

STRATEGIC CONTROL การควบคุมเชิงกลยุทธ์

- 8.1 การควบคุมเชิงกลยุทธ์
- 8.2 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์
- 8.3 การควบคุมกลยุทธ์แบบดั้งเดิม
- 8.4 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการควบคุม
- 8.5 การประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท
- 8.6 แบบจำลอง Balance Scorecard (BSC)
- 8.7 แผนที่กลยุทธ์



Evaluation and Control

กระบวนการควบคุมและประเมินผล



การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญต่อการติดตาม และการประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หรือหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใด และต้องการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ (Wheelen, et al., 2015)

ขั้นตอนการปฏิบัติการควบคุมกลยุทธ์

กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้ประสานกับระบบกลยุทธ์ขององค์การ มีกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้ (Wheelen, et al., 2015)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีการและมาตรวัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงานที่เหมาะสม โดยแต่ละองค์การจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตน ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลดำเนินการ ผู้ควบคุมกลยุทธ์จะวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งสะท้อนภาพรวมของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เรียกว่า “การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Audit)” ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่มีความละเอียดอ่อนและต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจ เพื่อที่จะสามารถวัดข้อมูลที่ต้องการที่จะสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบและประเมินผล ผู้ควบคุมกลยุทธ์นำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนด โดยเป้าหมายขององค์การจะอยู่ในรูปของภารกิจและวัตถุประสงค์ ขณะที่มาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นระดับของการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ และ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการแก้ไข ผู้ควบคุมทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานของการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานและสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Step 1

Step 2

Step 3

Step 4

มาตรฐานสำหรับการตรวจสอบและการประเมิน การดำเนินงานขององค์กร

General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบและการประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังนี้ (ภักดี มานะหิรัญเวท, 2556)

1. การทำกำไร (Profitability) เป็นมาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา

2. ตำแหน่งในตลาด (Marketing Position) เป็นส่วนแบ่งและตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจต้องการ

3. ผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตหรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้าหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นต้น

4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์จะมีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรม ซึ่งผู้บริหารควรกำหนดภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป



มาตรฐานสำหรับการตรวจสอบและการประเมิน การดำเนินงานขององค์การ

5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพและความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จและพัฒนาการขององค์การ ซึ่งต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์การต้องการ

6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์การ เป็นปัจจัยชี้บ่งความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางและมาตรฐานในการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์การ เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่องานและธุรกิจ

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกของสังคมหรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้ง 2 ระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์การที่เข้มแข็งและมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้ง 2 ระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม



Balanced Scorecard

การวัดผลงานเชิงกลยุทธ์



Performance Management การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกลยุทธ์ เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



Balanced Scorecard

การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ

เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เครื่องมือหนึ่ง ที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งองค์กรที่มีการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน นิยมนำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

BALANCED SCORECARD

ปัจจัยหลักของ

ปัจจัยหลัก ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่



ด้านการเงิน
(Financial)



ด้านลูกค้า
(Customer)



ด้านกระบวนการภายใน
(Internal Process)



ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
(Learning & Growth)

ปัจจัยหลักด้านนี้ถือเป็นฐานขององค์กรที่หวังผลกำไร)

ปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้าน สัมพันธ์กัน ดังนี้ “ถ้าคนขององค์กรเก่งคิด เก่งงาน มีการเรียนรู้ การวิจัยและมีความคิดสร้างสรรค์ จะส่งผลให้มีการพัฒนากระบวนการทำงานสร้างผลงานที่เป็นเลิศ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น”

การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

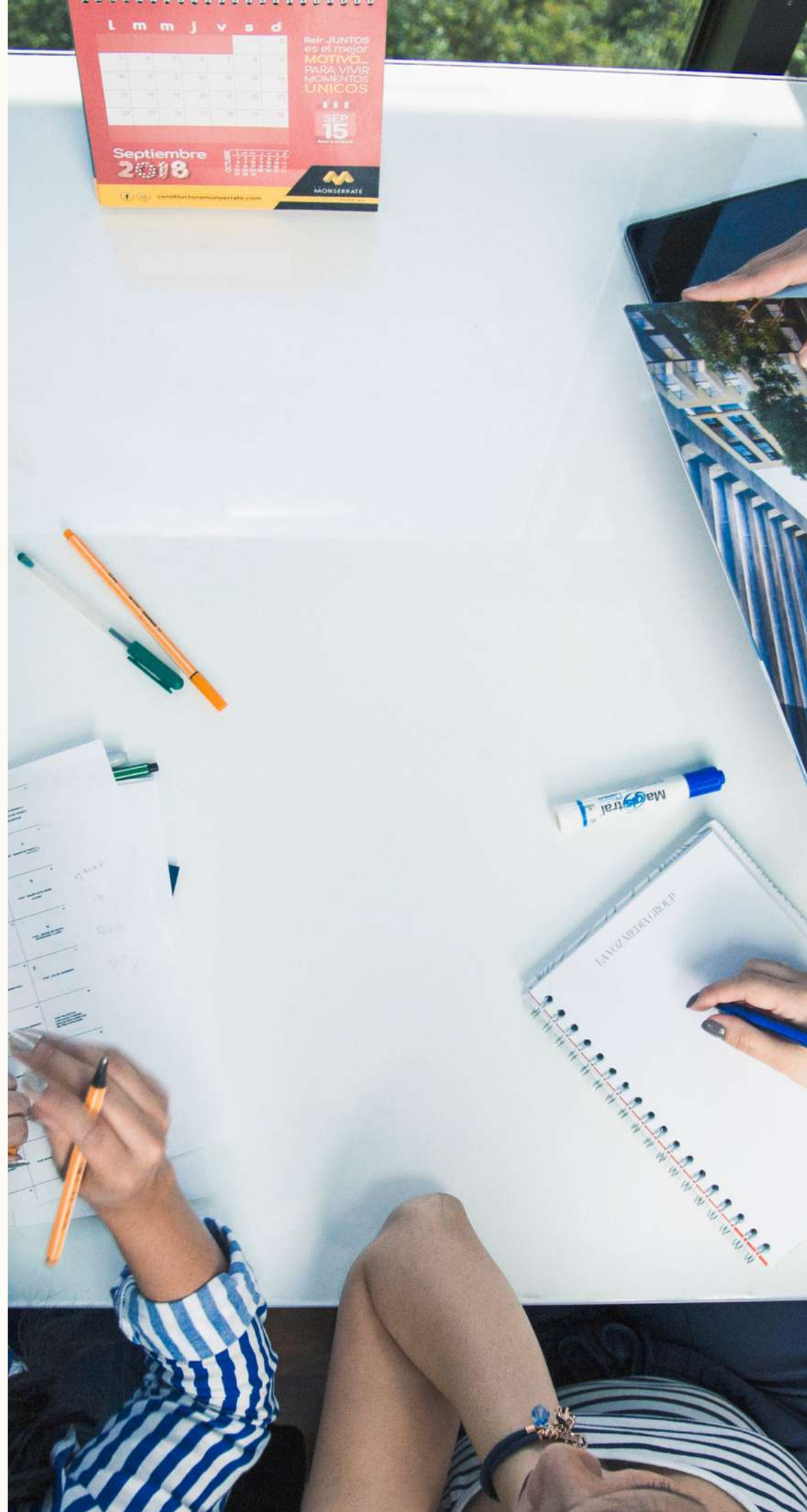
การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องมีคณะทำงานซึ่งจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบ Balanced Scorecard เป็นอย่างดี ทำหน้าที่วางแผนงานในการดำเนินโครงการ สื่อสารและให้ความรู้แก่บุคลากรทุกคนให้เข้าใจถึงความจำเป็น ประโยชน์ที่จะได้รับ ขั้นตอนการดำเนินงานที่บุคลากรต้องมีส่วนร่วมและผลกระทบของการนำระบบนี้มาใช้



คณะทำงานโครงการ Balanced Scorecard

คณะทำงาน ประกอบด้วย บุคคลต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. **ผู้บริหารโครงการ** ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในการสนับสนุนโครงการและทำหน้าที่รับผิดชอบโครงการ
2. **ผู้จัดการโครงการ** มีหน้าที่ดำเนินการโครงการ รวมทั้งคอยกระตุ้นและส่งเสริมเพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จ
3. **สมาชิกของคณะทำงาน** มีหน้าที่คอยช่วยเหลือให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานต่างๆ และช่วยเป็นสื่อกลางระหว่างคณะทำงานกับหน่วยงาน
4. **ผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร** มีหน้าที่สร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมของบุคลากร รวมทั้งดำเนินการมาตรการต่างๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงระบบการวัดผลสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

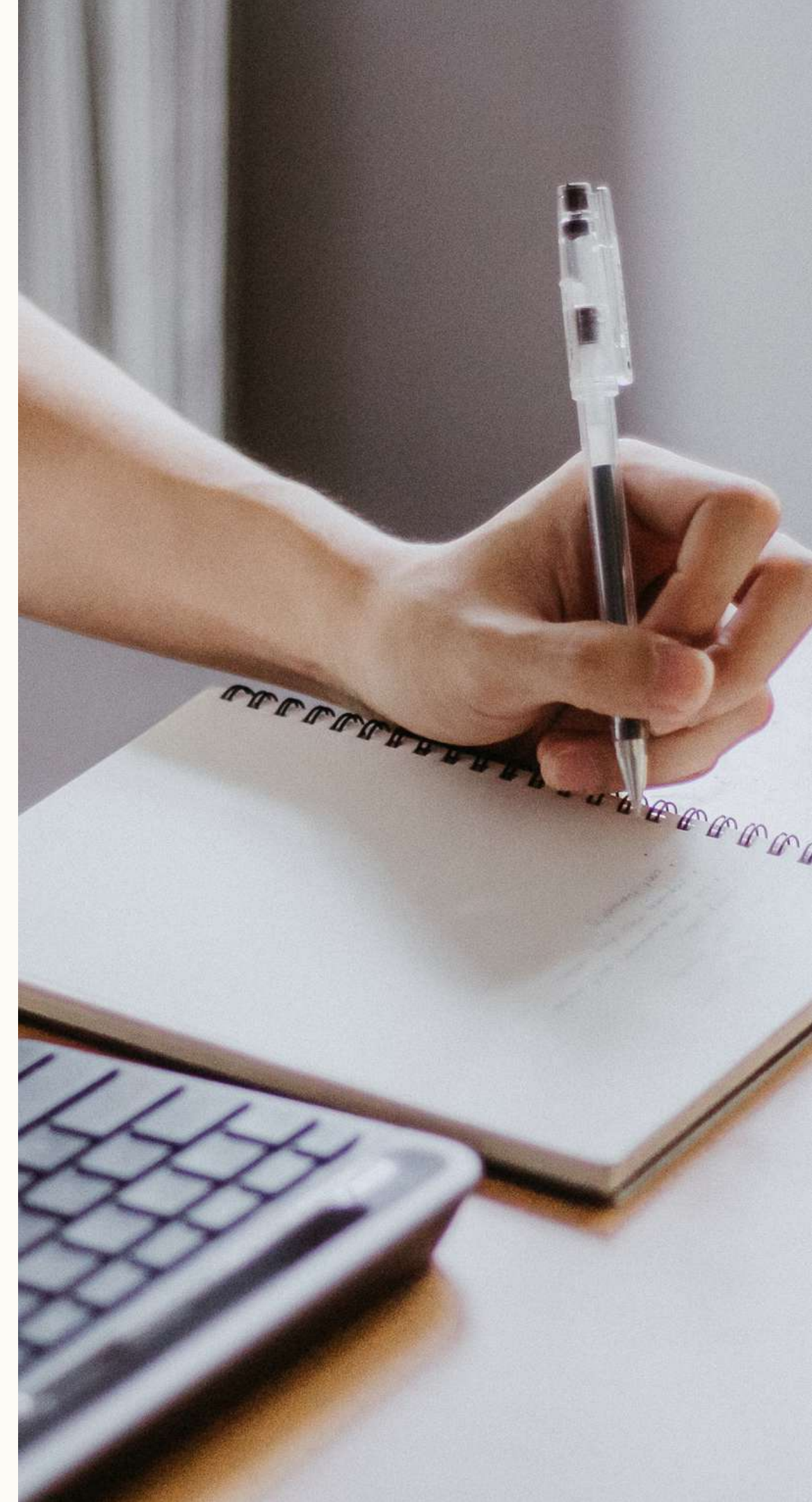


ขั้นตอนการนำ Balanced Scorecard มาใช้ปฏิบัติ

การนำ Balanced Scorecard มาใช้ มีขั้นตอนปฏิบัติ 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ทิศทางขององค์กร เป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ โดยทั่วไปทิศทางของ องค์กรจะประกอบด้วยพันธกิจ ค่านิยมและวิสัยทัศน์

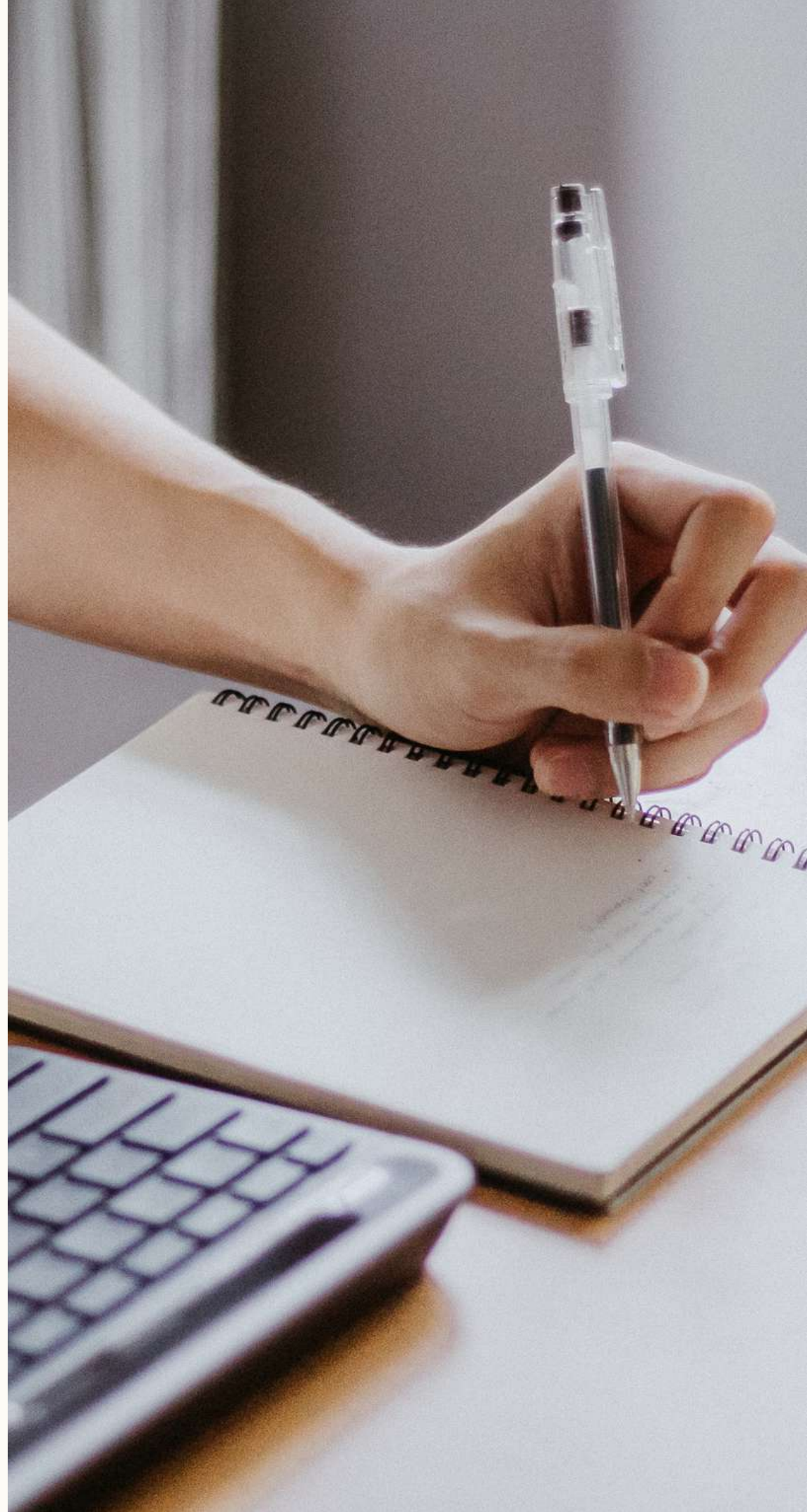
2. กำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นปัจจัยหลักอีกอย่างหนึ่งที่น่า องค์กรไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสมและ สามารถบริหารกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรมีโอกา สที่จะประสบผลสำเร็จได้สูง เพราะกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนด วัตถุประสงค์ ดัชนีชี้วัด เป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร



ขั้นตอนการนำ Balanced Scorecard มาใช้ปฏิบัติ

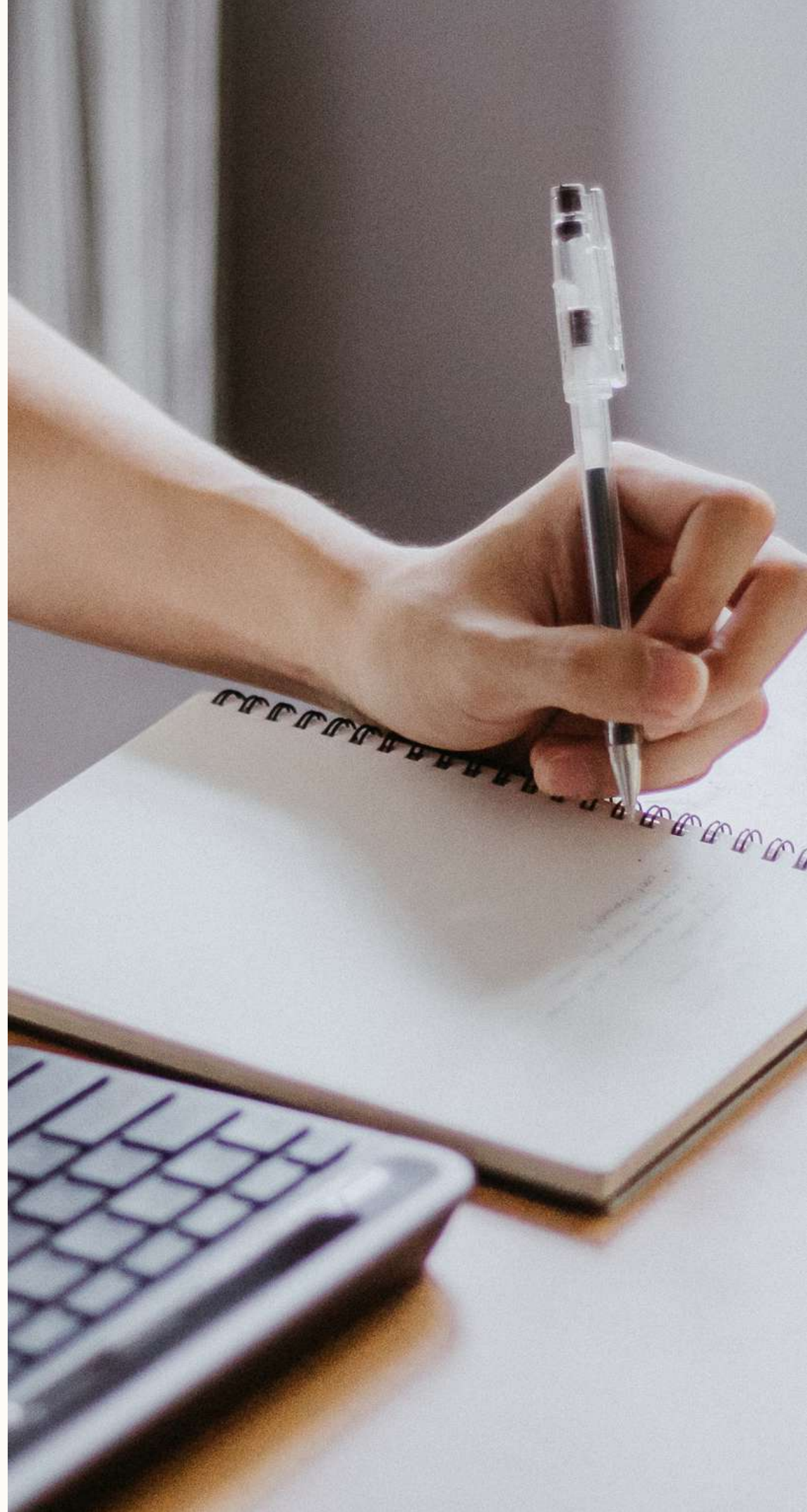
3. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดัชนีชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งควรเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และดัชนีชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด

4. ทำแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนผังที่จะอธิบายและเชื่อมโยงเรื่องราวเชิงเหตุและผลของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เพื่อกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น



ขั้นตอนการนำ Balanced Scorecard มาใช้ปฏิบัติ

- 6. จัดทำบัตรคะแนนระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ดัชนีชี้วัด เป้าหมายกิจกรรมเชิงกลยุทธ์
- 7. ถ่ายทอดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัด ระดับองค์กร ไปสู่ผู้บริหารระดับต่างๆและบุคลากรทุกคน เพื่อจัดทำบัตรคะแนนระดับหน่วยงาน บัตรคะแนนรายบุคคลและแผนปฏิบัติการของแต่ละกิจกรรม
- 8. ดำเนินกิจกรรมเชิงกลยุทธ์
- 9. ติดตาม ประเมินผล และวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการตรวจติดตาม เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ



ปัญหาและอุปสรรคของ Balanced Scorecard

ปัญหาและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร มีดังนี้

1. บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะ

1.1 รู้สึกว่าระบบนี้ทำให้เกิดความไม่มั่นคงต่อสถานการณ์การทำงานเพราะมีการ

วัดผลงานอย่างจริงจัง

1.2 รู้สึกว่าการนำระบบนี้มาใช้เพื่อต้องการจับผิดการทำงาน ถ้าผลงานออกมาไม่ดี

ตามเป้าจะถูกกลงโทษ

1.3 รู้สึกว่าการนำระบบนี้มาใช้เป็นการทำตามแฟชั่น ระบบปัจจุบันดีอยู่แล้ว ไม่

จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไร

1.4 รู้สึกว่าการนำระบบนี้มาใช้ทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้น ภาระงานที่ทำอยู่ปัจจุบันก็มาก

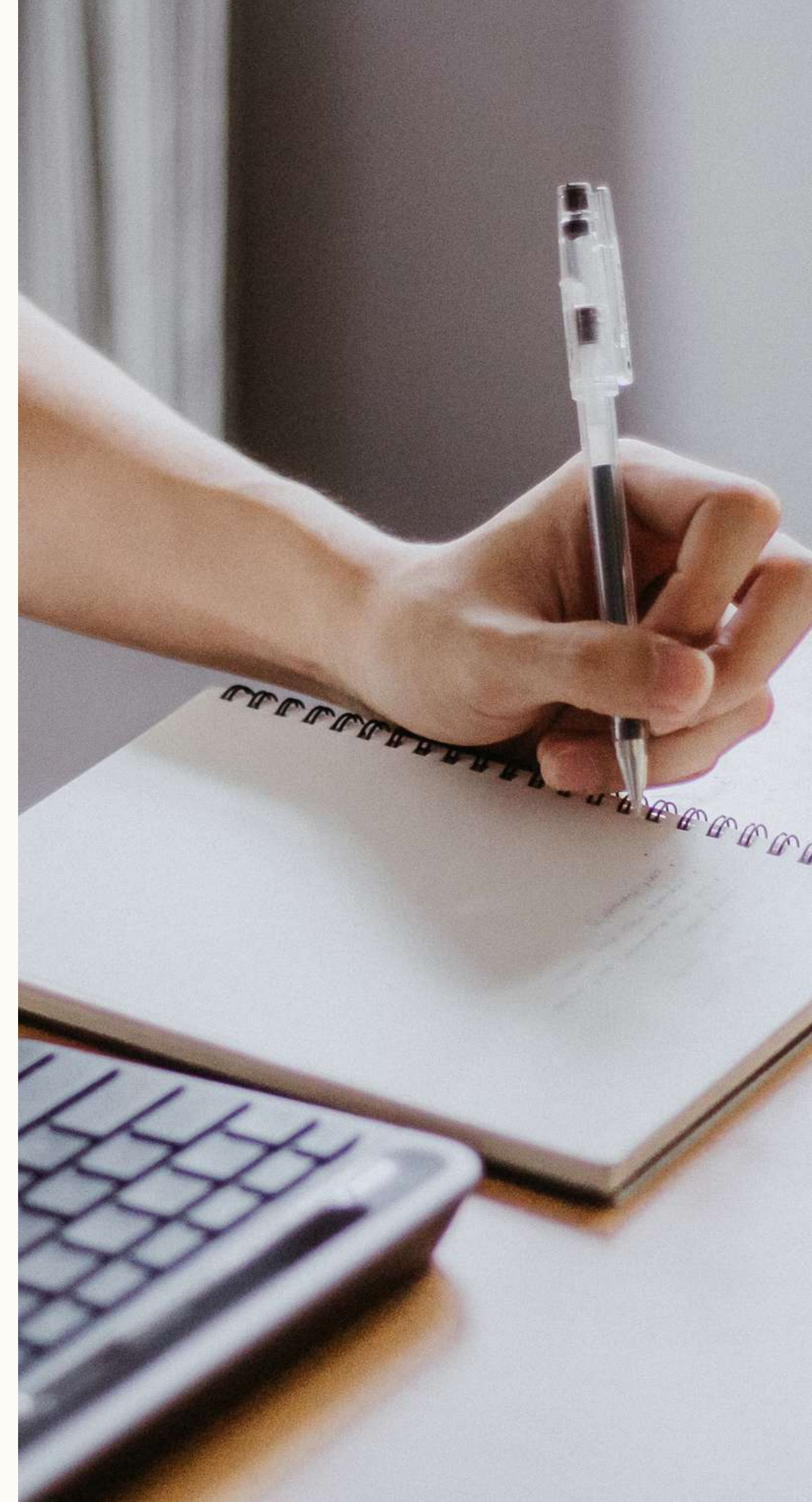
จนทำไม่ทันอยู่แล้ว

2. ผู้นำสูงสุดขององค์กรไม่เข้าใจ ไม่ทุ่มเท และไม่มีส่วนร่วม ในการกำหนดทิศทาง ไม่ยอมบริหาร

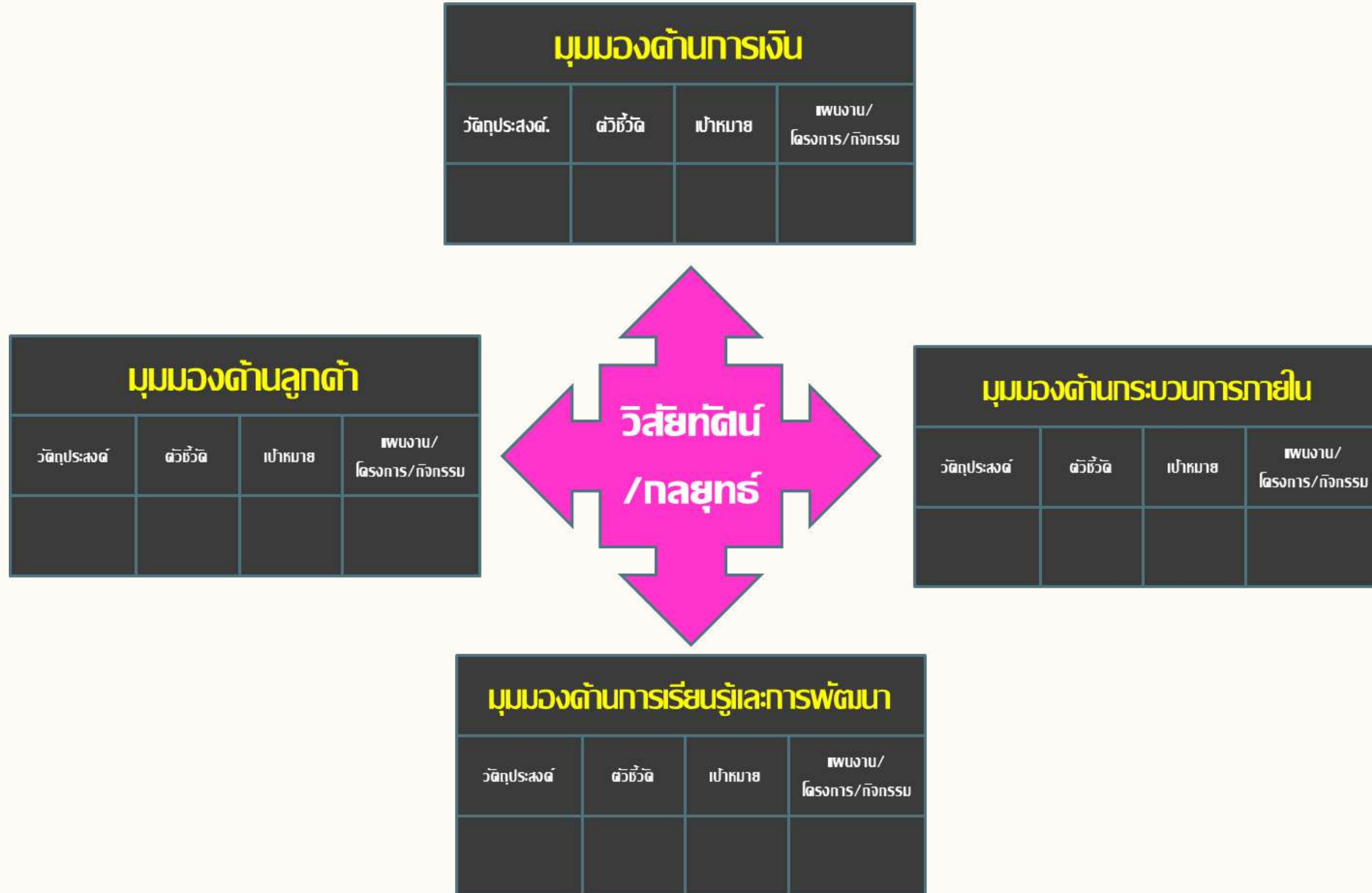
ตามระบบนี้ ไม่ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดอย่างจริงจังโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จก็ยากเพราะ

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระบบการบริหารจัดการองค์กรและใช้ตรวจติดตาม

ผลการดำเนินงาน



BSC: Balance Scorecard Model



BSC: Balance Scorecard

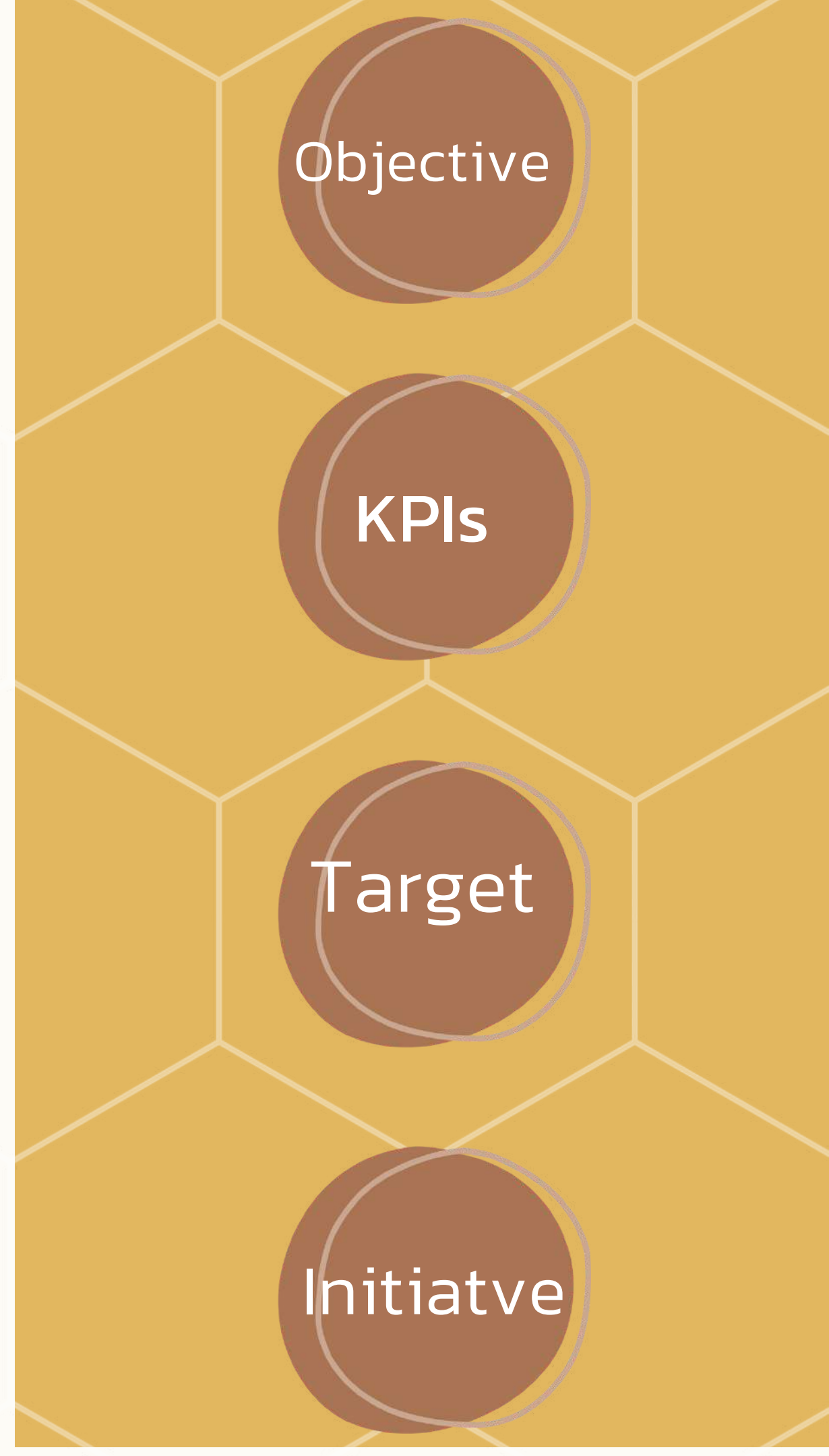
• Balance Scorecard มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 มุมมอง (perspective) หรือมิติ คือ

- 1. มุมมองด้านการเงิน (Finance perspective)
- 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)
- 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal processes perspective)
- 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)



มุมมองทั้ง 4 จะอธิบาย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs)
3. เป้าหมาย (Target) ตัวเลขเป้าหมายที่ต้องการใช้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
4. แผนงานที่จะจัดทำ (Initiative) แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริงๆ

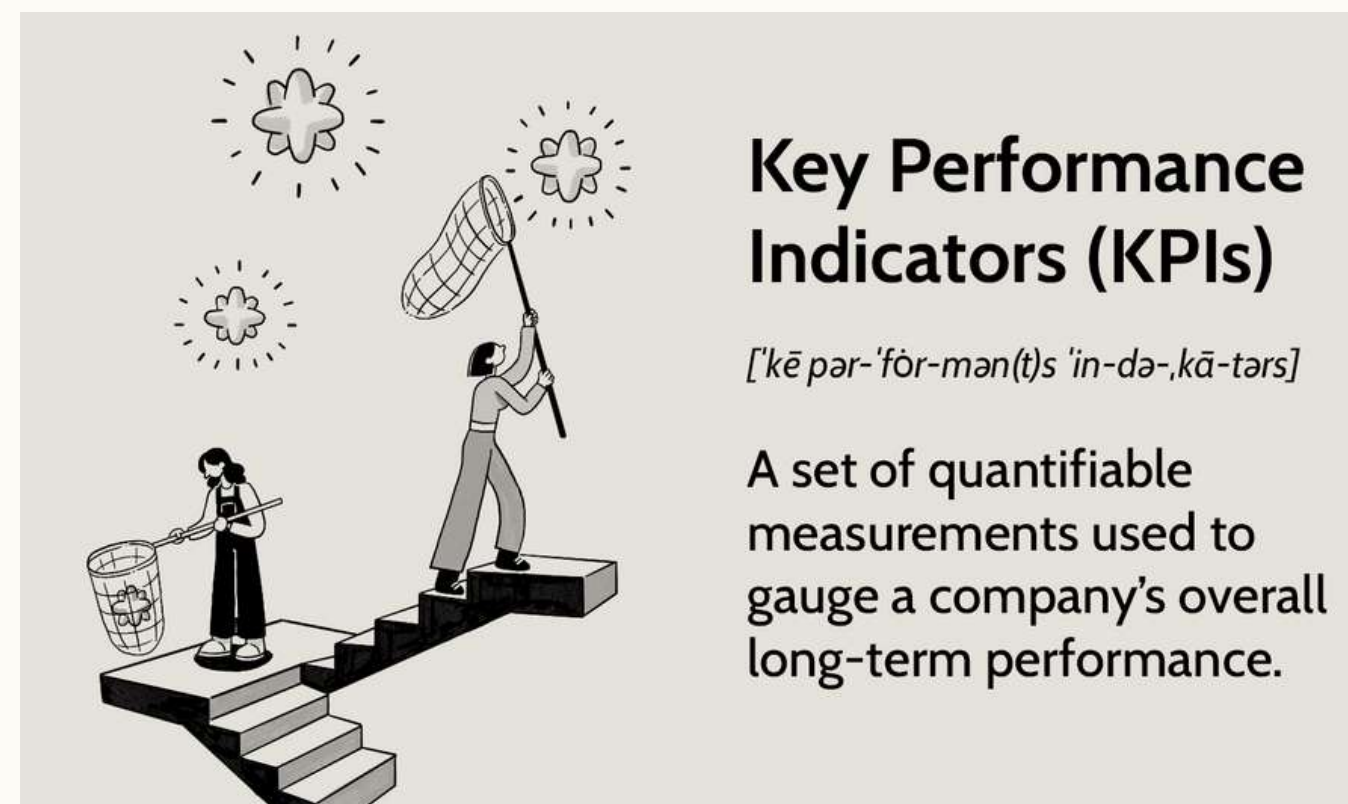


Key Performance Indicator

ຕົວຊີ້ວັດ

ตัวชี้วัดผล การดำเนินงานหลัก (KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก



วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนใน องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้และตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านมีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์ให้ดำเนินไปสู่การปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ด้าน หรือทั้งสี่ มุมมองจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งหมด (กองทุนนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2555)

ลักษณะ ของตัวชี้ วัดความ สำเร็จ

ลักษณะของตัวชี้วัดความสำเร็จ Key Performance Indicator : KPI

1. สามารถสังเกตได้ในเชิงปริมาณ
2. วัดผลที่ได้จากการดำเนินงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์)
3. ประกอบด้วยตัววัดผลงาน (บ่งบอกถึงคุณลักษณะฯ และมาตรฐานเทียบเคียงสำหรับบ่งบอกถึง ความสำเร็จจากการดำเนินงาน (ข้อความที่บ่งบอกถึงปริมาณผลงาน)
4. เป็นผลงานหรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการนำเอาทรัพยากร (input) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม (activity 2 process)

สำหรับค่าของตัวชี้วัดที่กำหนด สามารถกำหนดได้ใน 5 รูปแบบ ได้แก่

1. จำนวน
2. อัตรา (ร้อยละ)
3. ค่าเฉลี่ย
4. อัตราส่วน (A ต่อ B) 5) สัดส่วน (a ใน A)

Strategy Map

แผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ หรือ “แผนที่ยุทธศาสตร์” เป็นเครื่องมือทางการบริหารอีกอย่างหนึ่งที่ เกี่ยวข้องสัมพันธ์คู่กับ Balance Scorecard (BSC) ตามแนวความคิดของ Kaplan & Norton แล้ว แผนที่กลยุทธ์ถือเป็นนวัตกรรมเชิงกระบวนการ (process innovation) ที่ คิดค้นขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่ใช้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้แผนที่กลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นแผนที่คอยชี้ทิศทางแสดงความ เชื่อมโยงรวมทั้งค่าความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมอง ของ BSC โดยสอดคล้องสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์การ แผนที่กลยุทธ์ และ BSC จึงเป็นตัวปรับเพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์การทำงานในทิศทางเดียวกันกับ กลยุทธ์ เพื่อนำองค์การสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังไว้ (ดังปรากฏในภาพที่ 8.5 ใน เอกสารประกอบการสอนบทที่ 8)

Benchmarking

การเปรียบเทียบ

การเปรียบเทียบ Benchmarking

การเปรียบเทียบ Benchmarking

Bartol & martin (1998) ได้ให้ความหมายว่า Benchmarking หมายถึงกระบวนการค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดโดยการเปรียบเทียบผลผลิตภาพ (productivity) การปฏิบัติงานในขอบข่ายหน้าที่โดยเฉพาะภายในบริษัทของตนกับผลผลิตภาพการปฏิบัติงานในขอบข่ายหน้าที่เหมือนกัน หรือใกล้เคียงกันกับบริษัทอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม

ส่วน Robbins & Coulter (1999) ได้ให้ความหมายว่าไว้ว่า หมายถึง การค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice) ในบรรดาบริษัทที่เป็นคู่แข่ง หรือไม่ใช่คู่แข่ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่า
จากนิยามข้างต้นอาจสรุปได้ว่า Benchmarking คือกระบวนการค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ด้วยการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นทำ และประสบความสำเร็จมาแล้ว เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้บริษัทสามารถยกระดับผลผลิตภัณฑหรือบริการ และกระบวนการของตนให้อยู่ในระดับเดียวกันกับบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมได้ การทำ Benchmarking จึงไม่เพียงแต่การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานอย่างเดียว แต่ยังช่วยให้บริษัทเลือกวิธีการต่าง ๆ ที่ดีที่สุดที่ผู้อื่นทำและนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของตนให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย



กระบวนการจัดทำ Benchmarking

กระบวนการจัดทำ Benchmarking 4 ขั้นตอน มีดังนี้

01 Step

กำหนดทีมงานวางแผนการจัดทำ Benchmarking งานเริ่มแรกของ

02 Step

ทีมงานคือจะต้องระบุสิ่งที่จะต้องระบุสิ่งที่จะทำ Benchmarking กำหนดองค์การเพื่อการเปรียบเทียบ รวมทั้งกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

03 Step

ทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานภายในของตนเองก่อน จากนั้นจึงเก็บข้อมูลจากองค์การอื่น ๆ

04 Step

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อระบุความแตกต่างหรือช่องว่างของการปฏิบัติงาน (performance gaps) พร้อมกับระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

05 Step

กำหนดแผนปฏิบัติการแก้ไข พร้อมวิธีการนำไปใช้เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ได้มาตรฐานขององค์การอื่น หรือเหนือกว่า

Q&A

Thank you