหตุการณ์ มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด เช่น พนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้ารวมทั้งลูกค้า นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมขององค์กร

เรียนจากแชมป์



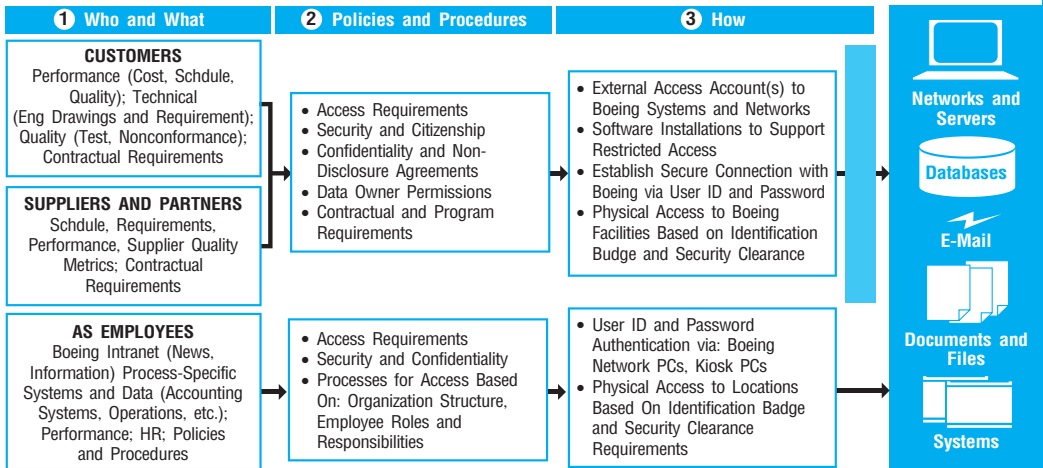
>> AS

AS จัดระบบให้มีข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้สำหรับทุกฝ่าย โดยกำหนดเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ

- การค้นหาว่าผู้ใช้คือใครและต้องการอะไร
- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ และ
- การกำหนดวิธีการใช้

จากนั้นจึงกำหนดเทคโนโลยีและระบบที่ต้องการ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ดังภาพ (approach)

FIGURE 4.2-1. Data and information availability



เพื่ออ้างความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ AS ยึดถือปฏิบัติตามมาตรฐาน Boeing และมาตรฐาน The Software Engineering Institute/ Capability Maturity Model (SEI/CMM) อย่างเคร่งครัดทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้เพื่อความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง ความทันสมัย ความปลอดภัย การรักษาความลับ และการใช้งานง่ายของข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ AS มีวิธีการดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้ (approach-deploy)

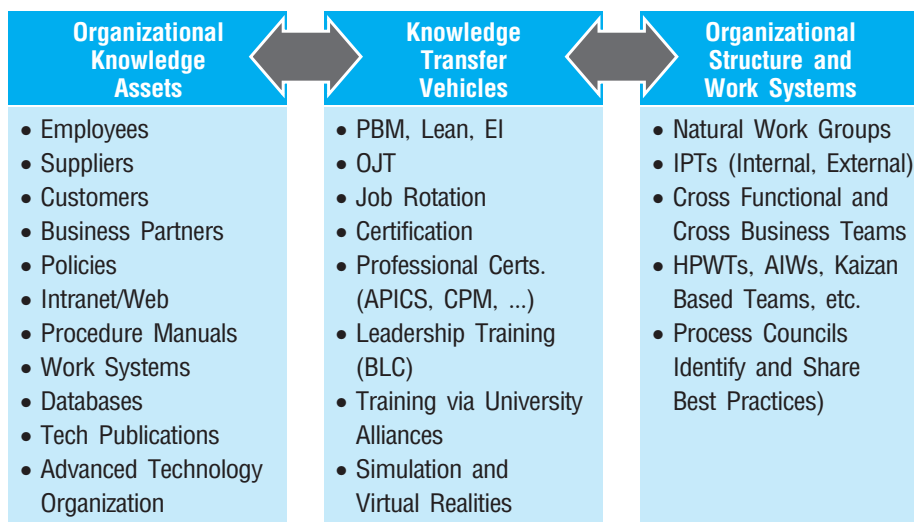
Property	Data, Information, and Organization Knowledge	How Properties are Ensured
Integrity	Code of ethics, Certification (employee, suppliers), Process and Systems Audits training	Audits, SEI/CMM
Accuracy	Experience and skill level, Patents, training	Error proofing and validation for entry, field masks, audits
Timeliness	OJT, Just In Time Training, Employee Orientation, Intranet and System Access (employees, customers, suppliers)	Pilots of new software systems and user group testing.
Reliability	PBM, Metrics, Certification of financial statement, ISO, AS9110, QA	Change boards, SEI/CMM, service level agreements; backup systems
Security	DoD security clearances, ITAR, Access Control, Export Control, Boeing sensitive/proprietary IP, Classified Programs, Nondisclosure agreements	Account permissions processes, firewalls, reverse proxy, anti-virus software, standard PC configurations, Computing Security Policy
Confidentiality	Governed by business agreements, DoD specified, proprietary	Account permissions processes, firewalls, reverse proxy, anti-virus software
User Friendliness	Training, Accessibility to reference and resources via Web and Boeing contacts	Help Disk, user pilots and training labs, user surveys, SEI/CMM, ergonomics

AS มีระบบการจัดการความรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ (approach-deploy)

- Organization Knowledge Assets เป็นขั้นตอนของการค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำธุรกิจว่าอยู่ที่ใด ซึ่งแหล่งความรู้ประกอบด้วย จากพนักงาน จากผู้ส่งมอบ จากลูกค้า หุ่นส่วน คู่มือ ระบบงาน ฐานข้อมูล วารสารสิ่งพิมพ์ทั้งหลาย หรือจากองค์กรที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- Knowledge Transfer เป็นการถ่ายโอนองค์ความรู้มาสู่องค์กร หรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งเครื่องมือ (vehicle) ที่ใช้ได้แก่ Process Based Management, Lean, Employee Involvement, On-the-job Training, Job Rotation, ระบบการรับรองความสามารถ ประกาศนียบัตรรับรองวิชาชีพ การอบรมภาวะผู้นำ (Boeing Leadership Center) การอบรมจากมหาวิทยาลัยที่เป็นพันธมิตร การจำลองสถานการณ์ต่างๆ
- Organization Structure เป็นการจัดโครงสร้างและระบบงานเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน ได้แก่ การจัดให้มี Natural work groups, การจัดให้มี Integrated Product Team ทีมข้ามสายงาน ทีมข้ามธุรกิจ ทีมพัฒนาคุณภาพ (Kaizen Based Team) High performance work team ตลอดจนสภากระบวนการเพื่อคัดเลือกและแบ่งปัน best practices

รายละเอียดของระบบการจัดการความรู้ของ AS แสดงเป็นรูปภาพได้ดังนี้

FIGURE 4.2-2. Knowledge management approach



>> CFSC

CFSC ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมดในการทำให้ข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ทุกกลุ่ม ข้อมูลสารสนเทศทั้งหมดสามารถส่งต่อกันโดยไม่ต้องใช้กระดาษ ในขณะที่เอกสารต้นฉบับจะได้รับการถ่ายภาพเก็บเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ รายงานทั้งหลายจะถูกเก็บในรูปแบบเลเซอร์ เอกสารทั้งหลายสามารถส่งให้พิมพ์ออกได้ตามจุดที่ต้องการแม้จะอยู่ห่างไกลออกไป พนักงานที่ต้องเดินทางสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลได้โดยผ่าน dial up หรือ broadband รวมทั้งสามารถติดต่อ internet ได้ตลอดเวลา

ตารางต่อไปนี้ แสดงระบบเครือข่ายของ CFSC และการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้แต่ละกลุ่ม (approach-deploy)

FIGURE 4-3 CFSC systems fully support our KCPs and provide access to Users, Dealers, employees, and suppliers.

Process Supported	Application																	Available to						
	FinancExpress	CustomerExpress	AccountExpress	Accounting	Collections	Exchange/Email	Excel	DSN	COs	KCP Tracking	Imaging	JD Edwards	IMS Project	It Cos/Management	Intranet	Internet	PeopleSoft	CMS	Employees	Dealers	Users	Car Business Units	Suppliers	
✓ Current * Planned																								
Quote	✓	*							✓	✓									✓	✓				
Indicative Proposal							✓	*		✓	✓								✓					
Credit	✓	*		✓	✓	✓	✓			✓	✓					✓			✓	✓	✓			
Commitment Letter		*					✓			✓									✓					
Document Preparation	✓	*		✓						✓	✓								✓	✓	*			
Document Processing/Funding	✓	*		✓					✓	✓									✓	*	*			
Wire Transfers			✓	✓	✓	✓				✓	✓								✓	✓				
Project Financing				✓						✓									✓					
Invoicing	✓	*	✓	✓	✓					✓									✓	✓	✓			
Cash Applicatoin		*	✓	✓	✓	✓	✓			✓		*				✓			✓	✓	✓			
Collections		*		✓	✓	✓				✓									✓					
Covenant Compliance							✓	*		✓									✓					
Modifications	✓	*	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓								✓	*	*			
Buyouts	✓	*	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓								✓	✓	✓			
Repossession/Ramarketing		*	✓	✓	✓	✓	✓	*				✓				✓			✓	✓	✓			
Customer Service	✓	*	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓								✓	✓	✓			
Tax Receipt Withholding			✓	✓															✓	✓				
Purchasing												✓							✓					
Budget								*					✓						✓					
Project Management						✓	*						✓	✓	✓				✓					
Shared Values															✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Communication Process		*				✓									✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compensation																	✓	✓	✓					
PDP																	✓	✓	✓					

เพื่อให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อถือได้ CFSC ดำเนินการดังนี้

- **ระบบบำรุงรักษา** ดูแลโดยใช้ระบบ Change Control Management System ซึ่งจะบันทึกข้อมูลและผลการดำเนินงานของระบบทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เพื่อติดตามผลและหาโอกาสปรับปรุง
- **ระบบดูแลอัตโนมัติ** จะเฝ้าระวังปัจจัยสำคัญๆ ของระบบและจะเตือนผู้ดูแลระบบแบบอัตโนมัติทันที และจะรายงานค่า system uptime และ network traffic ทุกสัปดาห์
- **System Redundancy และระบบกู้คืน (Recovery)** จะทำหน้าที่ backup ระบบและลด downtime ให้น้อยเหลือที่สุด
- **กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Resolution)** ทำงานร่วมกับบริษัทผู้ส่งมอบ โดยขยายสัญญาในส่วนของดูแลเพื่อสร้างหลักประกันว่าจะเข้ามาแก้ปัญหาให้ในทันที
- **การทดแทนฮาร์ดแวร์** ฮาร์ดแวร์จะได้รับการทดแทนทุก 2-3 ปี หรือบ่อยกว่านี้ สำหรับระบบที่สำคัญ

ฝ่ายสนับสนุนด้าน IT จะทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้ปีละครั้ง รวมทั้งจัดประชุมกลุ่มย่อย และการประชุมเพื่อทบทวน Help Center Call เพื่อปรับปรุงระบบให้ง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้ (learning)

ในด้านความปลอดภัยของฮาร์ดแวร์ มีห้อง server 2 ห้องแยกสถานที่กัน มีระบบป้องกันการเข้าออก มี UPS เครื่องปั่นไฟและใช้สาย dual network ในด้าน software มีการ backup สำรองและมีระบบ active virus scan

CFSC ปรับปรุงระบบ IT ให้ออกมาตรงตามความต้องการทางธุรกิจ โดยผ่านกระบวนการดังนี้ (learning)

- กระบวนการวางแผนด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท (ตรงนี้แสดง integration)
- IT architect โดย CFSC ว่าจ้าง IT architect เต็มเวลาจำนวน 6 คนเพื่อทำหน้าที่ต่อไปนี้
 - ทำการวิจัยแนวโน้มของเทคโนโลยีด้าน IT กับการประยุกต์ใช้ใน CFSC
 - ให้แนวทางแก่หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งทีม Six Sigma ในการใช้เทคโนโลยีด้าน IT ทั้งที่มีอยู่เดิมและที่เพิ่งติดตั้ง

- ส่งเสริมและทำให้เกิดความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี
- ให้การปรึกษากับฝ่ายพัฒนาระบบและนักวิจัยระบบเพื่อให้เกิดบูรณาการของระบบทั้งหมด
- ทำให้มั่นใจว่าระบบ IT ทั้งหมดได้ตามมาตรฐานของบริษัทและมาตรฐานของ caterpillar
- ติดตามเผื่อระบบสำคัญเพื่อให้มั่นใจว่ายังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- โครงการ Six Sigma นอกจากการเข้าร่วมทบทวนโครงการ Six Sigma แล้ว (จากรายงานข้อเสนอแนะของผู้ประเมินรางวัล Baldrige) IT architect จะร่วมทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม Six Sigma เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการ Six Sigma ที่ดำเนินอยู่ มีระบบเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า
- การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย IT กับผู้ใช้งานด้านต่างๆ เพื่อแปลงความต้องการด้านธุรกิจเข้าสู่ระบบ IT ของบริษัท

ระบบการจัดการความรู้ของ CFSC ประกอบด้วย (approach-deploy)

- **การจัดการความรู้ในหมู่พนักงาน** CFSC มีระบบในการรวบรวมความรู้ที่ได้จากระบบ 6 Sigma, ระบบ Project Governance Model และการฝึกอบรมพนักงาน โดยใช้ระบบ E-tracker และ PGM ซึ่งปัจจุบันมีฐานข้อมูลมากกว่า 1,000 โครงการ การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน กระทำโดยผ่านทาง e-mail, intranet, shared network drive และ public folder โดยจะมีการติดตามอัตราการเข้าใช้เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง (deploy)
- **การจัดการความรู้จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร** ลูกค้าแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงานผ่าน ระบบ Extranet, FinancExpress, AccountExpress, e-mail, การสำรวจ และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ส่วนผู้ส่งมอบทั้งหลายจะใช้ e-mail และ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์
- **การจัดการ Best Practices** ประกอบด้วย
 - การค้นหา Best Practices จากภายนอก ผ่านกระบวนการ Baldrige เช่น Tennessee Quality Conference and Quest for Excellence
 - การเข้าร่วม Peer Learning Network
 - การค้นหาจากรายงาน วารสาร การประชุมภายใน Caterpillar
 - การรวบรวมจากระบบ Six Sigma e-Tracker และ Benchmarking Database

- การแลกเปลี่ยน Best Practices ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ การแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มบริษัท Caterpillar ภายในกลุ่ม Global IT Strategy Team และในหมู่ Six Sigma Champions เป็นต้น

ตารางต่อไปนี้ แสดงวิธีการที่ CFSC ใช้ในการจัดการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

FIGURE 4-4 CFSC users several mechanisms to share knowledge and best practices.

Approach	Purpose			Audience			
	Collects	Transfers	Best Practices	Employees	Users	Dealers	Suppliers
EMPLOYEES							
CIL (enterprise portal)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Email		✓		✓	✓	✓	✓
Intranet/Shared Drivers/Public Folders	✓	✓		✓			
UpFront communications	✓	✓		✓			
6 Sigma eTracker	✓	✓	✓		✓		
PGM	✓	✓	✓	✓			
Customer Express (CRM)	✓	✓		✓	✓	✓	
Employee-delivered training		✓		✓			
External Training registration database	✓	✓		✓			
Cross-functional training/Rotational jobs		✓		✓			
IT Learning Central	✓	✓		✓			
CUSTOMERS/SUPPLIERS/PARTNERS							
Internet	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Financ Express/Account Express	✓	✓		✓	✓	✓	
Customer Express (CRM)	✓	✓		✓	✓		
Surveys (Qualitative inputs)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Focus Groups	✓	✓		✓			
BEST PRACTICES							
Baldrige Quest/TQA conferences	✓		✓	✓			
6 Sigma	✓	✓	✓	✓		✓	✓
I.T. Industry Sources		✓	✓	✓			
Peer Learning	✓		✓	✓			
Benchmarking Database	✓	✓	✓	✓			
Annual Leadership Conference		✓	✓	✓			
Weekly Report	✓	✓		✓			
Department Meetings		✓		✓			



การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์รางวัล



5.1 ระบบงาน

40 คะแนน

ให้อธิบายว่าระบบงานและภาระงานขององค์กร การบริหารค่าตอบแทนความก้าวหน้าในการทำงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานและองค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

จุดประสงค์

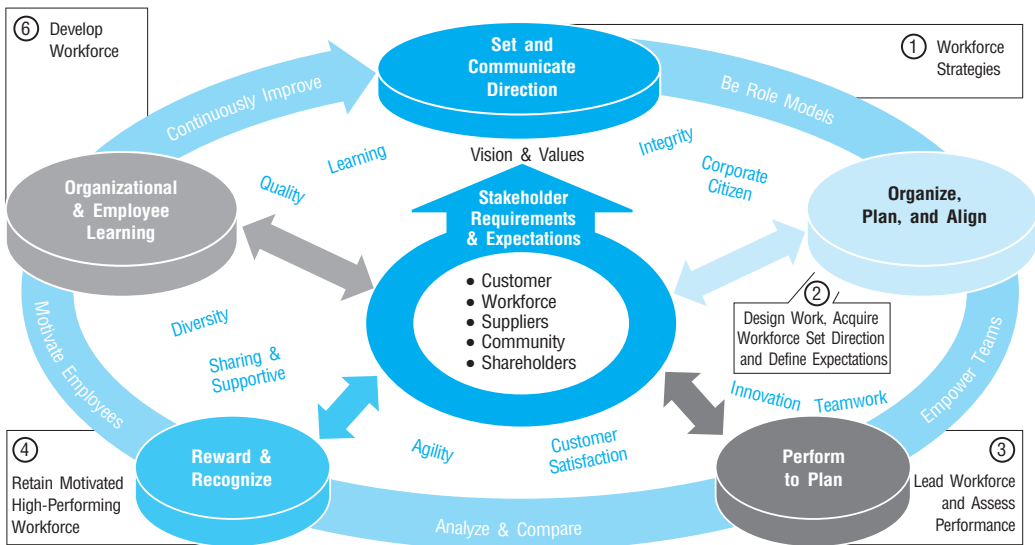


หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบขององค์กรในเรื่องงานและภาระงาน การบริหารค่าตอบแทนความก้าวหน้าในการทำงาน การจัดการผลการดำเนินการของพนักงาน การยกย่องชมเชย การสื่อสารและการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมดปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและองค์กร รวมทั้งทำให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

เรียนจากแชมป์

>> AS

จากวิสัยทัศน์ที่ว่า “People Working Together” AS กำหนดระบบการจัดการด้านบุคลากร (AS People System) ให้สอดคล้องกับระบบการนำองค์กร (ตรงนี้แสดง Integration กับหมวดที่ 1) โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนดังภาพ



ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Workforce Strategies) เป็นขั้นตอนการกำหนดทรัพยากรบุคคล และวิธีการที่จะใช้ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท (แสดง integration กับหมวดที่ 2)

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบงาน การสรรหาบุคลากร การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เป็นขั้นตอนของการกำหนดรายละเอียดของงาน การสรรหาได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถที่ต้องการ การกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานที่คาดหวังจากบุคลากรทุกระดับ

ขั้นตอนที่ 3 การโน้มนำและประเมินผลการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ที่จำเป็นต่างๆ ให้แก่พนักงาน การกระจายอำนาจโดยผ่านการทำงานร่วมกันเป็นทีม (team-based structure) และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ผ่านระบบการวัดและประเมินผลงาน

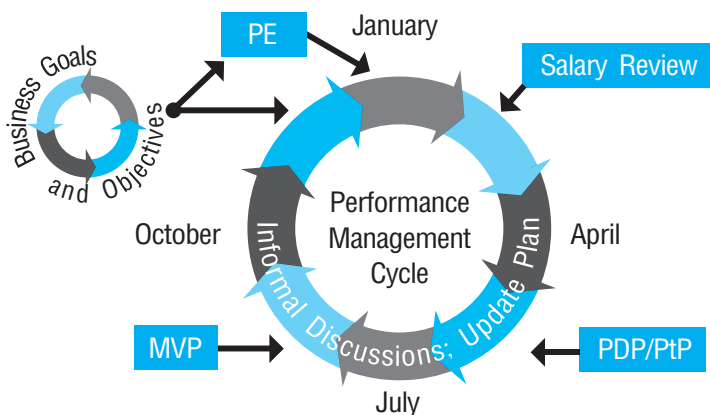
ขั้นตอนที่ 4 การรักษาและสร้างขวัญกำลังใจสำหรับผู้ที่มิผลงาติ โดยจัดให้มีระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล ค่าตอบแทนเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถสูง

ระบบวัดผลและประเมินผลงานของบุคลากรของ AS จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของ Boeing 2016 โดยมุ่งสนับสนุนการมุ่งลูกค้าและธุรกิจเป็นจุดศูนย์กลาง โดยจะประเมินจากผลการดำเนินงานรายบุคคล และผลงานตามแผนพัฒนาวิสัยทัศน์ (vision support plan)

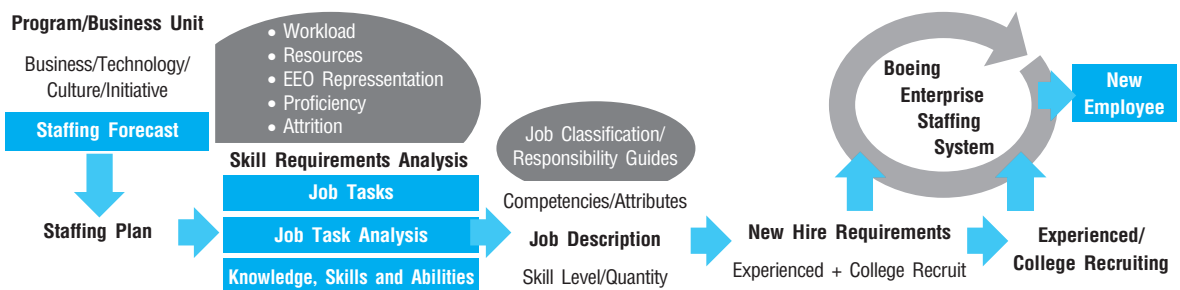
การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยจะอยู่บนพื้นฐานของผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรเป็นหลัก โดยจะมอบให้ทั้งรายบุคคลและทีม ประสิทธิภาพของระบบให้รางวัลและยกย่องชมเชยนี้จะถูกประเมินโดยการสำรวจพนักงาน และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (แสดง learning loop)

รูปต่อไปนี้จะแสดงระบบการจัดการผลการดำเนินงานของ AS



- PE : Performance Evaluation
- PDP : Performance Development Partnership
- MVP : Multiple View Point

ระบบการสรรหาบุคลากรของ AS เริ่มต้นจากหน่วยงานต่างๆ จัดทำประมาณการอัตรากำลังตามแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท รวบรวมจัดทำเป็นแผนอัตรากำลัง จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน ความรู้และทักษะที่ต้องการ จัดทำเป็นใบพรรณนาคำแหน่งงาน แล้วจึงเริ่มกระบวนการสรรหา ซึ่งการสรรหาอาจมาจากบุคลากรภายในกลุ่ม Boeing เอง จากภายนอก หรือจากสถาบันการศึกษาโดยตรง (college recruit) ดังรายละเอียดในภาพข้างล่างนี้



>> CFSC

CFSC จัดโครงสร้างเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีและมุ่งลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง โดยแบ่งสายงานตามกลุ่มลูกค้าที่รับบริการ (customer segment) และกระบวนการหลัก เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าที่รับผิดชอบ สายงานสนับสนุนจัดโครงสร้างตามความเชี่ยวชาญของพนักงานและลูกค้าภายในที่รับผิดชอบ ซึ่งการจัดโครงสร้างลักษณะนี้ ผนวกกับการเข้าใจกระบวนการของตนเอง การเข้าใจลูกค้า การทราบเป้าหมายที่ชัดเจน ร่วมกับกลไกการ feedback ทำให้ได้มาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดี

CFSC จัดให้มีการทำงานแบบข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และจัดให้มีระบบให้รางวัล และค่าตอบแทนตามผลงาน ดังนี้ (approach-deploy)

เงินเดือน	ช่วงเงินเดือนจะได้รับการวิเคราะห์ทุก 1-2 ปี โดยบริษัท Watson-Wyatt และการเทียบกับบริษัทที่ให้บริการด้านการเงินอื่น โดย CFSC กำหนดว่าอัตราค่าจ้างจะอยู่ระดับ Top Quartile เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน
สวัสดิการ	ดูรายละเอียดในหมวด 5.3
การปรับค่าจ้าง	การปรับเงินเดือนขึ้นกับความดีความชอบเป็นหลัก ผู้จัดการทุกคนจะได้รับมอบอำนาจให้ประเมินโดยพิจารณาจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายรายบุคคลที่กำหนดไว้ และผลงานเชิงคุณภาพ
ค่าตอบแทนพิเศษ	พนักงานทุกคนจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน ซึ่งอาจสูงได้ถึง 200% ขึ้นกับผลงานที่ทำได้ การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษนี้จะจ่ายทุกไตรมาส
รางวัล Six Sigma	พนักงานทุกคนที่เข้ามีส่วนร่วมในโครงการ Six Sigma ไม่ว่าจะเป็นอัศวินสายเขียว สายเหลือง สายดำ อาจารย์อัศวิน หรือแม่ทัพ (champion) จะได้รับเงินรางวัลขึ้นกับผลงานและความสำเร็จของโครงการ นอกจากนี้ในการให้ค่าตอบแทนพิเศษ ยังใช้การมีส่วนร่วมในโครงการ Six Sigma เข้าร่วมคำนวณด้วย

นอกจากการให้ค่าตอบแทนและรางวัลข้างต้นแล้ว CFSC จัดให้มีระบบยกย่องชมเชยหลายรูปแบบ ได้แก่

- **Eye-on-Quality Awards** ซึ่งเป็นการให้รางวัลแก่พนักงานที่แสดงให้เห็นการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรได้อย่างโดดเด่น ไม่ว่าจะเป็นด้านการดูแลลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการ ตลอดจนการมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยที่ผู้จัดการและ VP สามารถอนุมัติเงินรางวัลได้ทันที 150 และ 1,500 เหรียญตามลำดับ
- **Cat Bucks** เป็นการให้พนักงานชื่นชมพนักงานกันเอง โดยพนักงานจะได้รับเหรียญ Cat Bucks จำนวน 20 เหรียญปีละ 2 ครั้ง และให้พนักงานมอบให้ผู้ซึ่งคิดว่ามีการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งพนักงานที่ได้รับมอบสามารถนำ Cat Bucks ไปแลกเป็นอาหารหรือสินค้าได้
- **The Shared Values Award** เป็นรางวัลสำหรับพนักงานที่สามารถแสดงว่ามีการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรได้อย่างดีเด่น คัดเลือกโดยผู้จัดการฝ่าย ปีละ 4 คน ซึ่งจะได้รับเงินรางวัล และการประกาศเกียรติคุณ
- **Team Recognition** เป็นการยกย่องชมเชยทีมซึ่งประสบความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น โดยจะส่งเข้าประกวดในการแข่งขันการพัฒนาคุณภาพประจำปีของ Caterpillar รวมทั้งได้รับการชื่นชมจากประธานบริษัท

- **Service Awards** เป็นการแสดงความชื่นชมต่อพนักงานที่มีความภักดีต่อองค์กร และมีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป โดยมีการประกาศเกียรติคุณ และมอบเครื่องประดับที่ระลึกให้

กระบวนการยกย่องชมเชย และให้รางวัลนี้จะถูกทบทวนโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลโดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจพนักงาน การสำรวจของฝ่ายเอง และข้อมูลจากระบบ PeopleSoft รายงานให้ Business Excellence Council (BEC) ทราบในวาระที่เรียกว่า Employee Health หากมีสิ่งใดต้องปรับปรุง จะใช้กระบวนการ Six Sigma ดำเนินการพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป (ตรงนี้แสดง learning)

การจัดการด้านกำลังพล CFSC ใช้กระบวนการที่เรียกว่า Position Analysis เพื่อกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่ต้องการ โดยเมื่อมีความต้องการตำแหน่งงานใหม่ ผู้จัดการจะต้องกรอกความต้องการลงในใบ Position Analysis Questionnaire เพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่ต้องการ รวมทั้งลักษณะงาน และทักษะความชำนาญ สุดท้ายจัดทำเป็นใบพรรณนางาน

ในการคัดสรรบุคลากร CFSC ใช้กระบวนการที่หลากหลาย ได้แก่ โปรแกรม on-campus recruiting การแนะนำจากพนักงานด้วยกัน สื่ออินเทอร์เน็ต สื่อโฆษณา งาน Job Fair ตลอดจนการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นในการสัมภาษณ์และเตรียมนักศึกษาที่มีความสามารถดีเด่นเพื่อเป็นพนักงานทันทีที่จบการศึกษา ซึ่งกระบวนการคัดสรรนี้ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยผ่านกระบวนการ Six Sigma และ Benchmarking (approach-deploy-learning)

CFSC มีระบบการจัดการเรื่องผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยคณะกรรมการ BEC และผู้จัดการฝ่าย จะจำแนกพนักงานออกเป็น 4 ระดับตามศักยภาพ คือ (approach)

- บุคลากรที่มีศักยภาพสูง สามารถเป็นผู้นำของฝ่ายได้ทันที
- บุคลากรที่มีศักยภาพพอจะขึ้นเป็นผู้นำได้ในอนาคต
- บุคลากรที่มีศักยภาพแต่ต้องการการพัฒนา
- บุคลากรที่ยังไม่สามารถระบุศักยภาพที่ชัดเจน ต้องเฝ้าดูอีกระยะหนึ่ง

CFSC ได้มีการปรับปรุงระบบในปี 2003 โดยปรับให้การประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง จากเดิมประเมินปีละครั้งเป็นทุกไตรมาส พนักงานที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการคัดเลือกจาก BEC เพื่อเข้าเรียนหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารในมหาวิทยาลัย

CFSC กำหนดให้มีการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูงทำหน้าที่เป็นอัครวิสายดำ ในโครงการ Six Sigma นาน 2 ปี หลังจากนั้นจะถูกแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และ จะได้รับการคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการสืบทอดตำแหน่ง นอกจากนี้ ผู้นำของ CFSC จะต้อง เข้าร่วมในคณะกรรมการข้ามหน่วยงานเพื่อเรียนรู้งานในสายงานต่างๆ อีกด้วย (จะสังเกตเห็นว่ากระบวนการ Six Sigma จะถูกบูรณาการไว้ในแทบทุกหมวดของ CFSC แม้กระทั่ง การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลและการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง)



5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ

30 คะแนน

ให้อธิบายว่าการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร รวมทั้งสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานอย่างไร

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานให้ตรงกับความต้องการของพนักงานอยู่เสมอ และทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี

เรียนจากแชมป์



>> Medrad

กระบวนการพัฒนาและให้การศึกษาอบรมพนักงานของ Medrad แบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอนดังนี้ (approach-deploy)

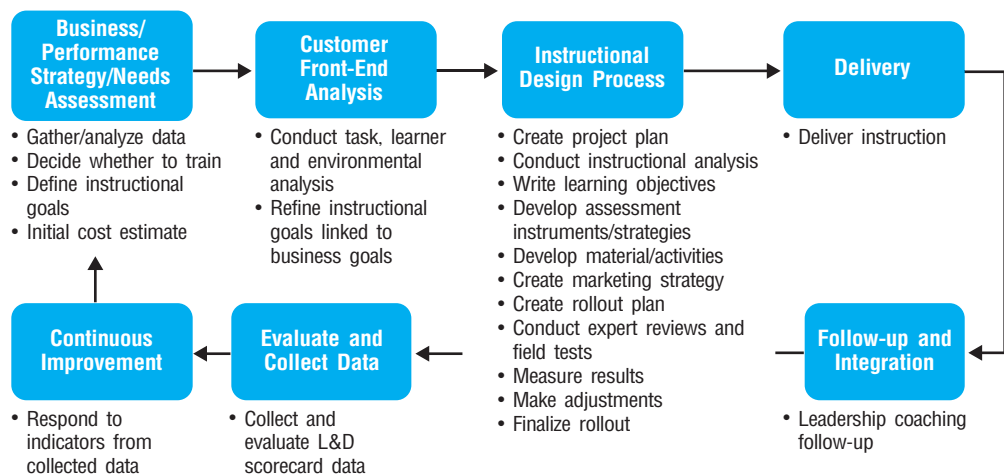
- **ขั้นตอนที่ 1 ประเมินความต้องการ** เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและผลการดำเนินการที่ต้องการโดยการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยจากฝ่ายงานต่างๆ การประชุมของ Learning & Development Leadership Team, HRAB, และเจ้าหน้าที่ระดับสูง จากนั้นจะทำการเรียงลำดับความสำคัญโดยมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลัก และกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา ท้ายสุดจะทำการประเมินค่าใช้จ่ายขั้นต้นสำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมดังกล่าว โดย HRAB จะเป็นผู้อนุมัติโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งหมด
- **ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผู้เรียน** เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์งาน ผู้เรียน และบรรยากาศแวดล้อม และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาปรับแต่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ

- **ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบหลักสูตร** เป็นขั้นตอนของการทำโครงการ การวิเคราะห์หลักสูตร เขียนวัตถุประสงค์ของหลักสูตร พัฒนาสื่อการเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้ กำหนดวิธีทำตลาดกับผู้เรียน กำหนดแผนงาน ทดลองหลักสูตร วัดผล ปรับปรุง จนกระทั่งได้แผนงานและหลักสูตรจริง
- **ขั้นตอนที่ 4 ให้การพัฒนาและฝึกอบรม** เป็นขั้นตอนการให้การศึกษอบรมจริงแก่พนักงาน ตามแผนงานที่กำหนด
- **ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและสร้างบรรยากาศ** เป็นขั้นตอนการเฝ้าติดตามโดยคณะผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยผู้นำจำนวน 10 ท่าน
- **ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูลและประเมินผล** เป็นขั้นตอนการติดตามผลงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรมตามตัวชี้วัดที่กำหนด
- **ขั้นตอนที่ 7 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** เป็นขั้นตอนการตอบสนองต่อผลการติดตามตัวชี้วัดเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการให้การศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการค้นหาความต้องการด้านการฝึกอบรม Medrad ได้บูรณาการกับระบบการจัดการผลการดำเนินงาน นั่นคือ มีการค้นหาความจำเป็นด้านการพัฒนาและฝึกอบรมจากผลการดำเนินงานที่ได้ ผ่านทางการพูดคุยกับพนักงาน และใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการให้การศึกษอบรมด้วย

ภาพต่อไปนี้ แสดงกระบวนการพัฒนาและเรียนรู้ของ Medrad (approach)

FIGURE 5.2-1. Medrad Learning & Development Process



จากการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ 2 ข้างต้น นั่นคือการวิเคราะห์งาน ผู้เรียน และบรรยากาศ
ผนวกกับการวิเคราะห์เป้าหมายด้านกลยุทธ์และธุรกิจ ทำให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการ
ด้านการเรียนรู้ของพนักงานและขององค์กร

สำหรับพนักงานใหม่ หลักสูตรปรมุณิเทศของ Medrad ประกอบด้วย ปรัชญาคุณภาพ
กระบวนการจัดการผลการดำเนินงาน คู่มือพนักงาน และข้อมูลที่จำเป็นอื่น ๆ โดยท่านประธาน
บริษัทและ CEO จะมาให้การปรมุณิเทศพนักงานใหม่ทุกเดือน และจะพูดคุยกับพนักงานเรื่อง
ทิศทางธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร จนกระทั่งได้รับการยกย่องจากวารสาร Economic Times
ว่าเป็น 1 ใน 11 CEO ที่มีความมุ่งมั่นเป็นเลิศในการพัฒนาบุคลากร (การกล่าวถึงรางวัล แสดงว่ามี
deploy จริงอย่างมีประสิทธิภาพ ท่านผู้อ่านจึงไม่ควรประหลาดใจที่แซมเปียนเหล่านี้มักจะ
ได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย ก่อนที่จะได้รางวัล MBNQA) พนักงานใหม่ทุกคนจะได้รับการปลูกฝัง
เรื่องปรัชญาบริษัท ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ การดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กฎระเบียบ
จรรยาบรรณ ความปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นต้น ภายหลังจากการปรมุณิเทศรวมแล้ว
แต่ละฝ่ายงานจะมีรายการ (checklist) สำหรับอบรมน้องใหม่ในงานของตนเอง โดยฝ่าย
ทรัพยากรบุคคลจะทำการสุ่มสำรวจพนักงานใหม่เป็นระยะ

ด้านการพัฒนาผู้นำและฝ่ายจัดการ Medrad มีหลักสูตรที่เรียกว่า PETL (Performance
Excellence through Leadership) เพื่อเพิ่มพูนทักษะของผู้นำ มีการทำหลักสูตรร่วมกับ
มหาวิทยาลัย Carnegie Mellon และเข้าร่วมในบางหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเซอร์ริงใน
ประเทศเยอรมัน นอกจากการเรียนรู้ในระบบดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีการใช้วิธีที่ไม่เป็น
ทางการได้แก่ Job Rotation การมอบหมายให้ดูแลโครงการพิเศษ และงานอาสาสมัครภายนอก

ด้านความปลอดภัย Medrad จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในที่ทำงาน
ซึ่งใช้การเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning และความปลอดภัยขณะปฏิบัติงานภาคสนาม ซึ่งใช้
e-learning วิดีโอ และการอบรมในห้องเรียน

การให้การศึกษอบรม ใช้ทั้งผู้ฝึกสอนจากแผนกอบรมเอง ผู้เชี่ยวชาญซึ่งคัดเลือก
จากพนักงาน รวมทั้ง CEO และพนักงานอาวุโส ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก สถาบันการศึกษาที่
เป็นพันธมิตร ตัวแทนจำหน่าย และผู้บริหารงานขาย โดยใช้รูปแบบ และสื่อที่หลากหลาย เช่น
CD-ROM, Video, Computer-based Training, Training Toolkit

เพื่อส่งเสริมการนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรม มาใช้ในชีวิตประจำวัน Medrad จัดให้ผู้จัดการและ supervisor ติดตามและเป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานที่ผ่านการอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้มาใช้ในการชีวิตประจำวัน และมีการประเมินผลจากแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ทุก 6 เดือน ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลนี้ จะช่วยให้มีการพูดคุยกันระหว่างพนักงานและผู้จัดการ ทำให้พนักงานทราบความคาดหวังจากการอบรมที่ได้ การทดสอบที่จะมีภายหลังการอบรม และเป็นการกระตุ้นให้มีการนำความรู้ที่ได้สู่การปฏิบัติงานจริง (deploy)

Medrad วัดประสิทธิผลของการฝึกอบรมโดยใช้ Kirkpatrick Model แบ่งเป็น 4 ระดับดังนี้

- Reaction เป็นการวัดการตอบสนองต่อการอบรม เช่น สำรองเมื่อสิ้นสุดการอบรม
- Content Mastery เป็นการวัดความรู้ที่ผู้เรียนได้รับ
- Application เป็นการวัดการประยุกต์ใช้งานของผู้เรียน
- Results เป็นการวัดผลลัพธ์หรือคุณค่าที่ได้จากการอบรม

ผู้เรียนจะทำการประเมินการอบรมทุกคอร์ส ผลการประเมินจะถูกรวบรวมโดยแผนก Learning & Development (L&D) เพื่อปรับปรุงหลักสูตร ฝ่ายบริหารงานขาย และฝึกอบรมด้านงานขาย ทำงานร่วมกับแผนก L&D ประเมินผลของหลักสูตรโดยพิจารณาจากการทบทวนผลงานรายไตรมาส ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการประเมินของผู้เรียน การสัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้จัดการ และผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ นอกจากนี้ L&D ยังมีการเทียบเคียงกระบวนการฝึกอบรมกับที่ต่างๆ รวมทั้งเข้าร่วมการสัมมนาระดับประเทศ เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น (แสดง learning)

ภาพต่อไปนี้จะแสดงวิธีการที่ Medrad ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผสมผสานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ



>> CFSC

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร CFSC มีการจัดการศึกษาอบรมดังนี้ (approach-deploy)

- ด้านการปรับปรุงผลการดำเนินการ พนักงานทุกคนจะได้รับการอบรมเรื่อง Six Sigma ในระดับสายเหลือง บางส่วนจะได้รับการคัดเลือกมาอบรมเพิ่มเติมเป็นสายเขียว และสายดำ
- ด้านเทคโนโลยี พนักงานทุกคนจะได้รับการฝึกอบรมในเทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ FinancExpress, Cognos/Data Shopping Network เป็นต้น
- ด้านการปฐมนิเทศพนักงาน CFSC ปรับระบบการปฐมนิเทศจากการอบรมครั้งเดียว เป็นโมดูลย่อยๆ แบบ Just in time คือก่อนการทำงานจริง (แสดง learning) โดยจะมีการปฐมนิเทศขึ้นต้นวันที่เริ่มงาน จากนั้นจะมีโมดูลย่อยรายเดือน ได้แก่ การกล่าวต้อนรับจากคณะกรรมการบริหาร โมดูลที่เกี่ยวข้องกับ Business Excellence ค่านิยมองค์กร จรรยาบรรณ กฎระเบียบ ประวัติบริษัท แนวทางในการปกป้องรักษาความลับของข้อมูล ระบบ 6 Sigma กระบวนการหลักที่สำคัญ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ด้านความหลากหลาย พนักงานจะได้รับการอบรมที่มุ่งเน้นความหลากหลาย การยอมรับความหลากหลาย และ positive workplace
- ด้านจริยธรรม มีการฝึกอบรมจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจของ Caterpillar โดยยึด Caterpillar worldwide Code of Business Conduct
- ด้านการจัดการ ระดับจัดการของ CFSC จะต้องผ่านการอบรม 6 Sigma Sponsor Training เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนให้โครงการประสบความสำเร็จ CFSC มีโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ใช้หลักสูตรของ American Management Association นอกจากนี้ ระดับจัดการจะต้องมีการนำเสนอโครงการและผลงานให้ Business Excellence Council ทราบ เป็นการฝึกทักษะในการนำเสนอ รวมทั้งมีการเข้าโครงการศึกษาต่อเนื่องกับมหาวิทยาลัย Belmont และเครือข่ายการเรียนรู้ ปัจจุบัน มีพนักงานถึง 59 คนที่ได้รับค่าตอบแทน (reimburse) จากการที่สามารถจบการศึกษาที่สูงขึ้น (MBA และปริญญาตรี)
- ด้านความปลอดภัย มีการอบรมด้านอัคคีภัย พายุ และภัยระเบิด การปฐมพยาบาล การช่วยฟื้นคืนชีพ รวมทั้งการอบรมความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน

ตารางต่อไปนี้แสดงการอบรมที่ CFSC จัดให้พนักงาน

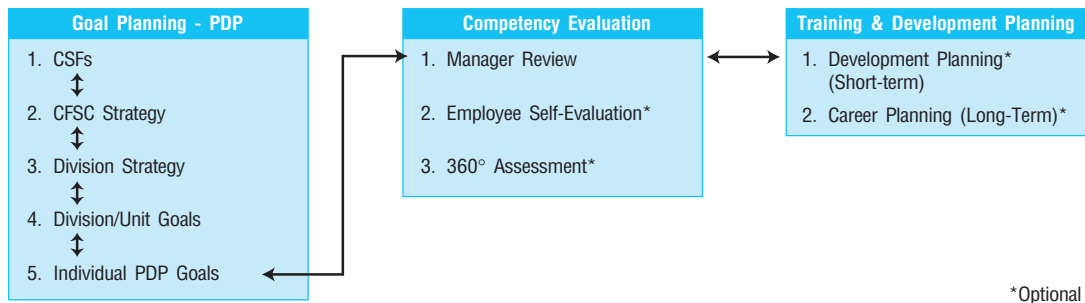
FIGURE 5.3 CFSC Training and Delivery Methods	
Delivery	Sample Topics/Course Title
Facilitator-led training	<ul style="list-style-type: none"> • 6 Sigma (Green Belt, Project Sponsor) • New Employee Orientation • Targeted Selection • Financ <i>Express</i> • Essential Manager Series • Career Management System • Social Styles • CBC Workflow
Facilitator-led videoconferencing	<ul style="list-style-type: none"> • Internet/Exchange • Global Travel Reporting
Self-paced CD/Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Career Management System • Introduction to InfoLease • CFSC Financial Products • 6 Sigma Yellow Belt Training • Governmental PODD
Vendor-based training	<ul style="list-style-type: none"> • Time Management • Negotiation • Fundamentals of Finance • Various software computer classes
Job Aids, On-the-job reference materials	<ul style="list-style-type: none"> • CBC Workflow • Information Protection Guidelines • Glossary
Seminars	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership Speakers • Quest for Excellence • Tax Issues
Mentoring & Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Management Development • Diversity
Library	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Languages • Customer Service • Sales • Communication Skills
Professional Associations & Conferences	<ul style="list-style-type: none"> • Training/Performance Improvement Methods • Accounting Practices • Toastmasters International

CFSC ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการให้การศึกษาอบรมโดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ (learning)

- **Reaction** เป็นการวัดการตอบสนองของผู้เรียน โดยผ่านทาง การประเมินแบบ อีเล็กทรอนิกส์ทันทีที่เรียนเสร็จ
- **Transfer** เป็นการวัดว่าความรู้และทักษะที่ได้รับ ได้มีการนำไปใช้ในงานหรือไม่
- **Impact** เป็นการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากการนำความรู้หรือทักษะไปใช้ในงาน ซึ่งการวัด **Transfer** และ **Impact** จะใช้การประเมินจากผู้เรียนและผู้จัดการของเขา ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ 60 วันหลังอบรม

CFSC ได้พัฒนาระบบจัดการเพื่อความก้าวหน้าในงานตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ การประเมินสมรรถนะ (competency) และ แผนการพัฒนาตนเอง (Development Planning) ซึ่งจะบูรณาการเชื่อมโยงกับกระบวนการ PDP (Performance and Development Process) โดยมีรายละเอียดดังภาพ (approach-deploy)

FIGURE 5-2 PDP/CMS represents CFSC's integrated approach to performance and career management.



การประเมินสมรรถนะกระทำโดยการทบทวนของผู้จัดการ การประเมินตนเองของพนักงาน และการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พนักงานแบบ 360 องศา

ใน CFSC นอกจากการกำหนดเป้าหมายรายบุคคลประจำปี และการประเมินสมรรถนะของผู้จัดการที่เป็นกิจกรรมภาคบังคับ กิจกรรมพัฒนาอื่นจะเป็นแบบสมัครใจ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินตนเอง แผนพัฒนาตนเอง ซึ่งทั้งหมดจะอยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์พร้อมให้พนักงานใช้ประเมินเพื่อพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

การเตรียมพนักงานเข้าสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ CFSC มีวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ Job Rotation, การทดลองให้ปฏิบัติงาน การให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันมีพนักงาน 143 คนที่ได้รับโอกาสนี้ และมีถึง 59 คนที่สามารถศึกษาจนจบปริญญาโท

การวัดผลความสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในงานใช้การติดตามอัตราการคงอยู่ของพนักงาน Employee Engagement Index และมูลค่าสินทรัพย์ต่อบุคลากร (แสดง learning)

เกณฑ์รางวัล



5.3 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

60 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน และวิธีการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อสนับสนุนความสุข ความพึงพอใจ และการจูงใจพนักงานทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน รวมถึงตรวจประเมินความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องพนักงานและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

เรียนจากแบบ



>> CFSC

เพื่อให้สถานที่ทำงานปลอดภัยและพนักงานมีความสุขที่ดี CFSC ได้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้ (approach-deploy)

ด้านสุขภาพของพนักงาน CFSC จัดให้มี Health Balance Program โดยจะลดหย่อนเบี้ยประกันสุขภาพให้กับพนักงานที่เข้าร่วมการประเมิน Healthy Lifestyle และรับการอบรมด้านการรักษาสุขภาพทุกไตรมาส พนักงานที่อายุมากกว่า 35 ปีจะได้รับการตรวจสุขภาพอย่างละเอียดทุกคน พนักงานและครอบครัวพนักงานจะได้รับการฉีดวัคซีนไข้หวัดใหญ่ฟรี นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้ง Fitness Center ที่มีบุคลากรและเครื่องมือครบครัน รวมทั้งการรณรงค์เรื่องงดสูบบุหรี่ โดยห้ามสูบบุหรี่ในทุกที่แม้กระทั่งในรถยนต์

ด้านความปลอดภัยของพนักงาน CFSC จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยตลอดเวลา มีการใช้ Key card ในการเข้าออก มีการตรวจสอบระบบรักษาความปลอดภัยปีละ 2 ครั้ง มีการตรวจประเมินระบบ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และอุบัติเหตุจากการทำงาน (OSHA) ปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งมีการดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดความเสี่ยง เช่น เปลี่ยนจากหม้อต้มกาแฟธรรมดาเป็นระบบอัตโนมัติเพื่อลดโอกาสเกิดอัคคีภัย เป็นต้น ด้านความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน CFSC จะจัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณลักษณะที่ช่วยลดความเสี่ยงมาใช้ปฏิบัติงาน เช่น เครื่องกำจัดกระดาษ จะเป็นรุ่นที่มีคุณสมบัติ auto shut-off พนักงานที่มีความเสี่ยงจะต้องสวมอุปกรณ์ป้องกันตนเอง และฝึกให้สามารถจัดการกับภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้ CFSC ได้รับการยกย่องและมอบประกาศนียบัตร Zero Defect ให้จากบริษัทที่รับประกันภัย สำหรับพนักงานที่ต้องเดินทางไปพื้นที่เสี่ยงภัย จะได้รับวัคซีน ยาและเวชภัณฑ์ และข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ทาง website รวมทั้งการจัดเตรียมระบบการเคลื่อนย้ายทางการแพทย์ที่เกิดเหตุฉุกเฉินไว้พร้อมตลอด 24 ชั่วโมง

ด้านความสะดวกสบายและความผาสุกของพนักงาน CFSC จัดให้มีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการยศาสตร์ โดยโต๊ะทำงานจะใหญ่กว่ามาตรฐานทั่วไป มีผนังกันเพื่อความเป็นส่วนตัว ฝิวบนของโต๊ะจะเลื่อนได้เพื่อความยืดหยุ่นในการทำงาน อุปกรณ์สำนักงานสามารถถอดออกและประกอบใหม่ได้เพื่อความคล่องตัวในการขยาย และเพื่อลดปัญหาเรื่องเอ็นข้อมืออักเสบที่พบบ่อยที่สุดในงานบริการ CFSC ติดตั้งคีย์บอร์ดชนิดปรับได้ให้พนักงานทุกคน รวมทั้งจัดเก้าอี้ที่ป้องกันการปวดหลัง พนักงานที่ใช้โทรศัพท์บ่อยๆ จะมี headset ให้ทุกคน มีการจัดอบรมเรื่องการปฏิบัติตัวให้ถูกต้องตามหลักการยศาสตร์ทุกไตรมาส รวมทั้งการตรวจสอบเสียงและความสว่างให้เหมาะสมกับการทำงาน นอกจากนี้ เพื่อความสะดวกสบายของพนักงาน จะมีการจัดอุปกรณ์เครื่องใช้อำนวยความสะดวกให้อย่างครบครัน ไม่ว่าจะเป็นตู้เย็น ห้องพัก ไมโครเวฟ รวมทั้งเครื่องดื่มชนิดต่างๆ และบริการให้คำปรึกษา

ตารางต่อไปนี้จะแสดงรายละเอียดการจัดการด้าน สุขอนามัย ความปลอดภัย และการยศาสตร์ รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้

FIGURE 5-4 Health/Safety/Ergonomics		
Issue	Key Practices	Measure/Target
Health	<ul style="list-style-type: none"> Health Balance Program Fitness Center Advisory Council YMCA Promotion of Physical Fitness 	<ul style="list-style-type: none"> Metro Health Inspection Reports Customer Satisfaction Survey Fitness Center Membership/Usage SteriTech Health Inspection Reports
Safety/Security	<ul style="list-style-type: none"> Business Continuation Plan Security Incident Reporting/Daily Log Review Bi-Annual Corporate Security Audit Daily Review of Security Logs/Reports Daily Building Safety/Security Tours Workplace Accidents & Safety Reporting Floor Warden Training 	<ul style="list-style-type: none"> Testing/Maintenance of Plan (year end) Immediate follow-up on Security Reports (12hrs) Safety Survey (> 90%) Zero Defects Award Workers' Compensation Claims filed
Comfort & Well Being	<ul style="list-style-type: none"> Quarterly Ergonomic Training for Employees State-of-the-Art Workstations Dining Center Advisory Committee 	<ul style="list-style-type: none"> Physical Work Environment Survey Response Time to Reconfigure Workstations Workstation Utilization Rate (> 90%)

CFSC รับทราบความต้องการของพนักงานด้วยวิธีการดังนี้

- การสำรวจจากพนักงาน แยกตามกลุ่มอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ และสถานที่ทำงาน
- การใช้นโยบาย Open-Door-Policy โดยพนักงานสามารถเข้าหาผู้บริหารระดับสูงโดยตรง
- กระบวนการ Performance & development และการจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้ทราบความต้องการของพนักงานแต่ละราย
- การรับประทานอาหารเข้าฉลองวันเกิดพนักงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเข้าร่วมด้วย
- การประชุมตอบข้อซักถามของพนักงาน
- กระบวนการทางด้านแรงงานสัมพันธ์
- คณะกรรมการฝ่ายลูกจ้างคณะต่าง ๆ

เมื่อรับทราบความต้องการจากพนักงานแล้ว CFSC ได้ตอบสนองความต้องการดังกล่าวด้วยวิธีการดังแสดงในตารางข้างล่างนี้ จนกระทั่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบริษัทที่มีสวัสดิการระดับโลกจาก Money Magazine (approach-deploy)

Benefit Type	Examples of Programs Offered	Benefit Type	Examples of Programs Offered
Employee Health	<ul style="list-style-type: none"> Choice of 80/20 or HMO health insurance plan, no pre-existing condition exclusions Discount prescription drug plan, dental and orthodontic coverage, vision plan, hearing plan Long-term care insurance, disability insurance Smoke-free office environment and cessation classes Paid sick/maternity leave Weight Watchers subsidized program 	Employee Well-Being Work Environment	<ul style="list-style-type: none"> Drug & alcohol assistance programs Employee Assistance Program On-site fitness center Telecommunity, flex-time options
Financial Planning	<ul style="list-style-type: none"> Pension plan; investment plan, portable life insurance options Flexible Spending Accounts-Child/Elder Care and Medical Money market saving plan, bank-at-work facilities, credit union 529 Plan (added in 2003) Stock ownership plan 401K 	Employee Satisfaction, Morale, and Motivation	<ul style="list-style-type: none"> Company sponsored sports teams in community leagues Business casual dress code Handwritten birthday card from CFSC President. Monthly New Employee/Birthday Breakfasts Employee recognition programs Paid holidays and vacation leave, holiday party, success celebrations
		Community Involvement	<ul style="list-style-type: none"> United Way Campaign (Day of Caring, Success Celebration, Leadership Giving Dinner) CFSC sponsorship in charitable events Paid time off for participation in volunteer activities
		Personal & Career Development	<ul style="list-style-type: none"> Incentive Compensation, Career Management System Tuition reimbursement, degree bonus and recognition, reimbursement of professional certifications Job Posting Process, self-nomination without tenure requirement

CFSC เริ่มกระบวนการสำรวจความพอใจของพนักงานตั้งแต่ปี 1991 และได้รับการปรับปรุงเรื่อยมาเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ปัจจุบันมีการสำรวจปีละครั้ง ในสองรูปแบบ (approach-deploy)

แบบแรกเรียกว่า Prospect Survey พัฒนาโดย CFSC กับบริษัท Gantz-Wiley ในปี 1999 ทำการสำรวจทุกฤดูใบไม้ผลิก่อนการประชุม Annual Leadership Conference โดยจะสอบถามใน 12 เรื่อง ได้แก่ การมีส่วนร่วม การมุ่งเน้นคุณภาพ การมุ่งลูกค้า การอบรมความพอใจโดยรวม การคงอยู่กับองค์กร การจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ค่านิยมองค์กร และความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งสิ้น 51 คำถาม

แบบที่สองเป็นการสำรวจโดยใช้แบบสำรวจเดียวกับ Caterpillar เพื่อเทียบเคียงผล โดยมีการสำรวจทั้งหมด 10 ด้าน 79 ประเด็น สำรวจจากพนักงานมากกว่า 400 คน ผลที่ได้จะเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของประเทศ พบว่า CFSC มีผลลัพธ์ที่ดีกว่าบริษัทแม่ (การกล่าวถึงผลลัพธ์ที่ดีกว่าก็คือ การได้รับรางวัล หรือการยกย่องจากองค์กรต่างๆ ก็ดี หรือการผ่านการรับรองโดยองค์กรที่เป็นอิสระก็ดี แสดงถึงการ deploy อย่างมีประสิทธิภาพ จึงไม่เป็น

ที่น่าแปลกใจที่แซมเปียนทั้งหลายมักจะได้รับคำยกย่องหรือรางวัลย่อยๆ มากมาย ก่อนได้รางวัลใหญ่ระดับโลกอย่าง MBNQA เปรียบเสมือนนักกีฬาที่จะผ่านการเป็นแชมป์เขตแชมป์ประเทศ แชมป์ทวีป ก่อนที่จะมาเป็นแชมป์โลกนั่นเอง)

ผลการสำรวจที่ได้จะถูกรายงานในวาระ Employee Health และนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติของผู้นำ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านลูกค้า และผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพื่อหาทางปรับปรุง โดยผ่านทางโครงการ Six Sigma (learning)

กระบวนการสำรวจความพอใจจะถูกทบทวนทุกปี ข้อคำถามจะถูกปรับให้ทันสมัยเพื่อให้ทันต่อความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉลี่ยแล้วจะมีการเปลี่ยนแปลงราว 7-10 คำถามทุกปี นอกจากนี้ยังมีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยเพื่อสอบถามความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการสำรวจด้วย (แสดง learning)

>> โอกาสพัฒนา (Opportunity for Improvement)

>> แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ (Action Plan)

หมวดที่ ...

6



การจัดการกระบวนการ

เกณฑ์รางวัล



6.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

70 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและนำมาซึ่งความสำเร็จและการเติบโตทางธุรกิจ

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการของตลาดและการปฏิบัติการขององค์กร



>> CFSC

CFSC จำแนกกระบวนการสร้างคุณค่าออกเป็น 2 ประเภทคือ

- Key Core Process เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย โดยตรง ได้แก่กระบวนการปล่อยกู้และเช่าซื้อ
- Business Process เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความเจริญเติบโตและความสำเร็จแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กระบวนการ Six Sigma กระบวนการบริหารสินทรัพย์ และกระบวนการบริหารผลิตภัณฑ์

กระบวนการอื่นๆ นอกเหนือจากนี้ จัดเป็นกระบวนการสนับสนุน ดังรายละเอียด
ในภาพ

CFSC Users and Dealers

	Equipment	Marine	Global	Prover	KCPs		Equipment	Marine	Global	Prover
Quote	✓	✓	✓	✓		Invoicing	✓			
Indicative Proposal		✓		✓		Cash Application	✓			
Credit	✓	✓	✓	✓		Collections	✓	✓	✓	✓
Commitment Letter		✓				Covenant Compliance		✓		
Document Preparation	✓	✓	✓	✓		Modificaitons	✓	✓	✓	✓
Document Processing/	✓	✓	✓	✓		Buyouts	✓	✓	✓	✓
Funding						Repossession/Remarketing		✓		
Wire Transfers				✓		Customer Service	✓	✓	✓	✓
Project Financing				✓		Tax Receipt Withholding		✓		

Business Processes		
Merchandising - Program Development - Program Administration	6 Sigma - Project Selection Process - Project Management	Treasury - Cash Management - Risk Management - Funding

Support Processes		
Accounting - External Reporting - Securitization - Accounts Payable - Tax Planning and Compliance - Consolidation - Audit - Management and Internal Reporting - Budgets and Forecasting	Human Resources - Employment - Employee Relations - Career Management - Employee Development - Performance Management - Compensation - Recognition - ISE Administration - Facilities Management	Information Technology - IT Budget Process/ Asset Management - Project Governance - Application Development - Application Support - Applicaton Integration - Applications Testing - User Support - Global IT Support - Network Services - Messaging Services - Personalized Computing Services - Achitecture
Remarketing - Ag/Sales Residuals - Forward Purchase Contracts - Establish Residual Values - Returned Asset liquidation - Machine Inventory and Portfolio	Corporate Marketing - Financ Express Processes - Business Intelligence - Communications - Electronic Communications - Customer Listening - Marketing Data - Cat Quote System	Risk Management - Portfolio Risk Management - Records Management - Auto Decisioning - Credit Scoring - Credit Administration
Legal - Transaction Support - Litigation Management - compliance - Corporate Governance	Business Excellence - Strategy Development - Strategy Deployment - Strategy Monitoring - Organizational Assessment - Improving Processes	

ตารางต่อไปนี้แสดง ข้อกำหนดของกระบวนการ ความต้องการของลูกค้า และตัวชี้วัด
ของกระบวนการ (ซึ่งจะต้องแสดงผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 เพื่อแสดง linkage)

FIGURE 6-2 Customer Requirement, Measurements and Standards have been defined for each KCP and Business Process.			
Process (6.1a)	Requirements Determination (6.1a2)	Customer Requirements (6.1a2)	Measurement/Standards (6.1a4) (Results Figure #)
KCPs (Equipment)			
Quote	<ul style="list-style-type: none"> User and Dealer Surveys Customer Listening CSFs 	Timely, accurate and complete quote	<ul style="list-style-type: none"> Response time (7.2-1) CSI, DSI Surveys (7.1-2, 7.1-6)
Credit		Timely and complete credit decision	<ul style="list-style-type: none"> 3 hrs avg. turnaround for auto decision, 48 hrs for deals not credit scored (7.2-2) CSI, DSI Surveys (7.1-2, 7.1-6)
Document Preparation		Timely, accurate, and complete document package	<ul style="list-style-type: none"> Documents sent CSI, DSI Surveys
Document Processing/ Funding		<ul style="list-style-type: none"> Dealers: Accurate and timely funding Users: Accurate and timely executed documents 	<ul style="list-style-type: none"> 85% Dealer funding next day CSI, DSI Surveys (7.1-2, 7.1-6)
Invoicing		Timely, accurate and easy to understand invoices	<ul style="list-style-type: none"> % scannable invoice & coupons CSI Surveys (7.1-2)
Cash Application		Cash posted accurately and timely	<ul style="list-style-type: none"> % Controllable accounting reversals % Electronic Payments > 10%
Collections		Representative is friendly and offers effective solutions	<ul style="list-style-type: none"> 30+ days delinquency Net charge off to average loans CSI, DSI Surveys (7.1-2)
Modifications		Timely and complete paperwork	<ul style="list-style-type: none"> Customer requests responded to CSI, DSI Surveys (7.1-2)
Buyouts and Terminations		Accurate and timely quotes and documents	<ul style="list-style-type: none"> Manual buyouts quoted, Tax lease buyouts PIF documents mailed CSI, DSI Surveys
Customer Service		Timely and complete response to requests	<ul style="list-style-type: none"> Call resolved on 1st call CSI, DSI Surveys (7.1-2) Call Monitoring
Business Processes			
6 Sigma <ul style="list-style-type: none"> DMEDI DMAIC 	<ul style="list-style-type: none"> Project Selection Process CSFs and Strategic Plan Project Sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> Customized to project 	<ul style="list-style-type: none"> # Projects 1.5-3 per BB (7.5-1) \$ Benefit > \$15.5m (7.3-7) % Trained employees (7.4-8) Employees on improvement teams (7.5-1) BEC Monthly reviews
Treasury <ul style="list-style-type: none"> Cash Management Currency Risk Borrowing 	<ul style="list-style-type: none"> CSFs and Strategic Plan Financial market conditions 	<ul style="list-style-type: none"> Fund growth Keep rates competitive Minimize impact of currency fluctuations Maintain liquidity 	<ul style="list-style-type: none"> Basis points under LIBOR (7.5-2) MTN < A2 Spreads (7.5-3) Foreign exchange gain/loss Successful 364 day in 5 year backup credit facility renewal
Merchandising <ul style="list-style-type: none"> Program Development Program Administration 	<ul style="list-style-type: none"> Customer Listening CSFs and Strategic Plan MCs TMs 	<ul style="list-style-type: none"> Achieve specific CatBU objectives Competitive programs Simple program administration Effective CatBU/Dealer support 	<ul style="list-style-type: none"> % Subsidized (7.5-4) Griell claims CatBU survey results (7.1a1)

การออกแบบกระบวนการของ CFSC ใช้ทีม Six Sigma แบ่งเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้ (approach)

- D : Define Opportunities เป็นขั้นตอนของการทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์ (goal statement) แผนงาน และทรัพยากรที่จะใช้
- M : Measure Customer Needs เป็นขั้นตอนของการทำความเข้าใจผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากกระบวนการ โดยค้นหาจากความต้องการของลูกค้า และเทียบเคียงกับคู่แข่ง
- E : Explore Design Concepts เป็นขั้นตอนของการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อเสนอแนวคิดใหม่ๆ จากนั้นนำแนวคิดเหล่านี้ไปทดสอบกับความต้องการของลูกค้า
- D : Develop Detailed Design เป็นขั้นตอนของการแปลงแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้ผ่านการทดลองปฏิบัติ โดยผ่านกระบวนการออกแบบ (design) การทดลอง (pilot) และการทดสอบ (testing)
- I : Implement Detailed Design เป็นขั้นตอนของการนำลงสู่การปฏิบัติหรือผลิตจริง

CFSC มีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุข้อกำหนดที่ต้องการโดยการกำหนดตัวชี้วัดตลอดกระบวนการ (ตั้งรายละเอียดในตารางข้างต้น) การกำหนดมาตรฐานงาน การติดตามเผื่อระวัง และการแก้ไขปัญหาหากไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่วางไว้ ระบบการวัดผลของ CFSC จะทำการเตือนให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อเริ่มกระบวนการค้นหาต้นตอของปัญหาและทำการแก้ไขต่อไป (approach-deploy)

CFSC มีวิธีการลดต้นทุนด้านการทดสอบ และตรวจสอบ โดยติดตั้งการควบคุมต่างๆ ในระบบ IT เพื่อลดความผิดพลาด และลดการตรวจสอบ รวมทั้งมีการฝึกอบรมแบบ online และระบบ help online รวมทั้งมีการจัดตั้งทีม KCP เพื่อสร้างการทำงานร่วมกันที่ดี ลดความผิดพลาด และการทำซ้ำ ตลอดจนการมอบหมายให้ทีม Six Sigma ทำการปรับปรุงตามโครงการที่กำหนด

การพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง CFSC ใช้ขั้นตอน D-M-A-I-C ของ Six Sigma

- D : Define เป็นขั้นตอนของการหาโอกาสพัฒนา จัดตั้งทีม ค้นหาความต้องการของลูกค้า กระบวนการที่เกี่ยวข้อง และ สิ่งที่สามารถพิชิตได้ง่าย (quick-wins)
- M : Measure เป็นขั้นตอนของการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการ ออกแบบกระบวนการวัดผล และวัดเพื่อหาระดับผลงานตั้งต้นก่อนการปรับปรุง
- A : Analyze เป็นขั้นตอนของการแยกแยะข้อมูล ค้นหาปัญหา และต้นตอของปัญหา
- I : Improve เป็นขั้นตอนของการคิดค้นแนวทางหรือ เทคโนโลยีใหม่ๆ การทดลองหาวิธีแก้ปัญหาคือที่ดีที่สุด และการกำหนดแผนในการนำลงสู่การปฏิบัติจริง
- C : Control เป็นขั้นตอนการนำสู่การปฏิบัติจริง การจัดทำให้เป็นมาตรฐาน และการขยายผล

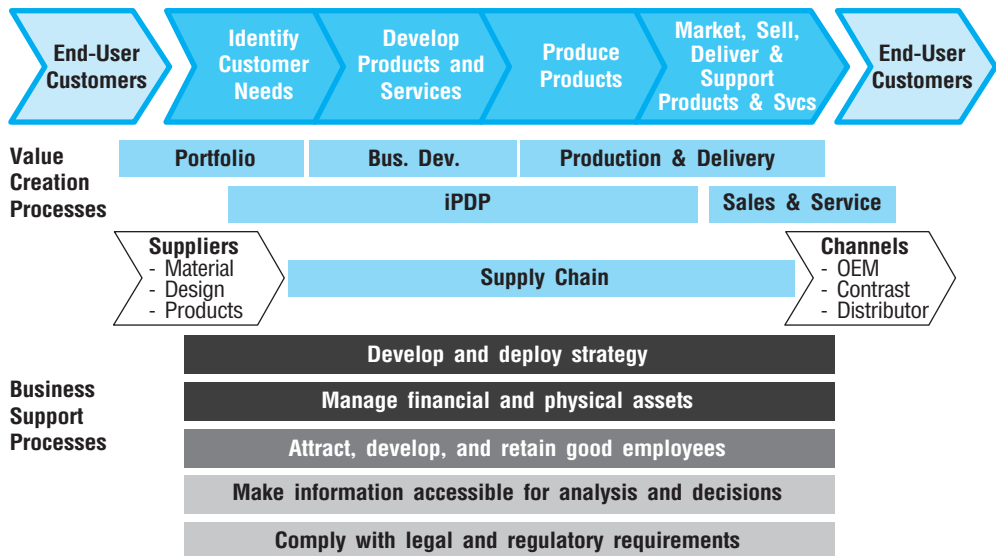
ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการจะได้รับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันผ่านวิธีการต่อไปนี้

- ระบบ E-tracker
- การประชุมสัมมนา เช่น การสัมมนาระดับฝ่าย ระดับบริษัท ระดับเครือข่าย หรือ การประชุมผู้จัดการ เป็นต้น
- สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ
- กระบวนการจัดการความรู้ ตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในหมวดที่ 4

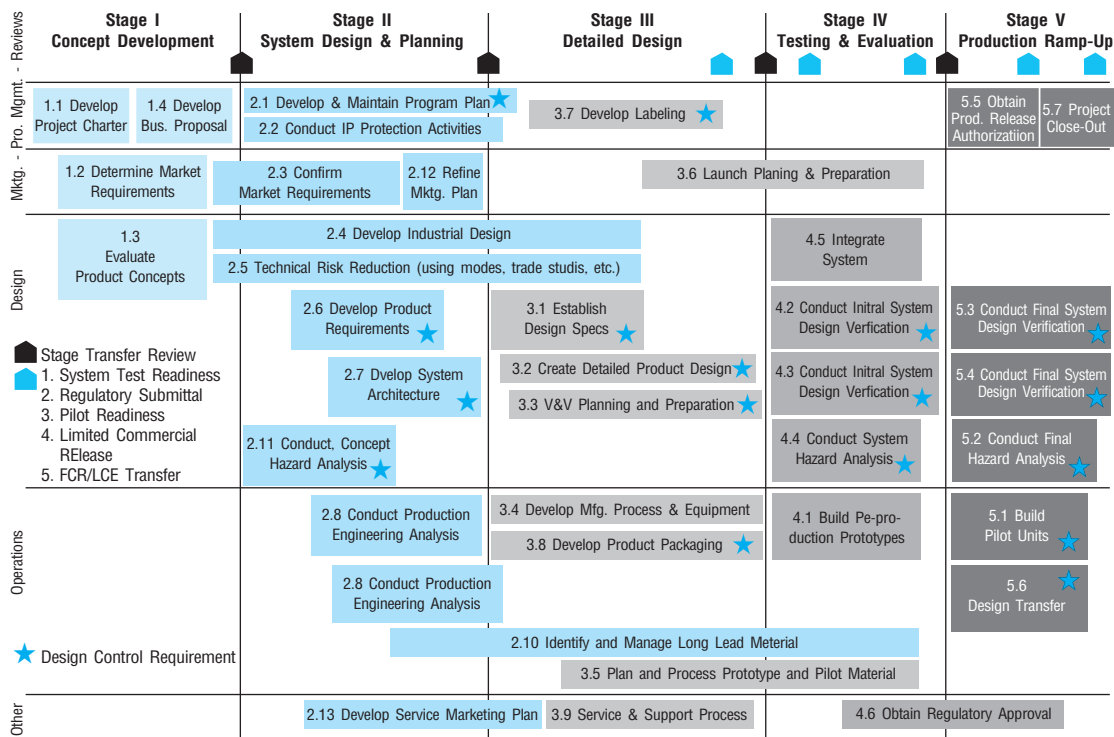
>> Medrad

Medrad กำหนดให้กระบวนการสร้างคุณค่าคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการให้บริการแก่ลูกค้า ประกอบด้วย กระบวนการ Portfolio Planning กระบวนการพัฒนาสินค้า กระบวนการสร้างธุรกิจ กระบวนการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ กระบวนการขายและบริการ กระบวนการจัดการ supply chain กระบวนการที่เหลืออื่นจัดเป็นกระบวนการสนับสนุนดังภาพ

FIGURE 6.1-1 Medrad Value Creation & Support Processes



กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ของ Medrad เริ่มต้นด้วยการจัด Portfolio ของผลิตภัณฑ์ในระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ (Portfolio Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการในการค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ จัดเรียงความสำคัญ และผ่านการอนุมัติแผนงานและทรัพยากร (ดังรายละเอียดในหมวดที่ 2) หลังจากนั้น จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Integrated Product Development Process-iPDP) โดยจะมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงานที่เรียกว่า Product Development Team (PDT) เพื่อทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีขั้นตอนดังแสดงในภาพ (approach-deploy)



ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการออกแบบจะนำเข้าสู่กระบวนการผลิต โดยมีขั้นตอนดังแสดงในภาพ

	Manufacturing Concept Development I	Manufacturing System Design, Requirement & Planning II	Manufacturing & Test Process Development, Assembly Prototyping III	Manufacturing Design Transfer IV	Full Scale Production V
Make - Mfg Design					
Core Competency	<ul style="list-style-type: none"> - Define leadership - Perform analysis - Capacity & Capital planning 	<ul style="list-style-type: none"> - ID requirements - Generate PRS inputs - Concept design - Equipment Specifications 	<ul style="list-style-type: none"> - Detail process flow - Design process-equipment - Develop test & inspection procedures - Fabricate/install equipment - Define training requirements & workmanship stds. - Design qualification 	<ul style="list-style-type: none"> - Installation qualification - Operation qualification - Process qualification - Operator training - Pilot Production 	<ul style="list-style-type: none"> - Design maintenance - Continuous improvements
Make or Buy?					
Comparative Advantage	Business Needs Analysis I <ul style="list-style-type: none"> - Define team 	Define Partner Requirements II <ul style="list-style-type: none"> - Statement of work - Specification - Evaluation criteria 	ID Potential Partners & High Level Screening III <ul style="list-style-type: none"> - Generate list - Qualitatively filter 	Quality Partners IV <ul style="list-style-type: none"> - Site visit & due deligence - Quality audits 	Select Partner & Integrate V <ul style="list-style-type: none"> - Finalize terms - Formalize selection - Integrate
Buy - SIT process					

Medrad ควบคุมกระบวนการให้ได้ตามข้อกำหนด โดยกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

Medrad Value Chain	Medrad Process	Description	Performance Requirements	Indicators
ID Customer Needs	Portfolio Planning	2.1	<ul style="list-style-type: none"> Identify market opportunities to meet scorecard financial goals 	<ul style="list-style-type: none"> Sales revenue projection Sales growth vs. target
Develop Product & Services	Business Development	2.1	<ul style="list-style-type: none"> Source and acquire new products and services for targeted markets 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution to sales
ID Customer Needs; Develop Products & Services	IPDP	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Identify and prioritize product development initiatives Develop new products and their manufacturing processes 	<ul style="list-style-type: none"> New product slip rate New product cycle time
Produce Products; sell, Deliver Support Products & Services	Production & Delivery	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Timely market launch of products and services Timely delivery of reliable products and services to customers 	<ul style="list-style-type: none"> Warranty repair Warranty failure rate Service repair trends Productivity Installation success rate Customer complaint rate On-time shipments Defects per million Top Box Customer Satisfaction
Sell, Deliver, Support Products & Services	Sales Proces	3.2	<ul style="list-style-type: none"> Exceed Financials Grow the Company Increase Customer Satisfaction Increase International Sales 	<ul style="list-style-type: none"> Sales grow 15%/year Customer satisfaction Market share International sales Medical Imaging Top 20
Sell, Deliver, Support Products & Services	Supply Chain Management	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Efficient sourcing of high quality, cost-effective strategic materials and services 	<ul style="list-style-type: none"> Supplier scorecard On-time shipments % parts certified % material certification % outstanding Suppliers Incoming defect levels

ตัวชี้วัดในกระบวนการเหล่านี้จะได้รับการติดตาม และวิเคราะห์ข้อบกพร่องหรือข้อร้องเรียน ตลอดจนแนวโน้มของกระบวนการ อย่างสม่ำเสมอ และในหลายแผนกมีการติดตามตัวชี้วัดที่ได้รับการถ่ายทอดจาก Corporate Scorecard ตามกระบวนการ water falling ที่ระบุไว้ในหมวดที่ 2

Medrad มีระบบที่เรียกว่า FRACAS (Failure Reporting Analysis and Corrective Action System) ใช้สำหรับติดตามความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์หลังวางตลาด และหาทางพัฒนาปรับปรุงเพื่อลดมูลค่าในการรับประกัน และซ่อมแซมผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้มีการตั้งทีม Quality Improvement Team เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากกระบวนการ (learning)

ด้านการจัดการ Supply Chain มีการจัดตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานที่เรียกว่า Material Review Board มีหน้าที่ทบทวนสินค้าที่บกพร่องและวัตถุดิบที่มีปัญหา และแจ้งให้ผู้ส่งมอบทราบโดยใช้ใบ SCAR (Supplier Corrective Action Request) ซึ่งผู้ส่งมอบจะต้องค้นหาต้นตอของปัญหา และหาทางแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ นอกจากนี้ ยังมีการแข่งค่า first run yield ให้ผู้ส่งมอบทราบทุกราย และเพื่อลดต้นทุนของการผลิต และการตรวจสอบ Medrad จะทำงานร่วมกับผู้ส่งมอบตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ และพยายามใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีในท้องตลาดมากกว่าการออกแบบให้มีรูปแบบจำเพาะ (approach-deploy)

Medrad มีการพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการดังนี้ (learning)

- การประชุมของผู้บริหารระดับสูงใน Performance Excellence Team Meeting ซึ่งจะทบทวนผลลัพธ์ทางธุรกิจ รายงานผลโครงการ การศึกษาเปรียบเทียบ และข้อมูลจากลูกค้า พนักงาน พันธมิตร และฝ่ายจัดการ เพื่อขับเคลื่อนโครงการปรับปรุงแบบข้ามสายงานผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- Operation Management และ Enterprise Team ทบทวนผลการดำเนินงานของกระบวนการ และขีดความสามารถของกระบวนการเพื่อค้นหาโอกาสพัฒนา จากนั้นจัดเรียงลำดับความสำคัญของโอกาสพัฒนาที่ได้ และมอบหมายให้ทีม Quality Improvement Team ทำการพัฒนา
- ทีม Business & Process ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทีมพัฒนาอื่น ๆ ร่วมกันใช้เครื่องมือพัฒนาคุณภาพต่างๆ ได้แก่ process mapping, reengineering ในการค้นหาและขจัดต้นตอของปัญหา
- คณะกรรมการที่เรียกว่า NPST (New Product Strategic Team) จะทำการทบทวนกระบวนการ iPDP ทุกสองสัปดาห์ เพื่อชี้แนะแนวทางให้แก่ทีม PDT ทำการปรับปรุง
- ภายหลังการพัฒนา การเปลี่ยนกระบวนการผลิตที่ดี เอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี จะได้รับการสื่อสารและควบคุมจากคณะกรรมการที่เรียกว่า Configuration Control Board- CCB เพื่อให้มั่นใจว่าผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ มีการปรับปรุงอย่างครบถ้วน และนำลงสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ จะถูกทบทวนในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี ดังรายละเอียดในหมวดที่ 2



6.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ

30 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญซึ่งสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และอธิบายกระบวนการจัดการด้านการเงินและการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน

จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญและการวางแผนการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงการจัดการด้านการเงินและการวางแผนให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการของการปฏิบัติการโดยรวม

เรียนจากแชมป์



>> CFSC

CFSC กำหนดให้กระบวนการที่สนับสนุนให้ฝ่ายงานต่างๆสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย และหน่วยธุรกิจของ Caterpillar ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกระบวนการที่เป็นพื้นฐานสู่ธุรกิจที่เป็นเลิศเป็นกระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย กระบวนการด้านบัญชี กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล กระบวนการด้านการจัดการสารสนเทศ กระบวนการด้านการตลาด กระบวนการด้านการจัดการความเสี่ยง ด้านกฎหมาย และด้านการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ธุรกิจที่เป็นเลิศ (business excellence) ดังรายละเอียดในภาพที่แสดงไว้แล้วข้างต้น

กระบวนการสนับสนุนทั้งหลายเหล่านี้มีเจ้าของกระบวนการซึ่งรับผิดชอบในการกำหนดข้อกำหนดและสร้างความเชื่อมั่นว่ากระบวนการดังกล่าวสามารถบรรลุข้อกำหนดที่ต้องการ ข้อกำหนดกระบวนการเหล่านี้ ได้มาจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (หมวด 2) และการสำรวจจากลูกค้าภายนอก ลูกค้าภายใน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร ตามวิธีการและช่องทางที่กำหนดไว้ในหมวดที่ 3

ตารางต่อไปนี้ แสดงตัวอย่างข้อกำหนดและตัวชี้วัดที่ใช้สำหรับกระบวนการสนับสนุนของบางกระบวนการ

FIGURE 6-3 Examples of the more than 50 support processes monitored by CFSC.

Support Process	Customer Requirements	Business Metric
Accounting	Books closed timely and accurately	Accounting Service Quality Measure Number of Reconciling items
Facilities: Furniture installation/relocation	Customer Satisfaction with furniture relocation, high utilization	Workstation utilization rate Customer satisfaction
Audit	Audit value, quality, communications Teamwork	Auto Audit 30-item scorecard Audit customer satisfaction
Legal revoveries	Awareness and changing regulations	Compliance research
IT Help Desk	First call resolution	Level 3 calls resolved < 4 hrs. Level 4 calls resolved < 5 days

การออกแบบกระบวนการสนับสนุน CFSC ใช้วิธีการ D-M-E-D-I ของ Six Sigma เช่นเดียวกับกระบวนการสร้างคุณค่าที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยผู้ส่งมอบจะเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการใหม่ด้วย เช่น ซอฟต์แวร์ที่ใช้ เป็นต้น

และเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการสนับสนุนบรรลุข้อกำหนด มีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการ มีการติดตามผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอทุกสองสัปดาห์ในที่ประชุมของ Corporate Support Department Manages และมีการประชุมเพื่อทบทวนกระบวนการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

การปรับปรุงกระบวนการใช้กระบวนการ Six Sigma เช่นเดียวกับกระบวนการสร้างคุณค่า

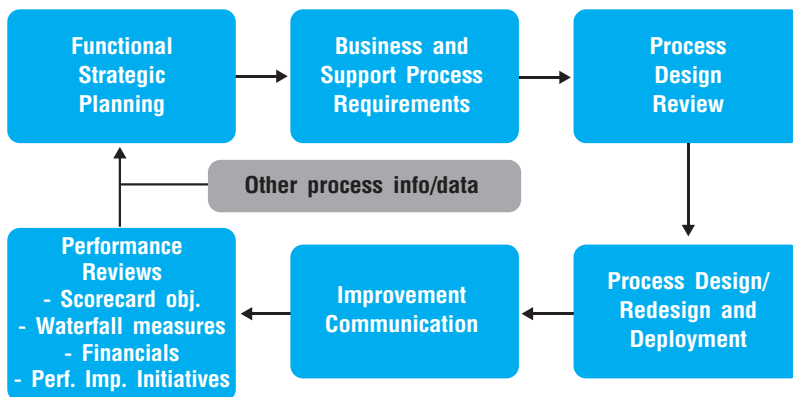
>> Medrad

กระบวนการสนับสนุนของ Medrad ประกอบด้วยกระบวนการด้านการจัดการกลยุทธ์ การจัดการด้านการเงินและสินทรัพย์ การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการด้านสารสนเทศ และการจัดการด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

ข้อกำหนดของกระบวนการ จะได้รับการกำหนดขึ้นโดยเจ้าของกระบวนการใน ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ พิจารณาจากผลงานของกระบวนการ ความต้องการของลูกค้า ผลการรับฟังผู้ส่งมอบ และพนักงาน การศึกษาเปรียบเทียบ ผลการตรวจประเมินตามระบบ ISO และรายงานของ Baldrige

การออกแบบกระบวนการสนับสนุน กระทำโดยหน่วยงานเจ้าของกระบวนการ และ process team มีขั้นตอนดังที่ปรากฏในภาพ

FIGURE 6.2-2. Business and Support Process Design



ข้อมูลที่ใช้ประกอบการออกแบบ ประกอบด้วยข้อมูลของคู่แข่ง ข้อมูลจากลูกค้า สถานการณ์ของตลาด การเติบโต ความต้องการด้าน Business Development โครงการพัฒนาที่มีอยู่ ผลการใช้งานของผลิตภัณฑ์ที่วางตลาดอยู่ และผลการประเมินตนเอง

หน่วยงานและ process team ควบคุมกระบวนการโดยการเฝ้าระวังและติดตาม ตัวชี้วัดของกระบวนการ การวิเคราะห์ขีดความสามารถของกระบวนการ การวิเคราะห์ข้อบกพร่อง (failure analysis) การติดตามข้อร้องเรียน และการวิเคราะห์แนวโน้มของกระบวนการ

Process team และ Quality Improvement team (QIT) จะใช้ process mapping และเครื่องมือของกระบวนการ reengineering เพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ยังใช้เครื่องมือด้าน process design/ process redesign ในการพยายามลดต้นทุนของกระบวนการ

ในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Medrad ใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการทั่วทั้งองค์กร หน่วยงาน process team และ QIT ใช้เครื่องมือทั้งหลายที่กล่าวมาในข้างต้นในการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ผลการปรับปรุงพัฒนา จะได้รับการรายงานและแลกเปลี่ยนกันในการประชุม advisory board การประชุม Business Review รายไตรมาส การประชุมของ Executive Committee การประชุมรายเดือนของ CEO การสัมมนา Quality forum การสื่อสารแลกเปลี่ยนกันใน Corporate Scorecard และใน Intranet

ตารางต่อไปนี้ แสดงกระบวนการสนับสนุนของ Medrad ข้อกำหนด และตัวชี้วัดของกระบวนการ

Process	Description	Performance Requirements	Indicators
Human Resource Management	5.1, 5.2, 5.3	<ul style="list-style-type: none"> Increase employee growth and satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> Employee satisfaction survey results Employer turnover rate Women & minorities in high level position IPO jobs filed internally Gainsharing payout OSHA reportable incident rate Market based compensation percentile
Information Management	6.2	<ul style="list-style-type: none"> Timely information and analytic tools for decision-making Technology to support process improvements 	<ul style="list-style-type: none"> Intranet page views Server up-time Help Desk response Time allocation to strategic projects Project tracker
Financial Management	2.1, 4.1	<ul style="list-style-type: none"> Efficient use of resources 	<ul style="list-style-type: none"> CMB/employee Expense as % of revenues North American Days Sales Outstanding Capital investment
Legal and Regulatory Compliance	1.2	<ul style="list-style-type: none"> Compliance with applicable laws and regulations 	<ul style="list-style-type: none"> Audit Results FDA Audit Findings Ethics hotline activity
Strategic Alignment and Deployment	2.1, 2.2	<ul style="list-style-type: none"> Achieve corporate scorecard goals 	<ul style="list-style-type: none"> CMB grows faster than sales Sales grow 15%/year CMB/EE grows > 110% Improve Top Box scores Beat Hay best-in-class Sales Revenue Projection

หมวดที่ ...

7



ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

เกณฑ์รางวัล

หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

400 คะแนน

ในหมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และการปรับปรุงในด้านต่างๆ ของธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการ และผลการดำเนินการด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

จุดประสงค์

เน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรม การปรับปรุงกระบวนการ

ก่อนเรียนจากแชมป์ ขอล่าถ่วงถึงแนวทางในการประเมินหมวด 7 ให้เป็นที่เข้าใจก่อน เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจตัวอย่างที่แสดงไว้อย่างลึกซึ้ง

แนวทางในการประเมินผลลัพธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย

Key Area	เป็นการประเมินในสองส่วน คือ ส่วนแรก ดูว่าตัวชี้วัดที่องค์กรแสดงมาให้ดูนั้น สอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลักๆของกระบวนการในหมวด 1-6 ที่องค์กรระบุไว้หรือไม่ เรียกว่า Linkage เพราะบางครั้ง ตัวชี้วัดที่องค์กรแสดงไม่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือกระบวนการใดเลย ส่วนที่สอง เป็นการประเมินดูว่าตัวชี้วัดที่ฟังเก็บหรือฟังแสดง โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมาย หรือเป็นตัวชี้วัดหลักของกระบวนการในหมวด 1-6 ได้มีแสดงผลอย่างครบถ้วนหรือไม่ หากไม่ครบถ้วน เรียกว่ามี Gap
Segment	เป็นการประเมินดูว่า ตัวชี้วัดที่แสดงนั้น ได้มีการแสดงครบถ้วนในทุก segment หรือไม่ เช่น ทุกกลุ่มลูกค้า ทุกกลุ่มของพนักงาน ทุกกลุ่มของผลิตภัณฑ์หลัก เป็นต้น ซึ่งการแสดงผลให้ครบถ้วนทุก Segment นั้น อาจแยกแสดงผลทีละ Segment หรือแสดงผลทุก Segment ในรูปเดียวกันก็ได้ตามความเหมาะสม
Level	เป็นการประเมินดูว่า ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่แสดงได้ผลดีหรือไม่ เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
Trend	เป็นการประเมินดูว่า ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่แสดงไว้ มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเป็นลำดับหรือไม่ ซึ่งจะต้องแสดงผลให้เห็นแนวโน้มที่ดีอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน
Comparison	เป็นการประเมินดูว่า ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่แสดงไว้ เมื่อเทียบกับค่าเปรียบเทียบที่ใช้แล้วเป็นอย่างไร ดีกว่า หรือแย่กว่า เช่น เปรียบเทียบกับคู่แข่งรายสำคัญ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เก่งที่สุด หรือเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นต้น

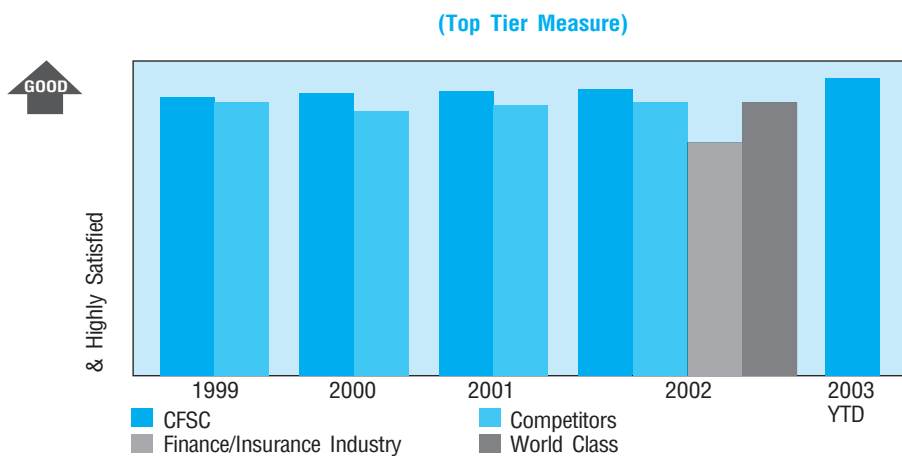
องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ที่แสดงจะต้องมีความครบถ้วนสมบูรณ์ (ไม่มี Gap) สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดหลักที่องค์กรกำหนด

(มี linkage) ระดับผลการดำเนินการจะต้องบรรลุเป้าหมาย (level ดี) มีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (favorable trend) และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายสำคัญ หรือองค์กรที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมแล้ว ผลลัพธ์ขององค์กรเราต้องอยู่ในระดับแนวหน้า (comparison) หากจะง่าย ๆ อาจจำเป็นตัวย่อดังนี้ K-L-T-C-S โดย K ประกอบด้วย Li-Linkage และ G-Gap

เนื่องจากข้อจำกัดของหน้ากระดาษ ใคร่ขออนุญาตนำเสนอเพียงบางตัวอย่างให้เห็นเป็นที่เข้าใจเท่านั้น และ(อาจไม่ครบถ้วนทุกหมวดย่อย) รายละเอียดขอให้ศึกษาเพิ่มเติมได้จาก Website www.nist.gov

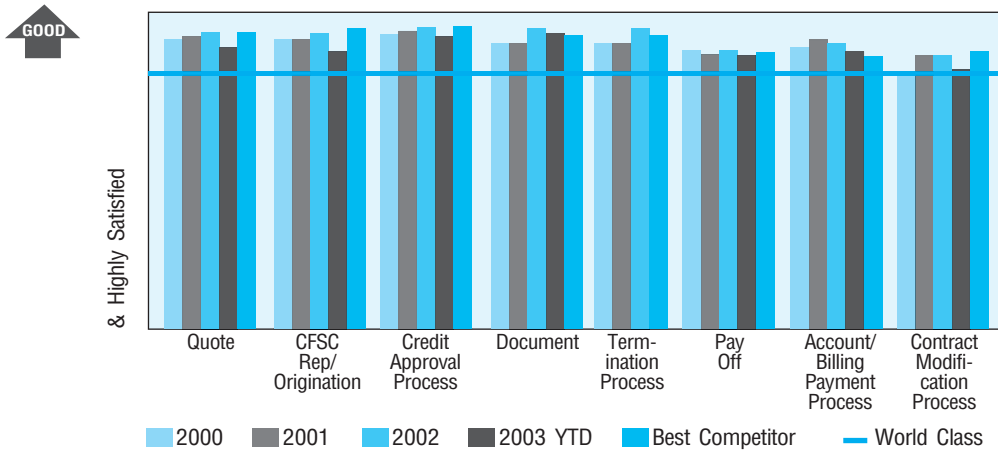
>> CFSC

FIGURE 7.1-1 User Satisfaction - Equipment Division



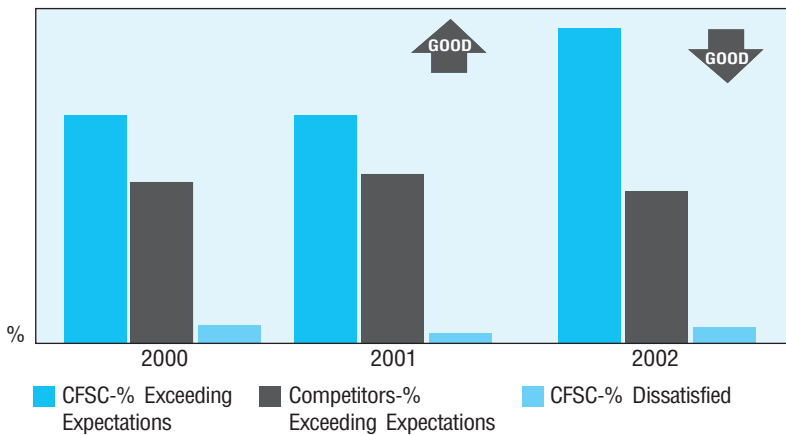
รูปนี้แสดงระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ต่อแผนกเครื่องมือจากรูปจะเห็นระดับผลลัพธ์ที่ดีและมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตามลำดับ ดีกว่าคู่แข่งและค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม รวมทั้ง world class ตัวชี้วัดตัวนี้ ได้ถูกระบุไว้ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (K-L-T-C)

FIGURE 7.1-2 User Satisfaction by Key Core Process



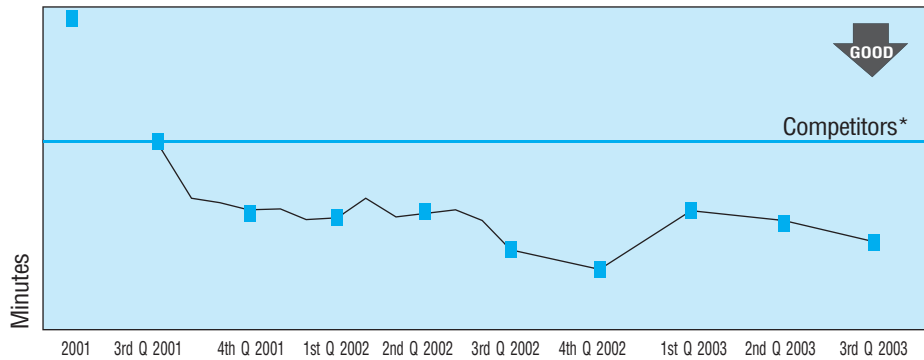
รูปนี้แสดงระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ต่อกระบวนการหลักต่างๆ ซึ่งจะเห็นว่าได้ผลลัพธ์ที่ดีทำนองเดียวกับรูปแรก และดีในทุก segment (K-L-T-C-S)

FIGURE 7.1-7 User Delight and Dissatisfaction



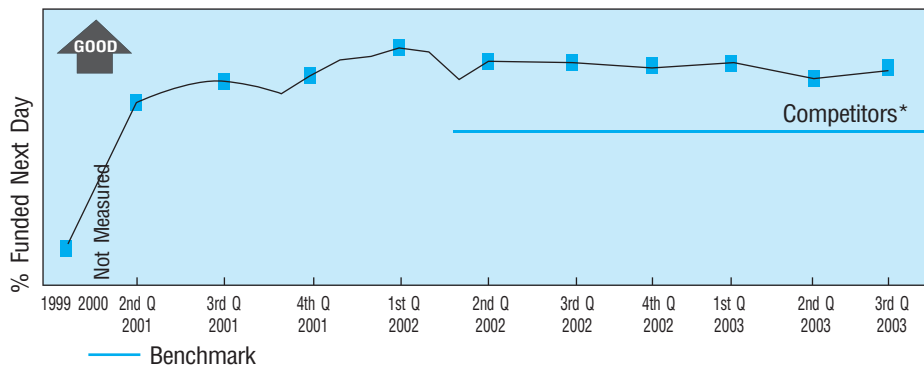
รูปนี้แสดงระดับความพอใจและความไม่พอใจของลูกค้า ซึ่งจะพบว่าความพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับที่สูงกว่าคู่แข่งและมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตามลำดับ ในขณะที่ระดับความไม่พึงพอใจมีแนวโน้มที่ลดลง

FIGURE 7.2-1 Quote



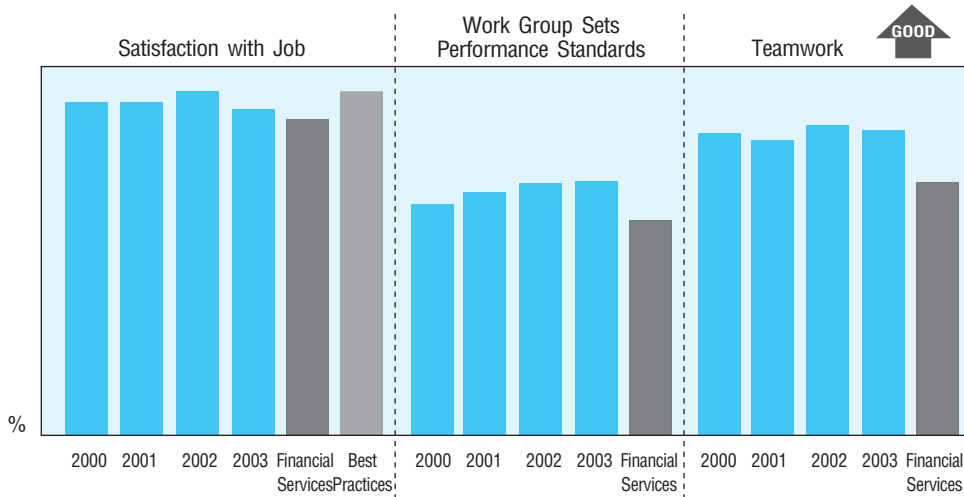
* 80% of competitive users surveyed report turnaround time greater than 1 hour.

FIGURE 7.2-2 Document Processing KCP - Funding Timeliness



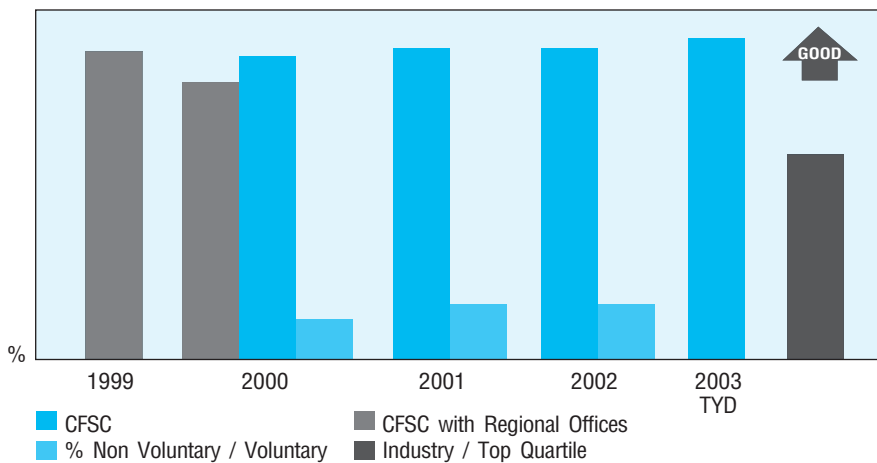
สองรูปนี้แสดงผลลัพธ์ด้านบริการของ CFSC ซึ่งระบุไว้ในหมวดที่ 6 จะพบว่า ผลการดำเนินการมีระดับที่ดี และมีแนวโน้มดีขึ้นตามลำดับ ดีกว่าของคู่แข่งชัดเจน และผลการดำเนินการดีทั้งสองกระบวนการ คือทั้งกระบวนการ Quote และการดำเนินเอกสารปล่อยกู้ (K-L-T-C-S)

FIGURE 7.4-3 Employee Satisfaction with Job, Performance Standards, and Teamwork



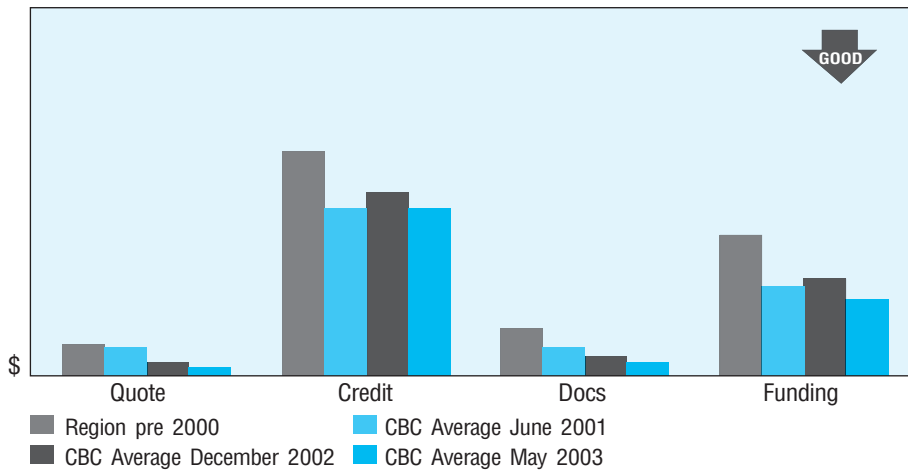
รูปนี้แสดงระดับความพึงพอใจของพนักงานต่องาน ต่อมาตรฐานงาน และต่อการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร (แสดง Segment) จะพบว่า มีระดับที่ดี มีแนวโน้มที่ดีขึ้น (2 ใน 3 segment) และดีกว่าค่าเปรียบเทียบ (K-L-T-C-S)

FIGURE 7.4-6 Employee Retention



รูปนี้แสดงการเปอร์เซ็นต์คงอยู่ของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามหมวด 5 ซึ่งจะเห็นว่า มีระดับที่ดี มีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้น และสูงกว่าค่าเปรียบเทียบ (K-L-T-C)

FIGURE 7.4-7 Cost Reduction by CBC Process



รูปนี้แสดงผลการลดต้นทุนของกระบวนการ จะพบว่ามีความคุ้มค่าในทุกกระบวนการ และดีกว่าค่าเปรียบเทียบ (K-L-T-C-S)

>> Medrad

สองรูปต่อไปนี้แสดงค่า On-time Shipment ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของกระบวนการ Supply Chain Management หนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าในหมวดที่ 6 แสดงให้เห็นว่ามีระดับที่ดี มีแนวโน้มที่ดีขึ้น และอยู่ในระดับแนวหน้า ทั้งในผลิตภัณฑ์ A และ B (แสดง K-L-T-C-S)

FIGURE 7.2-5 Product A On-Time Shipment

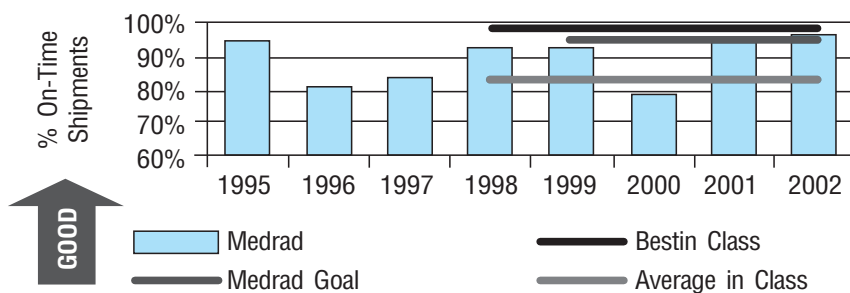
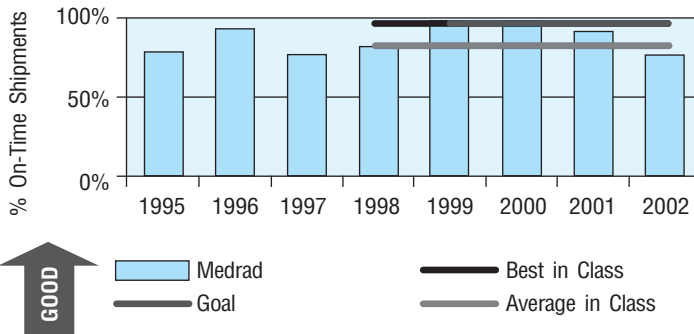
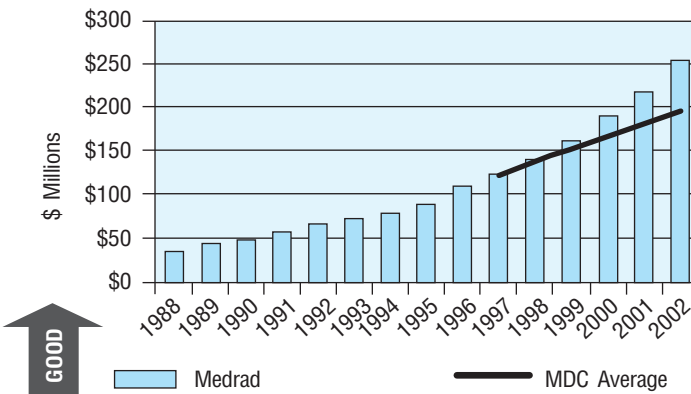


FIGURE 7.2-6 Product B On-Time Shipment



รูปต่อไปนี้เป็นแสดงการเติบโตของรายได้ ซึ่งมีแนวโน้มที่ดี และดีกว่าค่าเปรียบเทียบ (K-L-T-C)

FIGURE 7.2-6 Product B On-Time Shipment



รูปนี้แสดงอัตราการลาออกพนักงาน ซึ่งมีแนวโน้มที่ดีขึ้นเป็นลำดับ และดีกว่าค่าเปรียบเทียบ (K-L-T-C)

FIGURE 7.4-3 Turnover History

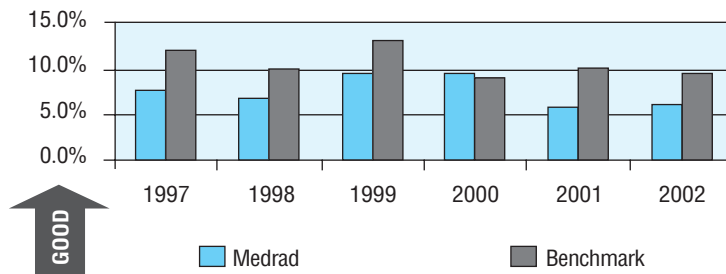


FIGURE 7.4-6 PETL Training Satisfaction

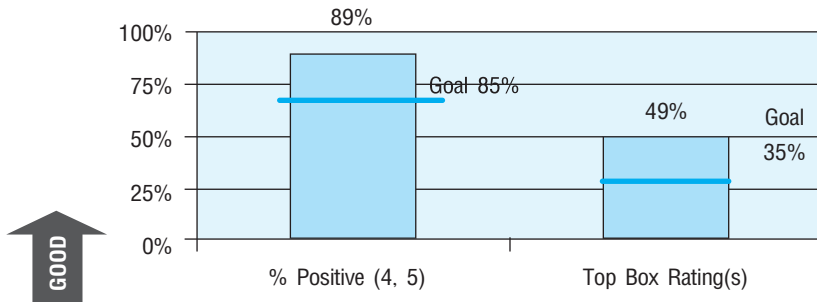
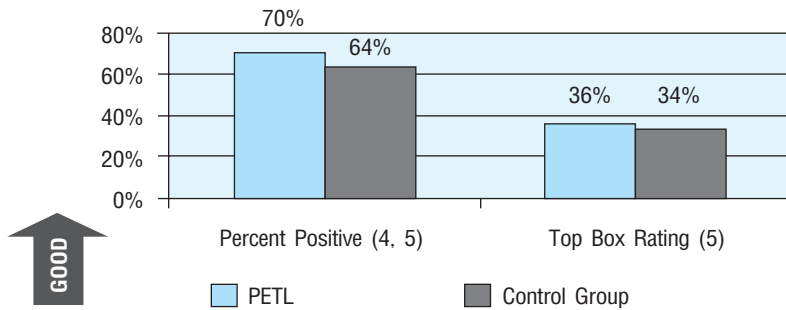


FIGURE 7.4-7 Application of PETL in Workplace



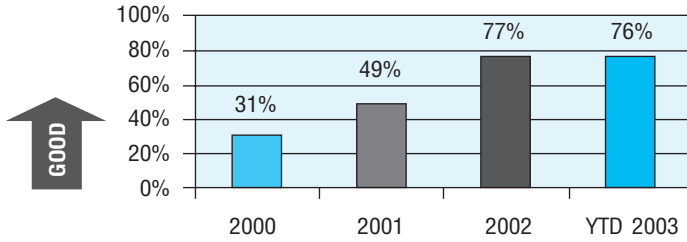
สองรูปร่างต้นนี้แสดงระดับความพอใจต่อโปรแกรม Performance Excellence Through Leadership และการประยุกต์ใช้ในงาน ซึ่งพบว่าผลลัพธ์ที่ดี และดีกว่าค่าเปรียบเทียบ (K-L-C)

FIGURE 7.4-11 OSHA Reportable Incident Rate



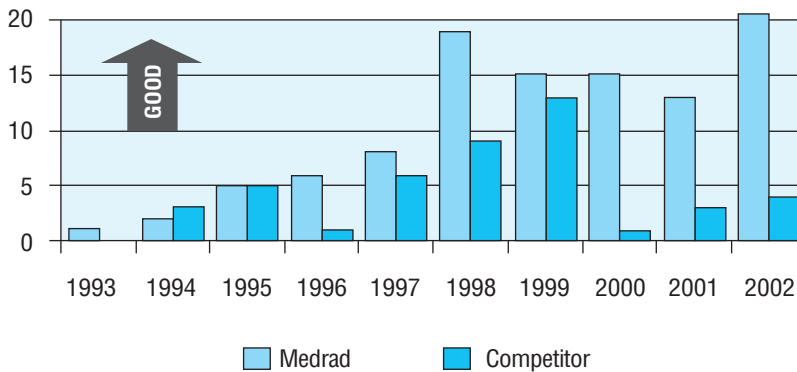
รูปร่างต้นแสดงอุบัติการณ์ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และอุบัติเหตุจากการทำงาน พบว่าสามารถรักษาให้อยู่ในระดับที่ต่ำได้เป็นเวลานาน และมีค่าที่ดีกว่าค่าเปรียบเทียบ (K-L-C)

FIGURE 7.5-3 Percent of “Outstanding Suppliers”



รูปนี้แสดงผลงานของผู้ส่งมอบ โดย Medrad กำหนดให้ผู้ส่งมอบทุกรายต้องมี Scorecard และผู้ส่งมอบที่มีคะแนนเกินร้อยละ 95 จึงจะถือว่าเป็น Outstanding Supplier จะพบว่าแนวโน้มที่ดีขึ้นเป็นลำดับ (K-L-T)

FIGURE 7.5-4 # U.S. & Foreign Patents



รูปนี้แสดงผลพัทธ์ด้านผลงานที่ได้รับการจดทะเบียนลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งพบว่ามึระดับที่ดีขึ้นมาก และทิ้งห่างจากคู่แข่ง (K-L-T-C)

FIGURE 7.6-1 Customer Confidence in Leadership

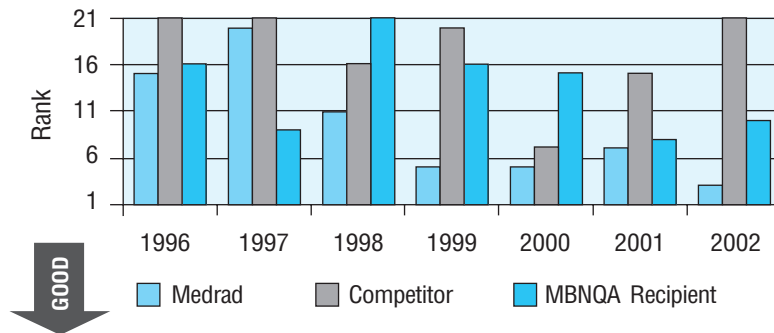
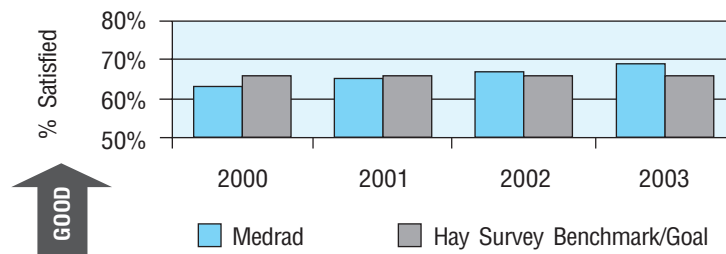


FIGURE 7.6-2 Employee Confidence in Leadership (Beat the Hay Best-in Class)



สองภาพข้างต้นนี้แสดงระดับความไว้วางใจต่อทีมผู้บริหารในเรื่องระบบธรรมาภิบาลจากการสำรวจของ Medical Imaging โดยสำรวจจากบริษัทด้าน Medical Imaging ชั้นนำจำนวน 20 แห่ง ซึ่งถือเป็นตัวแทนกลุ่มลูกค้า พบว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้นเรื่อยมา และดีกว่าคู่แข่งมาก ในขณะที่เดียวกันจากการสำรวจจากพนักงาน (ซึ่งเป็น stakeholder อีก segment หนึ่ง) ก็พบว่าได้ผลลัพธ์ที่ดี มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเป็นลำดับ และดีกว่าค่าเทียบเคียงของ Hay (K-L-T-C-S)



1. หมวดที่ 7 ถือเป็นหมวดที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กรที่มุ่งมั่นสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และคำร้องการเติบโตได้อย่างยั่งยืน
2. หมวดที่ 7 เป็นผลลัพธ์มาจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และกระบวนการในหมวด 1 ถึง 6 ดังนั้น ตัววัดผลลัพธ์ที่องค์กรใช้วัดผล และปรับปรุง จะต้องมีความเชื่อมโยง (linkage) กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกระบวนการในหมวด 1-6 เสมอ
3. หากผลลัพธ์ที่ได้ออกมาไม่ดี นั่นอาจหมายความว่า
 - 3.1 การวางแผนกลยุทธ์ที่ผิดพลาด (wrong strategy)
 - 3.2 การไม่ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (right strategy but ineffective strategy deployment)
 - 3.3 วิธีการที่กำหนดไว้ในแต่ละหมวดยังไม่เหมาะสมหรือเป็นระบบดีพอ (inappropriate or non-systematic approach)
 - 3.4 การนำลงสู่การปฏิบัติอาจไม่สม่ำเสมอหรือไม่จริงจัง (ineffective deployment)
 - 3.5 ขาดการวัดผล ติดตามผล ประเมินผล และปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น (no continuous learning)
 - 3.6 ขาดบูรณาการของวิธีการดำเนินการในด้านต่างๆ ให้เกิดความเชื่อมโยงประสานเป็นระบบเดียวกัน และส่งเสริมซึ่งกันและกัน (no integration)
4. หมวดที่ 7 เป็นผลงานที่แท้จริงขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือผลงานของทีมผู้บริหารนั่นเอง トラバドที่ผลลัพธ์ของหมวดที่ 7 ยังไม่แสดงให้เห็นระดับผลงานที่ดีเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ไม่เห็นแนวโน้มที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และยังไม่สามารถเอาชนะคู่แข่งหรือค่าเปรียบเทียบกับได้ トラバドนั้น แปลว่าท่านยังบริหารได้ไม่ดีจริง จะต้องย้อนกลับไปทบทวนตนเองตามรายละเอียดในข้อ 3 ข้างต้นว่ายังคงมีโอกาสพัฒนาในประเด็นใด และทำการแก้ไขปรับปรุงในประเด็นเหล่านั้น
5. การเดินทางสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินการเป็นเลิศ เปรียบเสมือนการเดินทางไกล ที่มีแต่จุดเริ่มต้น แต่ไม่มีจุดสิ้นสุด ดังนั้น กระบวนการที่กล่าวถึงในข้อ 3 และ 4 จะต้องเกิดขึ้นและหมุนเวียนสลับกันไปมาอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเช่นกัน

ขอให้มีความสุขกับการพัฒนาสู่องค์กรที่มีการดำเนินการที่เป็นเลิศนะครับ

เอกสารอ้างอิง

1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2548
2. Scorebook Guideline
3. Caterpillar Application Summary
4. Medrad Application Summary
5. Boeing Aerospace Application Summary