

Vision without an action is a dream

Joel Barker

An action without vision is an activity which wastes your time

Vision with an action can change the world!

เหนือฟ้ายังมีฟ้า



# HAVES

## Management

for e-Government

ผศ. พิเศษ ดร. ศิริพงษ์ พงษ์พันธ์ุ  
[preutthipan@gmail.com](mailto:preutthipan@gmail.com)

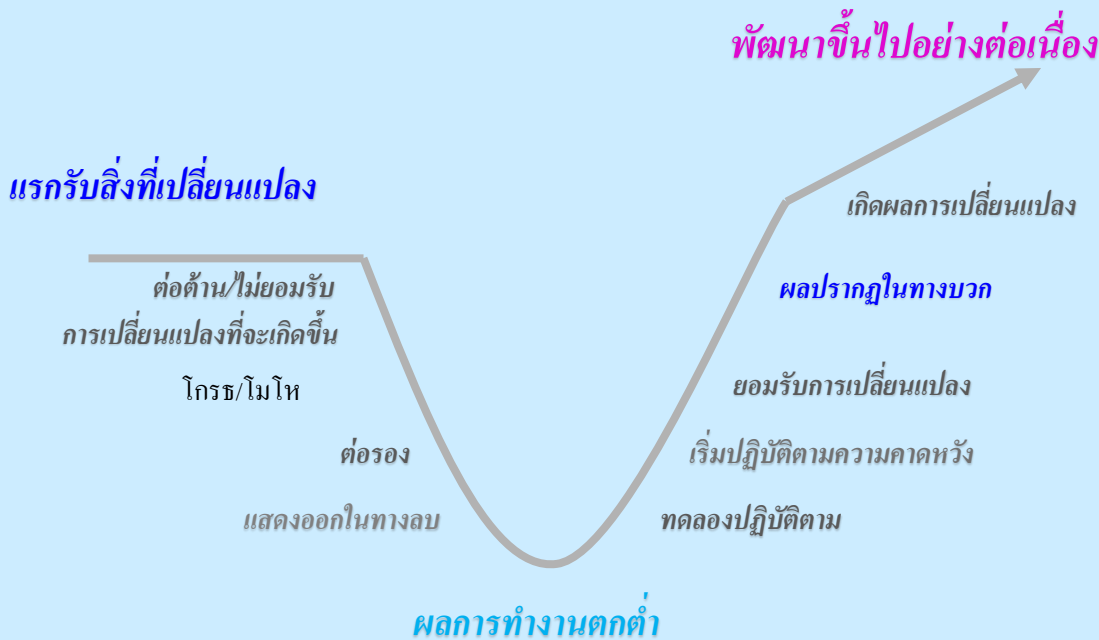
ฤดูยังเปลี่ยนแปลง ใจไม้ยังเปลี่ยนสี ชีวิตก็ต้องรู้จักเปลี่ยนแปลง  
หากเรารู้จัก ปรับตัว ปรับเปลี่ยนแล้ว เราจะอยู่กับความผันผวน  
ปรวนแปรของชีวิตเราได้



คนเราจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ถ้ายังมองไม่เห็นอนาคตที่ดีกว่า

# หากไม่มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้เกิดผลอย่างไร

หากปราศจากการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดีแล้ว องค์กร  
อาจจะต้องเผชิญสถานะที่ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรตกต่ำ  
เป็นระยะเวลานาน รวมทั้งความพยายามขององค์กรในการที่จะเปลี่ยนแปลง  
ต่างๆ อาจไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้



# การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การวางแผน และปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว หรือกำลังจะเกิดกับองค์กร โดยต้องให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



# การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

## สาเหตุส่วนบุคคล

๑. มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลง
๒. ไม่เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
๓. มีความรู้สึกกลัวการเปลี่ยนแปลง
๔. กลัวสูญเสียสถานภาพ มั่นคง ความมั่นคง หรืออำนาจ
๕. ไม่มีส่วนร่วมแต่เริ่มแรกด้านความคิดที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง
๖. ไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง สบาย เคยชิน ยังยึดติดอยู่กับสิ่งเดิมๆ
๗. ยังคงได้รับประโยชน์จากสภาพที่เป็นอยู่เดิม
๘. การเปลี่ยนแปลงคุกคามค่านิยม และทัศนคติที่มีอยู่เดิม

# การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

สาเหตุจากองค์กร

๑. เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สูญเสียดุลอำนาจ
๒. ขาดการร่วมมือภายในองค์กรในแต่ละระดับงาน
๓. องค์กรลงทุนไปมากแล้ว และไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะได้ทุนคืน
๔. บรรยากาศขององค์กรในขณะนั้นดีอยู่แล้ว
๕. วิธีการที่เลือกใช้ในการเปลี่ยนแปลงไม่เหมาะสม
๖. โครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง
๗. ระบบผลตอบแทนทำให้ต้องรักษาสภาพเดิมไว้

Technology, Economic, Political, Social, Demographic, Legal, Cultural Change,  
Uncertainties, New Competition

Globalization of Market (Levitt, 83) Free Flow of capital, labor, info

Business Environment

Borderless World (Ohmae, 90)

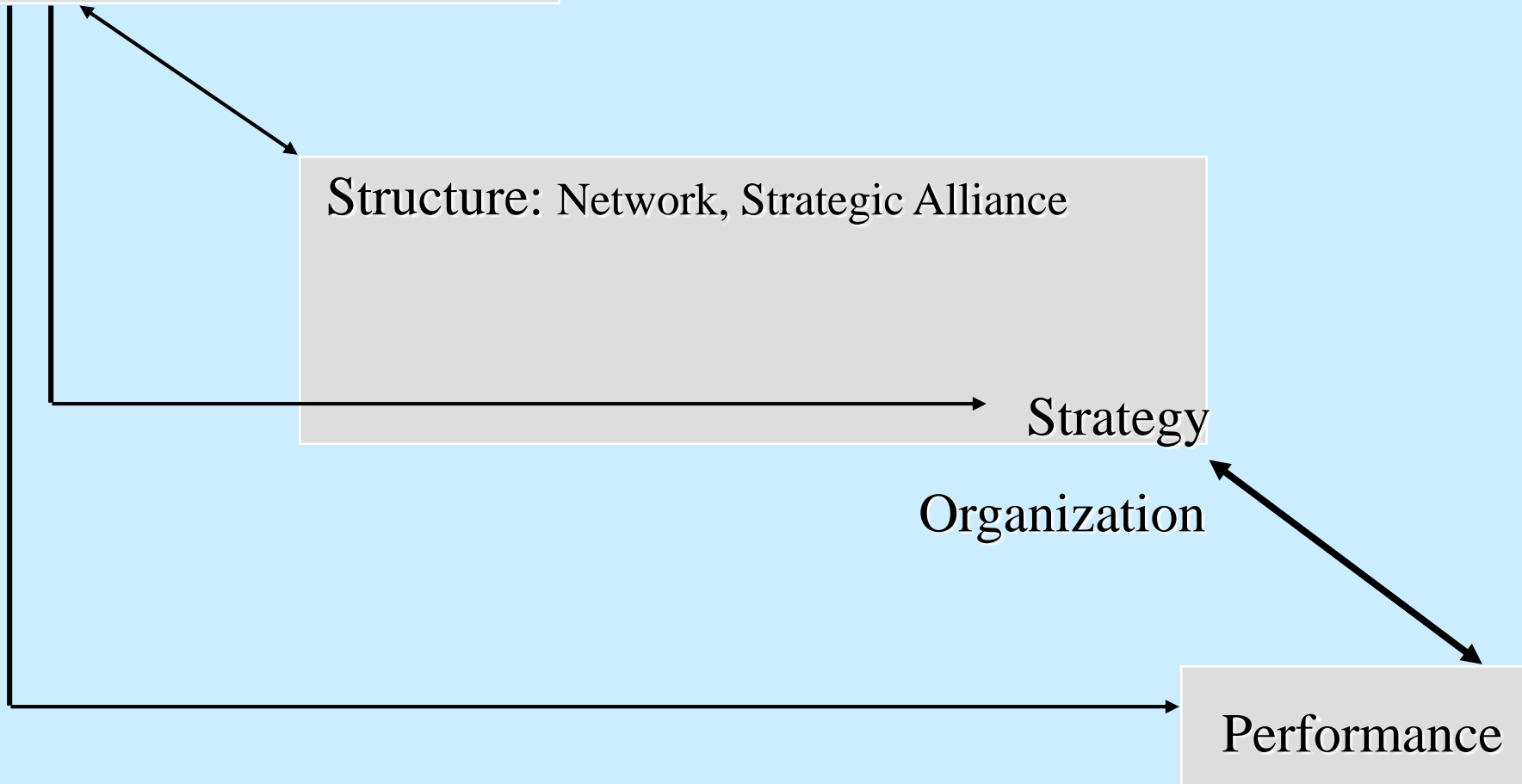
Trade Block

Structure: Network, Strategic Alliance

Strategy

Organization

Performance



การพัฒนาการส่งออกแตงแคนตาลูป

ด้วยกระบวนการ

**E-business** แบบ **B-to-B**

ตามแนวคิด

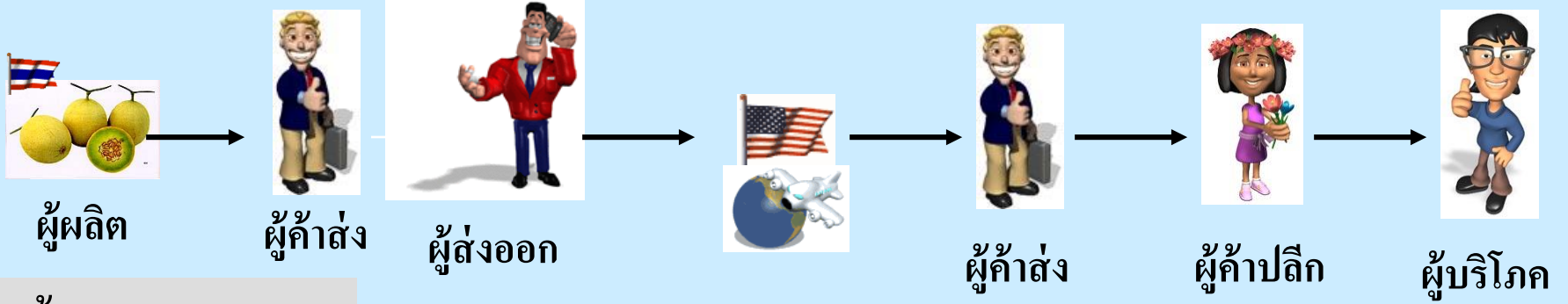
**Virtual Cluster Development**

ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

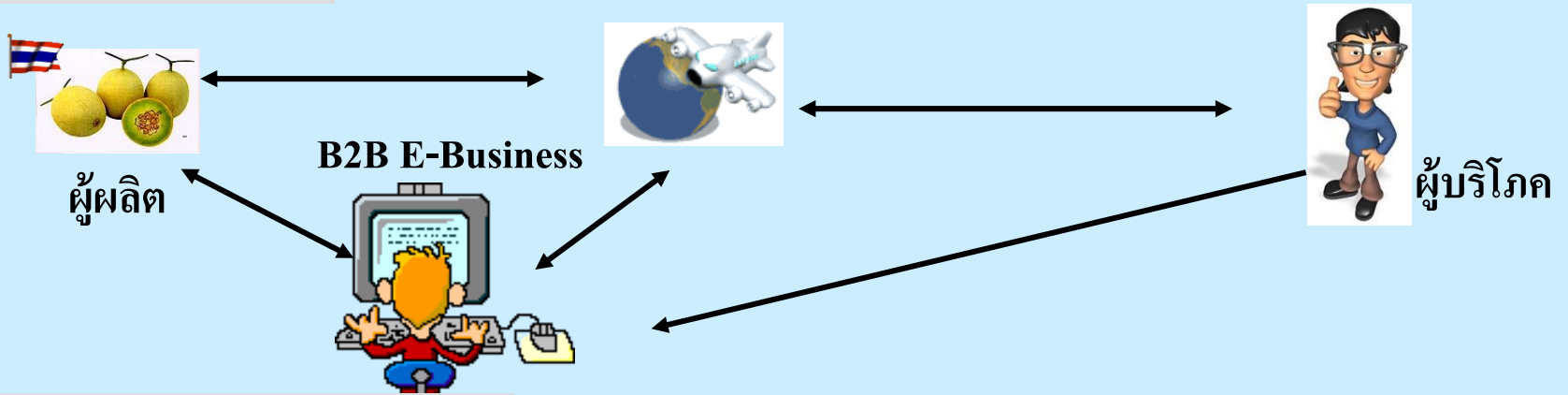




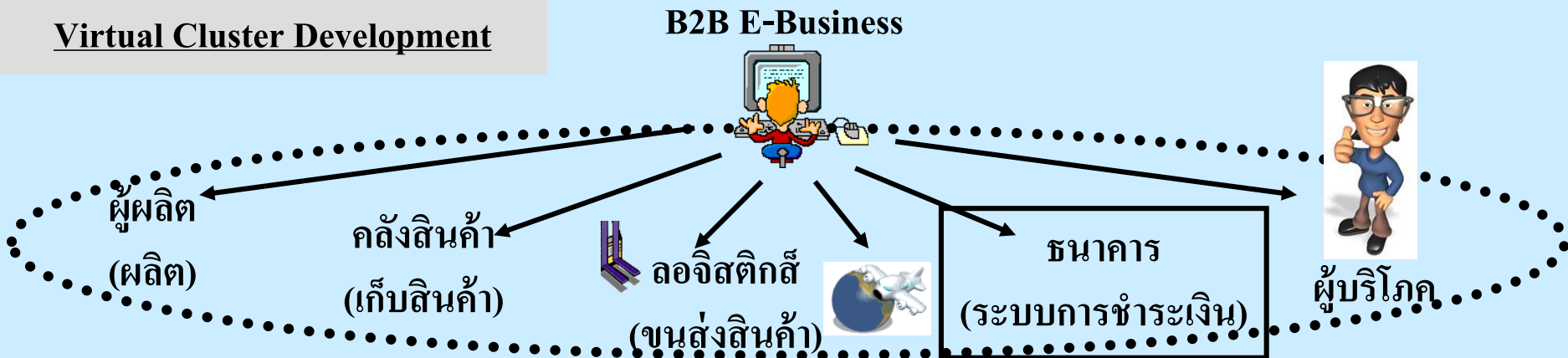
## การค้าระบบปัจจุบัน



## การค้าระบบ E-Business



## Virtual Cluster Development



# Fulfillment System

Collaborative E-Business



Customers

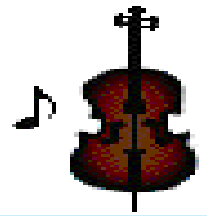


ผู้ส่งออก








(Data Warehouse, Data Mining)



# การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (The Changing Organization)



## องค์กรแบบเก่า (Traditional Organization)

-  **Stable**
-  **Inflexible**
-  **Job-focused**
-  **Work is defined by job positions**
-  **Individual-oriented**
-  **Permanent jobs**
-  **Command-oriented**

## องค์กรแบบใหม่ (New Organization)

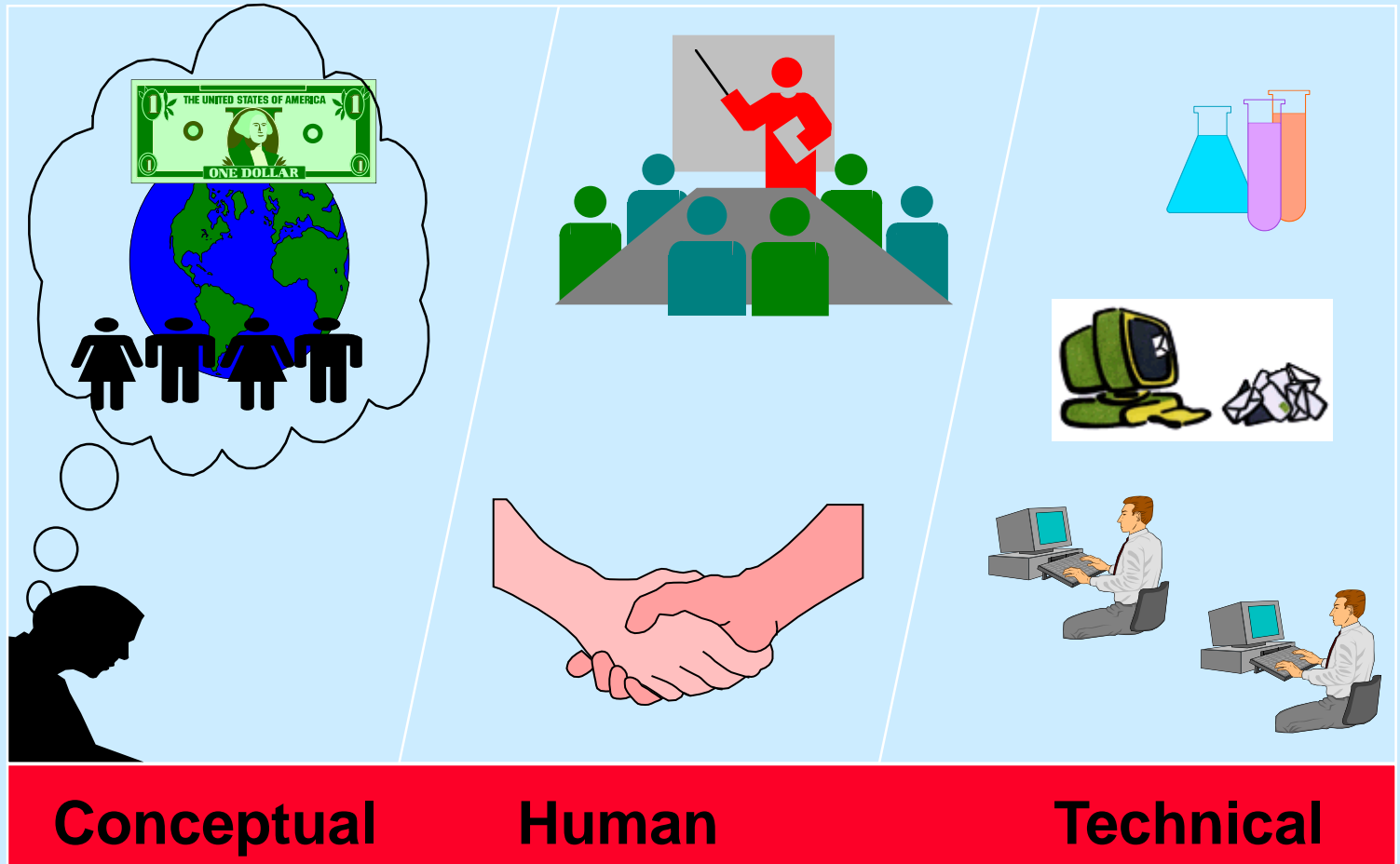
-  **Dynamic**
-  **Flexible**
-  **Skills-focused**
-  **Work is defined in terms of tasks to be done**
-  **Team-oriented**
-  **Temporary jobs**
-  **Involvement-oriented**

# Skills That Managers Need

**Top  
Managers**

**Middle  
Managers**

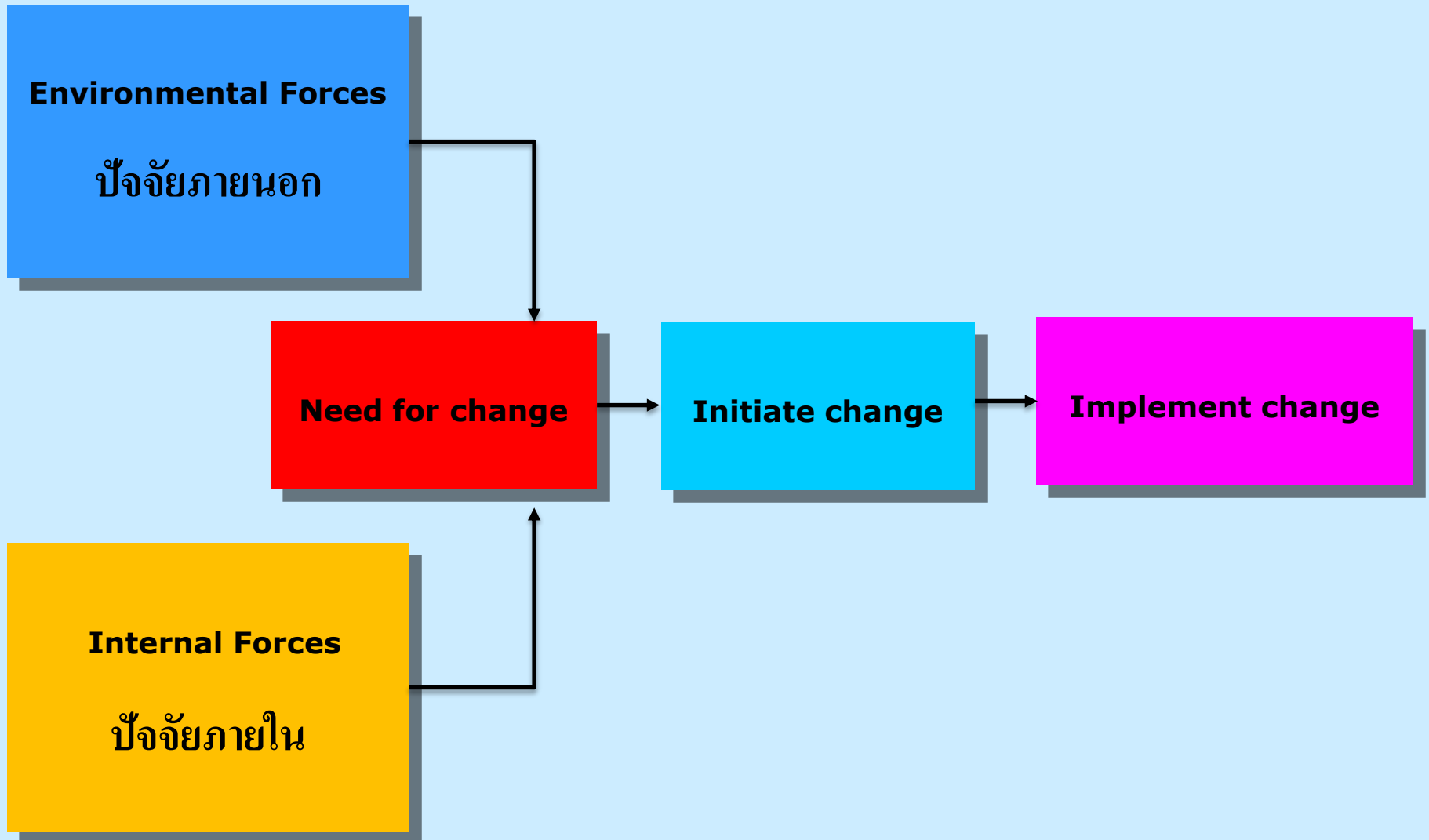
**First-line  
Managers**



เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งดำเนินชีวิต เก่งพิชิตอุปสรรค



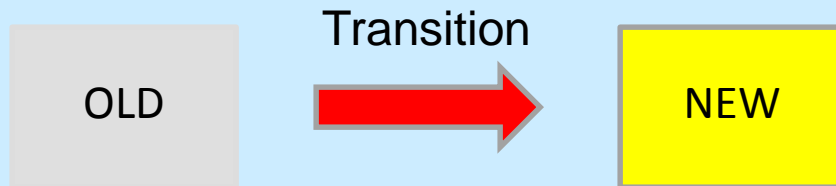
# Model of Planned Organizational Change





# การบริหารความเปลี่ยนแปลง

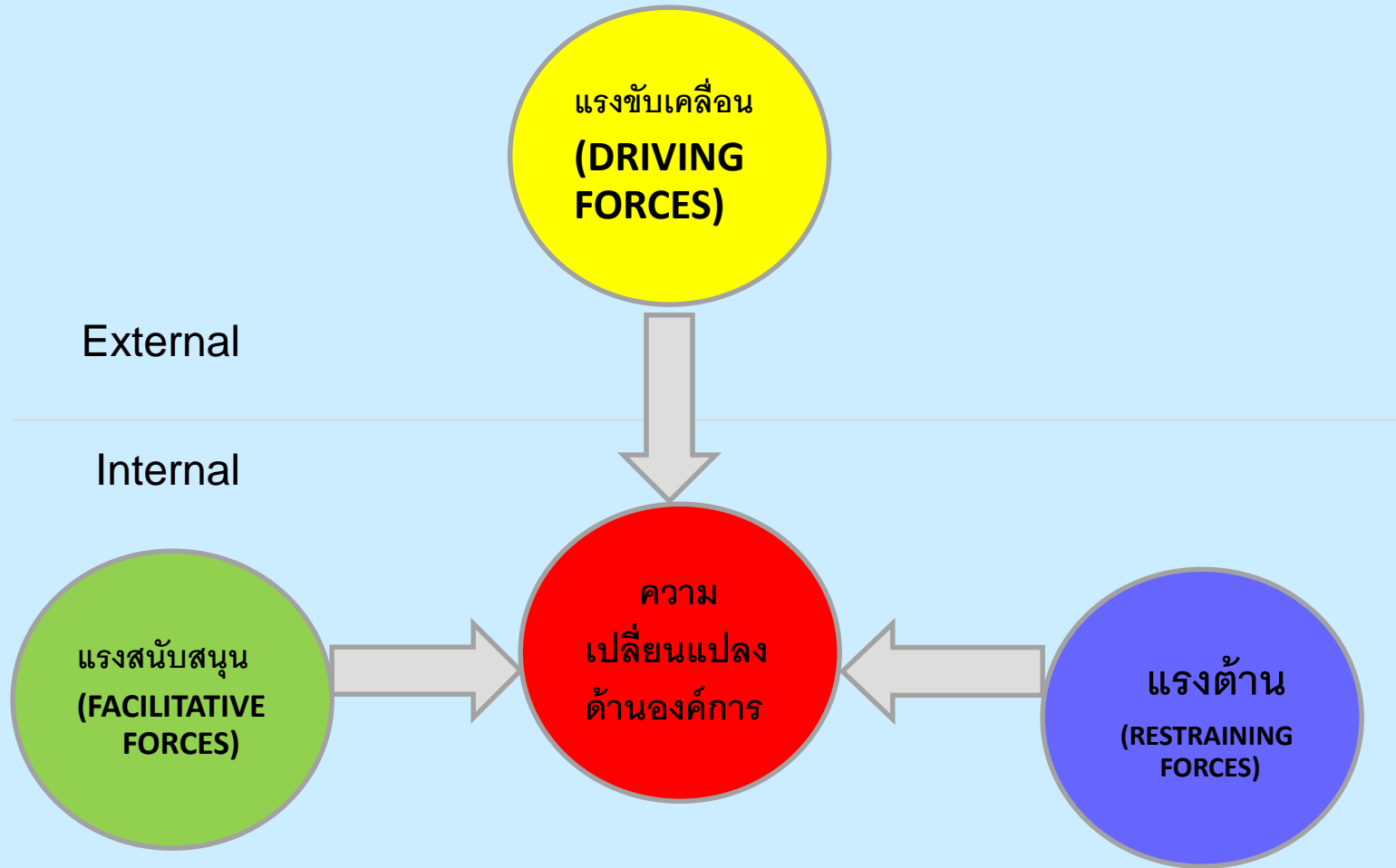
(What is Change Management?)



การขับเคลื่อนองค์กรในระยะเวลาเปลี่ยนผ่าน ไปสู่ขีดความสามารถที่ดีขึ้น  
ซึ่งสำคัญต่อการจัดการกับสถานการณ์/สภาพการณ์ที่แตกต่างจากอดีต

**Change Management is to organically drive organization in transition to better capacity, which is vital for handling with different phenomenon**

# ธรรมชาติของปฏิสัมพันธ์ระหว่างพลังที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง



# มองภาพใหญ่ (Big Picture)

- We focus on

Meta Management			Orchestration of individual disciplines: Guidelines, Leadership, Culture, Values and Communication				
Direction			Enablement				
Strategy Management	Value Management	Risk Management	Processes Management	Program/Project Management	IT Transformation Management	Organizational Change Management	Competence & training management
AS-ISData Collection	Baseline analysis	360° Strategic Risk Assessment	Determine scope of analysis	Program Planning and Governance	Business and IT Capability Assessment	Set-up & governance	Competence strategy
Analysis of needs & maturity level	Value estimation	Deep dives for strategic risk areas	From template to bespoke inventory	Program & Proj. Integration Mgmt	To-be analysis	Stakeholder management	Training need analysis
Design business vision	Detailed business case	Assess transformation business case	Identify improvements /add attributes	Program & Project Scope Mgmt	Gap analysis	Change agent network	As-is analysis
Design Business Model	Agree ownership for realization	Define risk strategy	Map selected processes	Program & Project Time & Cost Mgmt	IT roadmap plan	Communication management	Gap analysis
Integrated transformation plan	Plan benefit realization	Risk Management Execution	Plan process implementation	Program Quality Mgmt	Solution architecture design	Performance management - Project team	Curriculum development
Business Case	Execute benefit realization	Risk Monitoring	Implement processes	Program Human Resource Mgmt	IT Deployment plan	Performance management - Business	Training preparation
Organizational model	Review and evaluate results	Identify additional improvement	Evaluate processes	Program Procurement Mgmt	IT Operations & Service Optimization	Change readiness assessment	Training
Risk analysis	Establish potentials for further benefits	Risk Mgmt. as part of Board Governance	Establish CIP	Program Reporting	IT Lifecycle Management	Change monitoring	Evaluation & improvement

# Holistic Approach



# Five Key Questions to be answered

## Set-up & governance

What has to be done to set the foundation for an effective change management team? อะไรบ้างเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อกำหนดพื้นฐานสำหรับทีมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

## Stakeholder management

Which attitudes do different stakeholder (groups) have and which intervention strategies should be applied? ทักษะคติใดกลุ่มที่เกี่ยวข้องต่างๆควรมีและกลยุทธ์ในการแทรกแซงใดบ้างที่ควรใช้

## Communication management

What are effective communication activities to create positive attitudes towards a transformation project and to increase acceptance levels? กิจกรรมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอะไรบ้างที่สร้างทัศนคติเชิงบวกต่องานที่กำลังเปลี่ยนและเพิ่มระดับการยอมรับ

## Performance management

How can a high performing project team established? Which HR practices can be used or have to be adapted to support the transformation project? ทีมงานที่มีประสิทธิภาพถูกสร้างได้อย่างไร HR practices ใดที่ใช้หรือปรับเพื่อสนับสนุนโครงการที่กำลังเปลี่ยน

## Change monitoring

How ready is the organization for transformation and how can the impact of change management interventions be evaluated? องค์การพร้อมอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของการแทรกแซงการบริหารการเปลี่ยนแปลงถูกประเมินอย่างไร

# Importance of Change Management

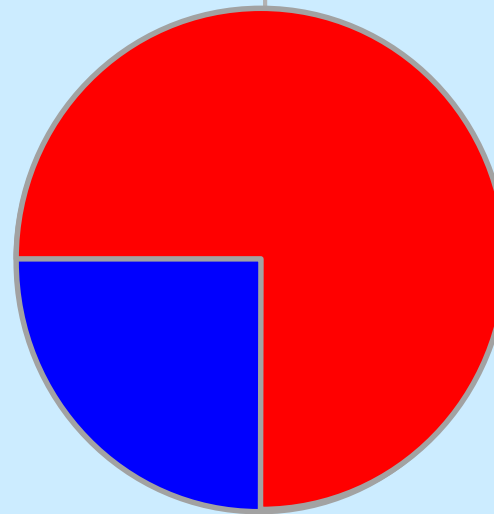
## Reason for Project Failures

▶ **75% Failure because of non-technical reasons**

e.g. non acceptance of the solution, skill problems, communication problems, problems with project resources

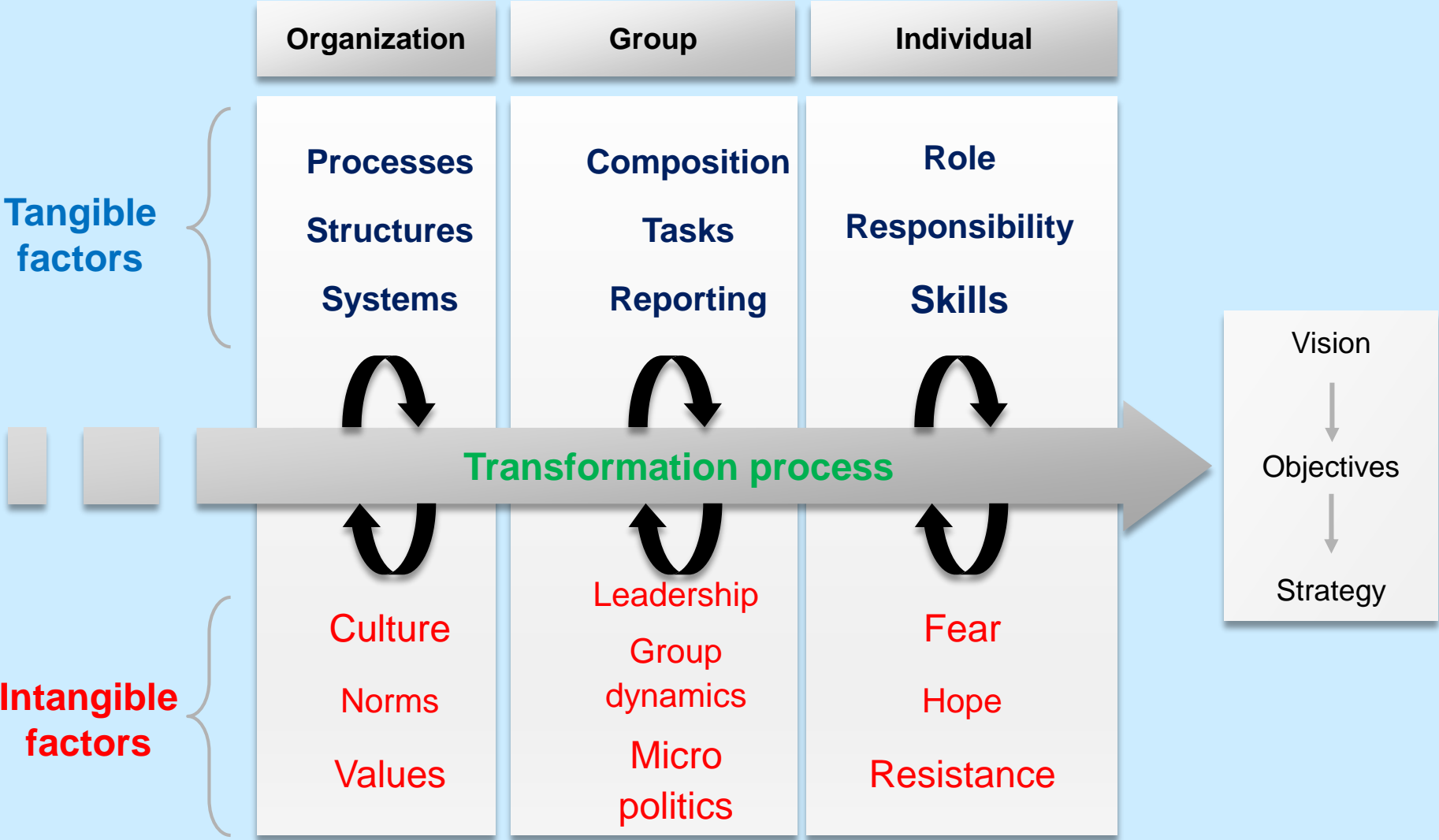
▶ **25% Failure because of technical reasons**

e.g demands can not be mapped, sizing problems, problems with connecting legacy systems

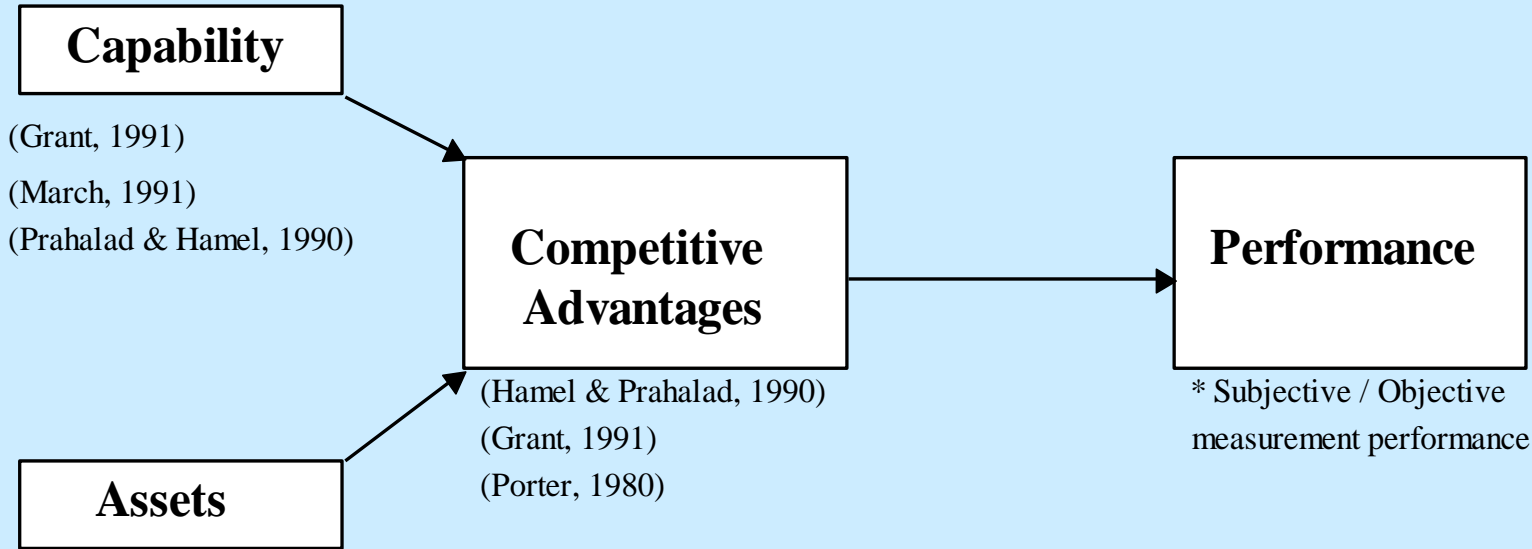




# Levels of Transformation Processes



# RESOURCES



(Grant, 1991)

(March, 1991)

(Prahalad & Hamel, 1990)

**Competitive  
Advantages**

(Hamel & Prahalad, 1990)

(Grant, 1991)

(Porter, 1980)

**Performance**

*\* Subjective / Objective  
measurement performance*

\* Invisible assets (Itami, 1987)

\* Critical resources (Azzone, Bertele & Rangone, 1995; Barney, 1986a)

\* Core Resources / distinctive competence (Hamel & Prahalad, 1990)

\* Intangible assets / tangible assets (Collis & Motgomery, 1995; Teece, Pisano & Shuen, 1990)

\* Physical Resource (Barney, 1991; Collis & Motgomery, 1995; Tallman & Fladmoe-Lindquist, 1994; Hofer & Schendel, 1978)

\* Human / Organization Resource (Barney, 1991; Tallman & Fladmoe-Lindquist, 1994; Hofer & Schendel, 1978)

\* Financial Resource (Tallman & Fladmoe-Lindquist, 1994; Hofer & Schendel, 1978)

\* Reputation (Hofer & Schendel, 1978)

\* Tacit Assets (Polanyi, 1967)

\* Advance Factors (Porter, 1990)

\* Productive resources (Wenerfelt, 1984; Penrose, 1959)

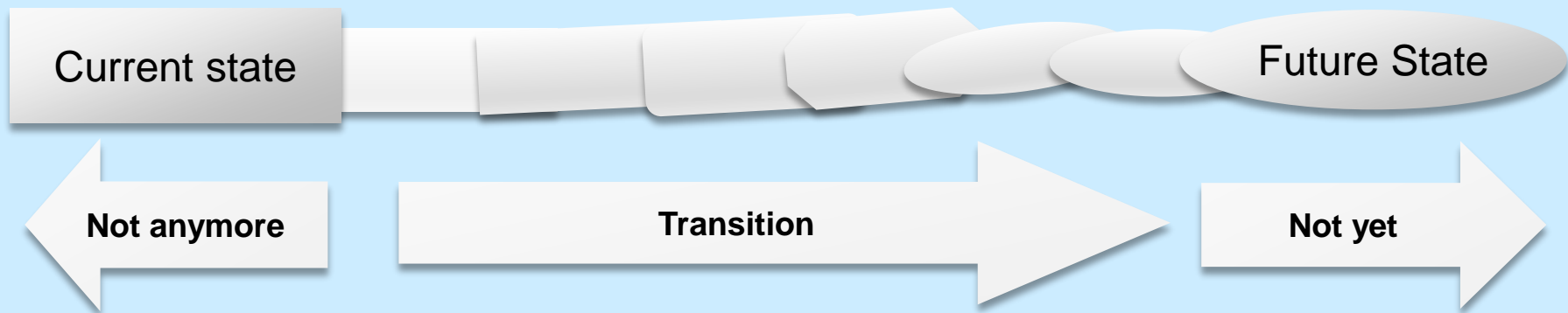
\* Firm Specific Resources (Tallman & Fladmoe-Lindquist, 1994)

\* Strategic assets (Chi, 1994; Markides & Williamson, 1996)

# The Psychology of Change

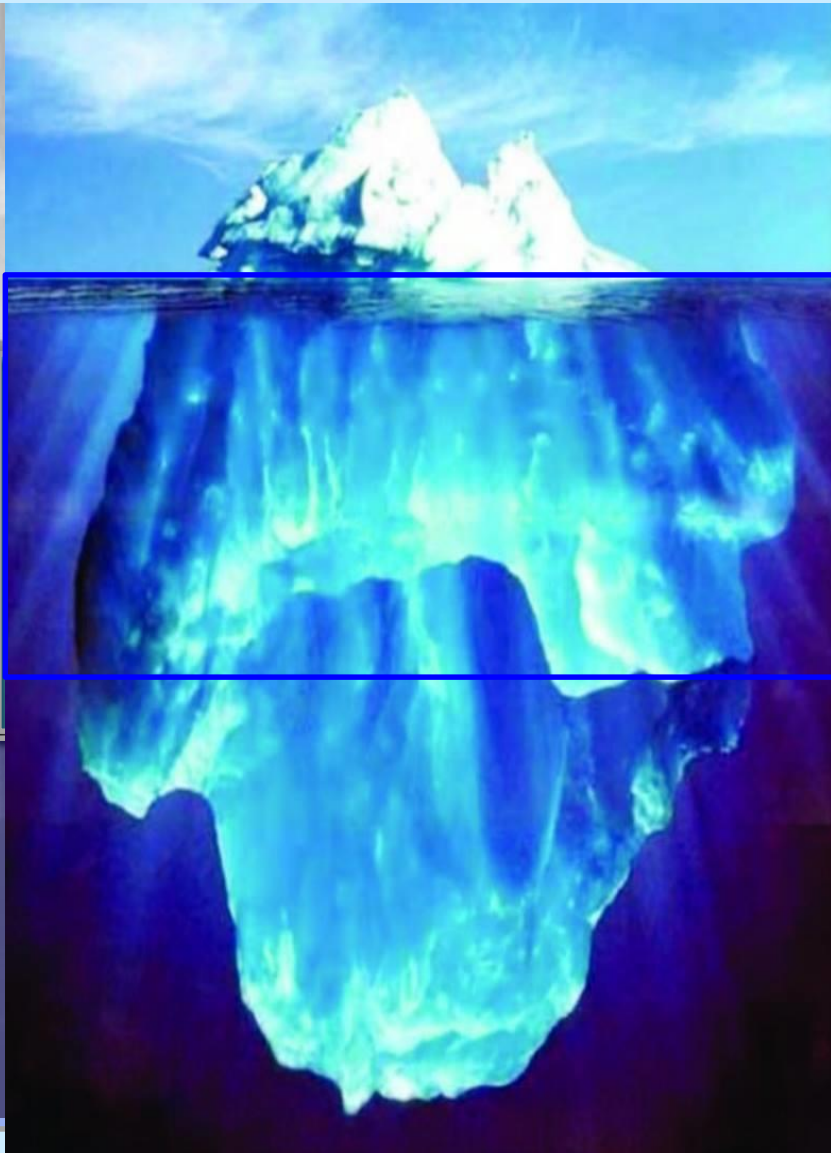
Usually, people go through an emotion curve in this change process. To become successful in their new context, employees' emotions have to be considered and addressed.

Resistance is nothing more than the natural emotional adjustment process in a transition phase.



- Leave “**comfort zone**”, idealise the past
- Support **mourning process**: Reward and symbolize the past, let go and find a good end
- Manage “**chaos**” (emotional, rational) in the transition phase
- Perceive, withstand and express emotions, draw personal conclusions, maturity process takes time and courage.
- Set up and manage a **change project**
- Confidence in new environment
- Confront fears and foster hope in appropriate setting (for groups and individuals)
- New goals

# The Psychology of Change



**“Factual” argumentation**

## **Symptoms of resistances**

- Lack of motivation
- Conflicts
- Illness
- Plots
- Rumours

## **Causes for resistances**

- Fear of job loss
- Lack of abilities
- Past experiences
- Values and norms
- Routine, inflexibility
- “Not invented here” syndrome



รู้กันในแวดวง

10% สิ่งที่มีองเห็น  
ความรู้



ความสามารถ ความชำนาญ

ระดับน้ำทะเล

ความฉลาด พรสวรรค์

ไม่มีใครรู้

90% สิ่งที่มีองไม่เห็น

มีอิทธิพลอย่างยิ่ง

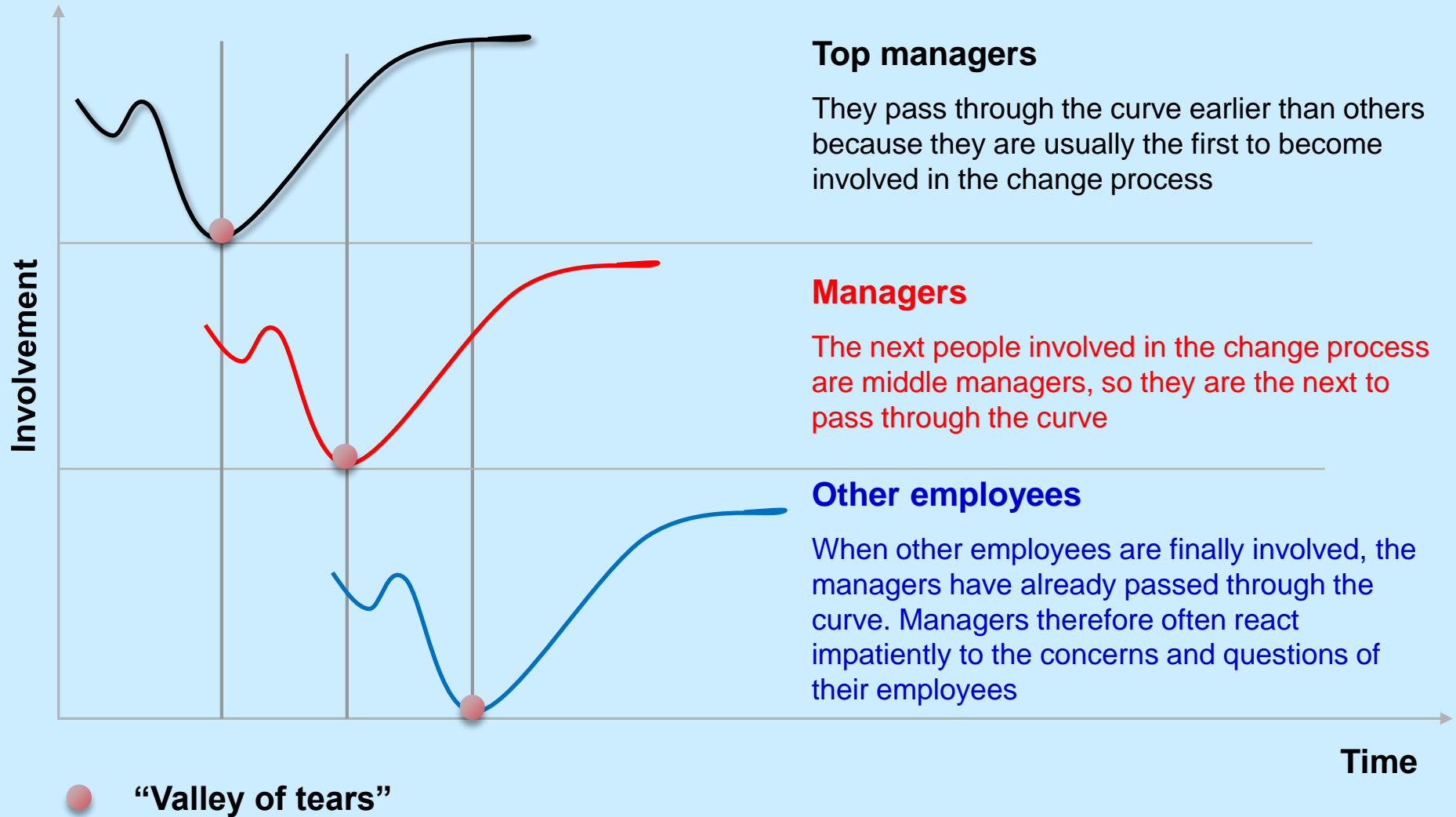
ทัศนคติ คือ “ใจ”

ด้วยความเชื่อ ความหวัง ความมั่นคงใจ

ใจดี ใจเย็น ใจบุญ ใจซื่อ ใจพระ ใจกล้า



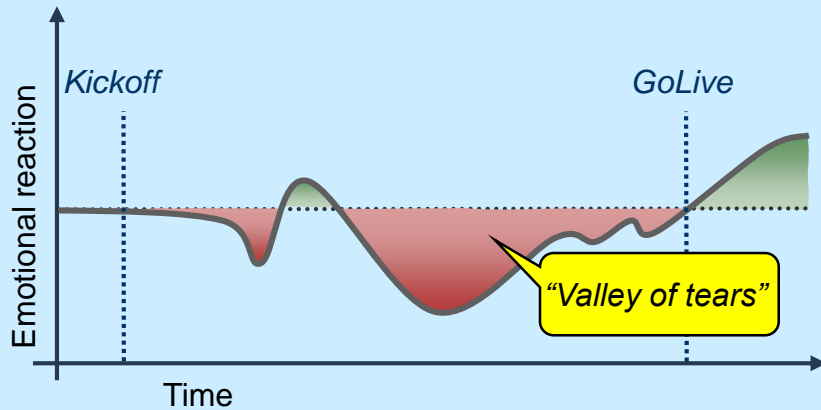
# Delayed Emotional Reaction to Change



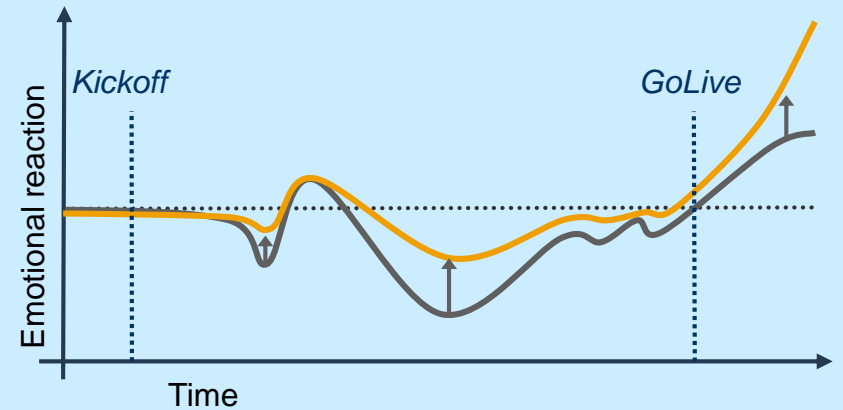


# Reduction of the “valley of tears”

Without change management



With change management



Working areas

**Communication**

Make sure that people are informed and have the opportunity to formulate their wishes.

**Motivation**

Make sure that people accept the project and are willing to assist it in an active way .

**Empowerment**

Make sure that people are allowed to work within the project.

**Qualification**

Make sure that people have the qualification to work within the project and with the software.

# Change Management Approach

## General Approach for Transformation Projects

### 1 Set-up & Governance

- Define change management charter, strategy and plan; build change management team

### 2 Stakeholder management

- Conduct stakeholder analysis
- Derive appropriate interventions for stakeholders

### 3 Communication management

- Define comprehensive communication strategy
- Communication plan

### 4 Performance management

- Support team building activities for project team
- Use and/ or adapt HR practices to support the transformation project

### 5 Change management monitoring

- Use of appropriate monitoring tools to assess organizational change readiness and to get feedback about success of conducted activities

#### Fewer and lower resistances

- Every transformation project brings changes for the employees involved, which frequently leads to different kinds of resistances.



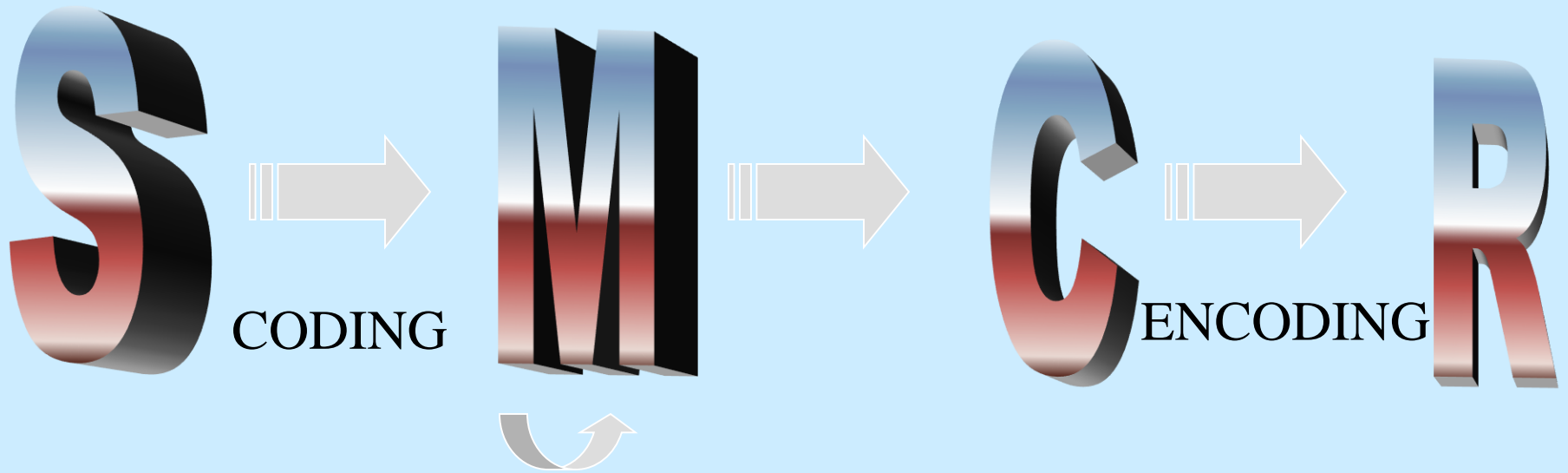
#### Higher readiness for change

- This includes especially the understanding of the necessity and benefits as well as the acceptance of the change.



# องค์ประกอบของการสื่อสาร

VERBAL



NONVERBAL

- SENDER** ผู้ส่งสาร
- MESSAGE** ข้อความ / สาร / เนื้อหา
- CHANNEL** ช่องทางในการส่งสาร
- RECIEVER** ผู้รับสาร

# Change

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในงาน ชุมชน  
จะมีแรงผลักดันให้เราต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง

- **C = Challenge** ท้าทาย
- **H = Habbit** อุปนิสัย
- **A= ATMOSPHERE** สภาพแวดล้อม
- **N= Network** สายสัมพันธ์
- **G= Goal** เป้าหมาย
- **E= Enhancement** ยกกระดับ

# บัญญัติ 10 ประการในการสร้างงานให้สำเร็จ



**โลกาภิวัตน์**  
Globalization  
(Free flows of trade,  
capital, people,  
information/knowledge)

**เทคโนโลยี**  
Information technology  
Bio-technology  
Nano-technology

- Creativity คิดริเริ่ม
- Exploration บุกเบิกค้นหา
- Understanding discontinuities  
เข้าใจในความไม่ต่อเนื่อง

**Change Leader**  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**คิดเชิงยุทธศาสตร์**  
Strategic thinking  
**Change management**

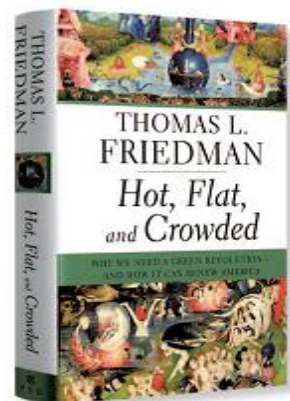
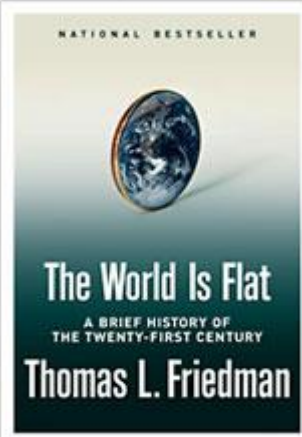
- บริหารการเปลี่ยนแปลง**
- High performance organization  
องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง
  - Highly ethical organization  
องค์กรที่มีจริยธรรมสูง
  - Learning organization  
องค์กรแห่งการเรียนรู้

**สร้างคุณค่า**  
Value creation  
**Adaptability**  
Agility  
**สามารถเรียนรู้**  
ปรับตัว

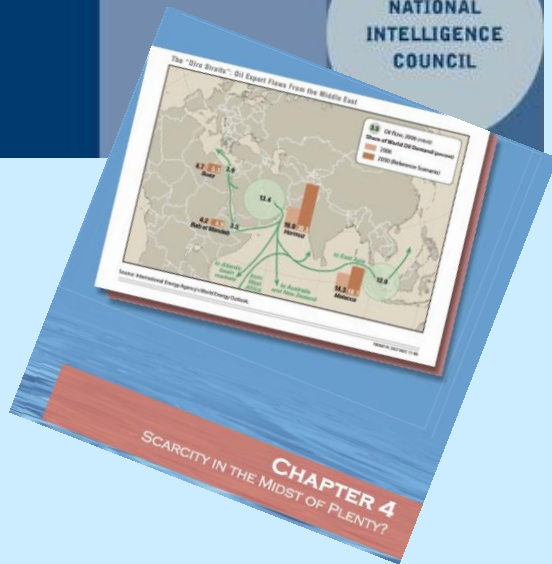
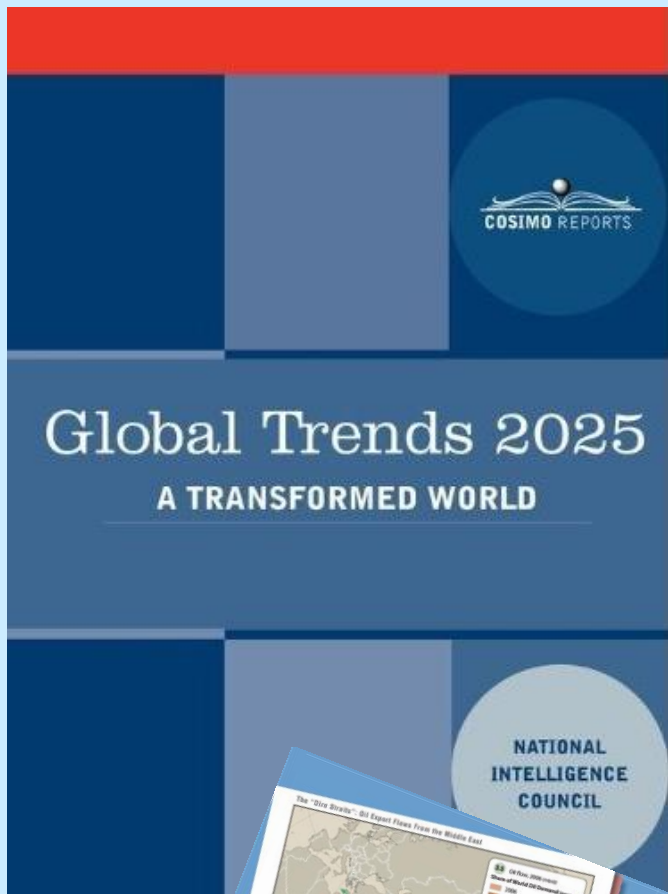


# The World is Flat

## The 10 World “Flatteners”



- The Fall of the Berlin Wall
- The New Age of Connectivity
- Workflow Software
- Uploading
- Outsourcing
- Offshoring
- Supply Chaining
- Insourcing
- In-forming
- Steroids



## Global Trends 2025: A Transformed World

(The National Intelligence Council's 2025 Project)

- การผงาดขึ้นของมหาอำนาจใหม่ **BRIC**
- ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร — พลังงานอาหาร น้ำ
  - 2030 ความต้องการอาหารจะเพิ่มขึ้นถึง 50%
  - อีก 20 ปีข้างหน้า คนในโลก 1,400 ล้านคนใน 36 ประเทศ ที่จะประสบปัญหาการขาดแคลนน้ำ
  - ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ → การลดลงของผลผลิตด้านการเกษตร

# ความเปลี่ยนแปลง (Change)

หมายถึง สิ่งที่แตกต่างกันจากเดิม อันเป็นผลมาจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงผ่านที่กระทำโดยปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง จนสิ่งเก่าไม่สามารถคงสภาพเดิมอยู่ได้

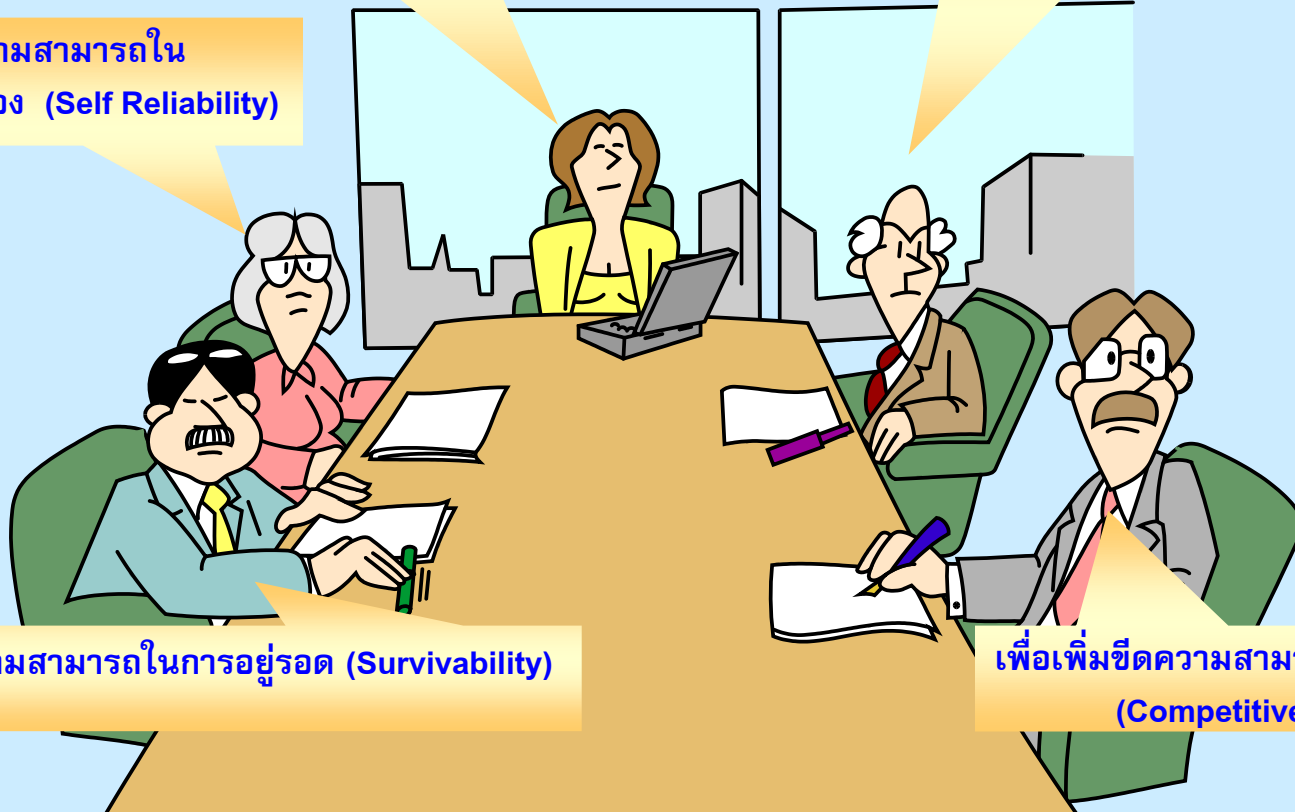
ความเปลี่ยนแปลง จึงมักได้รับการพูดถึงในรูปของเหตุการณ์, กระบวนการกระทั่งหลักการ

# เราจำเป็นต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลดังนี้

เพื่อยังคงสร้างมูลค่าเพิ่มแบบเดิม  
หรือแบบใหม่ (Value Creation)

เพื่อความยั่งยืน (Sustainability)

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน  
การพึ่งพาตนเอง (Self Reliability)



เพื่อความสามารถในการอยู่รอด (Survivability)

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน  
(Competitive Advantage)

## ดังนั้น เราจึงต้องบริหารความเปลี่ยนแปลง

- การบริหารความเปลี่ยนแปลง มีหัวใจอยู่ที่ การเปลี่ยนผ่านจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่
- และการเปลี่ยนผ่านให้สิ่งใหม่ เกิดการสานต่อ ปรับตัวจนบรรลุเป้าประสงค์
- ผลสำเร็จของการบริหารความเปลี่ยนแปลง จึงอยู่ที่เมื่อดำเนินการแล้ว ต้องเพิ่มขีดความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้ง 5 ประการนี้

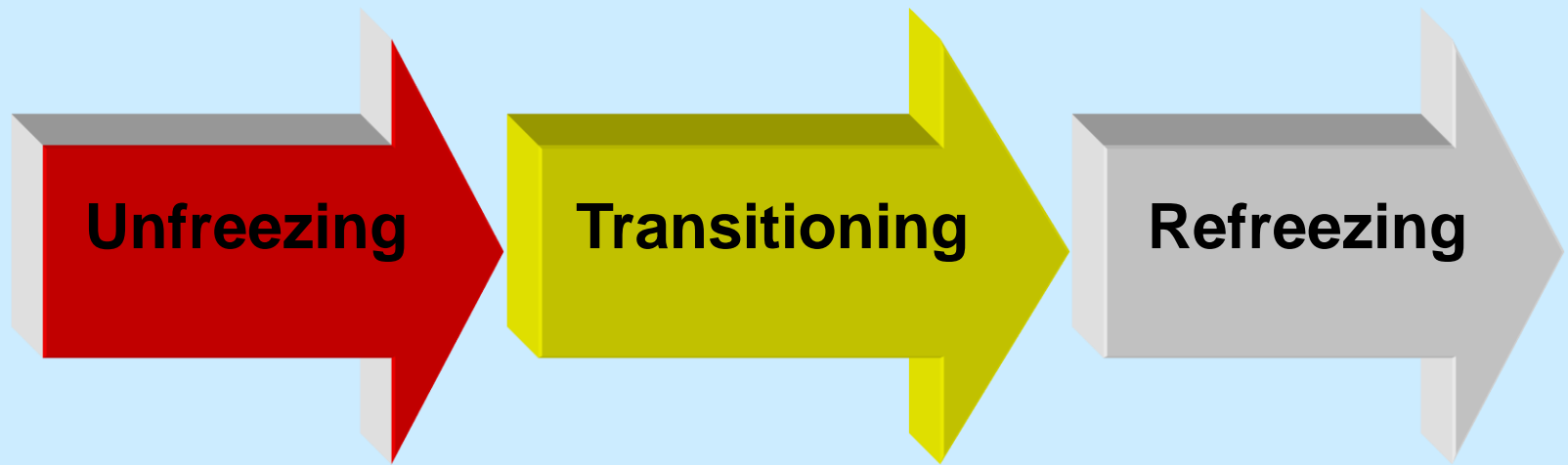
## ดังนั้นการบริหารความเปลี่ยนแปลง จึงมีอยู่สองวิธี

- Outside-in change management: การบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับพลังขับเคลื่อนภายนอกด้วยการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
- Inside-out change management: การบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลงจากภายในเพื่อรับมือหรือส่งผลต่อภายนอก

## จึงมีความเชื่อกันว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำ ด้วยเหตุผลดังนี้

- บอกทิศทาง (Pathfinder) ด้วยวิสัยทัศน์และการยืนยันในลำดับความสำคัญ
- หลอมรวมพลัง (Integration) ด้วยการผสมพลังพหุและผลักดันการทำงานแบบคู่ขนานที่สอดรับกัน
- เป็นแบบอย่าง (Role Model) ด้วยการสร้างความไว้วางใจและอยู่เหนืออารมณ์
- เป็นกระบอกเสียง (Speaker) ด้วยการสื่อสารและสร้างขวัญกำลังใจในการหยุดยั้ง
- หากผู้นำไม่สามารถแสดงบทบาททั้ง 4 ประการนี้ อาจเท่ากับว่า ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่ต้องเปลี่ยนแปลงเสียเอง

# Change Management Model





# เครื่องมือค้นหาปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง

- การทดสอบปฏิริยาเบื้องต้น (Skin Test)
- เลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อแสดงความคิดเห็น (Focus Group)
- สถานการณ์จำลอง (Simulation)
- การสังเกตการณ์ (Observation)
- การจัดทำจุดรับฟังความคิดเห็น (Listening Post)
- ประชาพิจารณ์ (Public Hearing)
- การบันทึกข้อมูลปัจจุบัน (Current Record)

# ปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง

- เคยสบาย ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- เกิดความสับสน ไม่แน่ใจในอนาคตของตนเอง และองค์กร
- เกิดความกังวล และข้อสงสัย
- เกิดความคิด วิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์
- ต้องการคำชี้แจง หลักการและเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง
- ต้องการข้อมูล และข่าวสารที่น่าเชื่อถือจากผู้ที่น่าเชื่อถือได้

# วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

- การมีส่วนร่วม (**Participation**)
- การสื่อสารให้เข้าใจ/ให้ความรู้ศึกษา (**Communication and Education**)
- การเจรจาต่อรอง (**Negotiation**)
- การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (**Top Management Support**)
- การบังคับ (**Coercion**)
- การพลิกแพลงและการเลือกเป็นพวก

# บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- เป็นผู้สร้างและรักษาบรรยากาศขององค์กร
- เป็นผู้ปกป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิด
- เป็นผู้ไกล่เกลี่ย และประนีประนอม
- เป็นผู้นำทางด้านความคิด
- เป็นผู้สื่อสารที่ดี
- เป็นผู้ชี้แจงทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ ได้

# บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๑. เป็นผู้ให้คำปรึกษาในปัญหาความวิตกกังวล
๒. เป็นผู้แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ
๓. เป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
๔. เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการกระทำสิ่งใดๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

# ทักษะที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๑. การป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
๒. การลดความวิตกกังวลมีความสำคัญ
๓. การลดความกลัว
๔. การทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคง
๕. การทำให้เกิดความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหาร
๖. การทำให้เกิดทัศนคติทางบวก
๗. การทำให้บุคลากรรู้สึกมีความสำคัญเพิ่มขึ้น

# แนวทางการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

- ผู้บริหารระดับนโยบาย ต้องมีความเข้าใจ มองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน
- ผู้บริหาร และผู้ชำนาญการแต่ละสายอาชีพ ต้องเข้าใจวิธีการสถานการณ์ ค้นหาวิธีการที่เหมาะสม
- พนักงาน เจ้าหน้าที่ ต้องเข้าใจแนวคิดต่อการเปลี่ยนแปลง พยายามเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง



# แผนปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง

๑. การเตรียมแผน
๒. การสร้างแผน
๓. การปฏิบัติตามแผน
๔. การประเมินผล

# การเตรียมแผนการเปลี่ยนแปลง

- สำรวจข้อมูล
- จัดทำข่าวสาร สารสนเทศ
- กำหนดวัตถุประสงค์
- กำหนดเป้าหมาย
- กำหนดนโยบาย
- กำหนดกลยุทธ์
- กำหนดกิจกรรม
- กำหนดวิธีปฏิบัติ
- กำหนดระยะเวลา
- กำหนดการควบคุมและติดตาม
- กำหนดการประเมินผล

# การสร้างแผนการเปลี่ยนแปลง

- จัดเตรียม ชี้แจงหลักการ และเหตุผล
- จัดประชุมแถลงข่าวสาร
- จัดระบบสื่อสารเพื่อรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
- ดำเนินการเผยแพร่ข่าวสารจากการสื่อสารกลับ
- ประเมินผลการประชาสัมพันธ์
- ปรับปรุงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- สรุปผล รายงาน และสื่อสารกลับไปยังขั้นตอนเตรียมแผน

# การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง

- ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้อง
- ฝึกอบรมในงานด้วยการสอนงาน
- การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจกิจกรรมทางการบริหาร
- การศึกษาดูงาน ให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง
- การให้การศึกษาร่วมตัวจากการอ่าน การประชุมสัมมนา
- การจัดการฝึกอบรม สัมมนาในรูปแบบต่างๆ

# การประเมินผลแผนการเปลี่ยนแปลง

- พิจารณารูปแบบการประเมินผล
- กำหนดวิธีการควบคุม ติดตาม และประเมินผล
- เปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้น กับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานของงาน
- ประเมินค่าความแตกต่าง
- สรุปผล และจัดทำรายงาน

# ภาพรวมของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

## Phase1: Diagnosis

- สำรวจสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง
- วิเคราะห์เป้าประสงค์ (Change goal)
- วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Change demand)
- วิเคราะห์ความพร้อมและช่องว่าง (Change readiness and gap)

## Phase4: Deepen

- ◆ สร้างคลื่นต่อเนื่อง (Don't let up)
- ◆ ประกันความต่อเนื่อง (Make change stick)

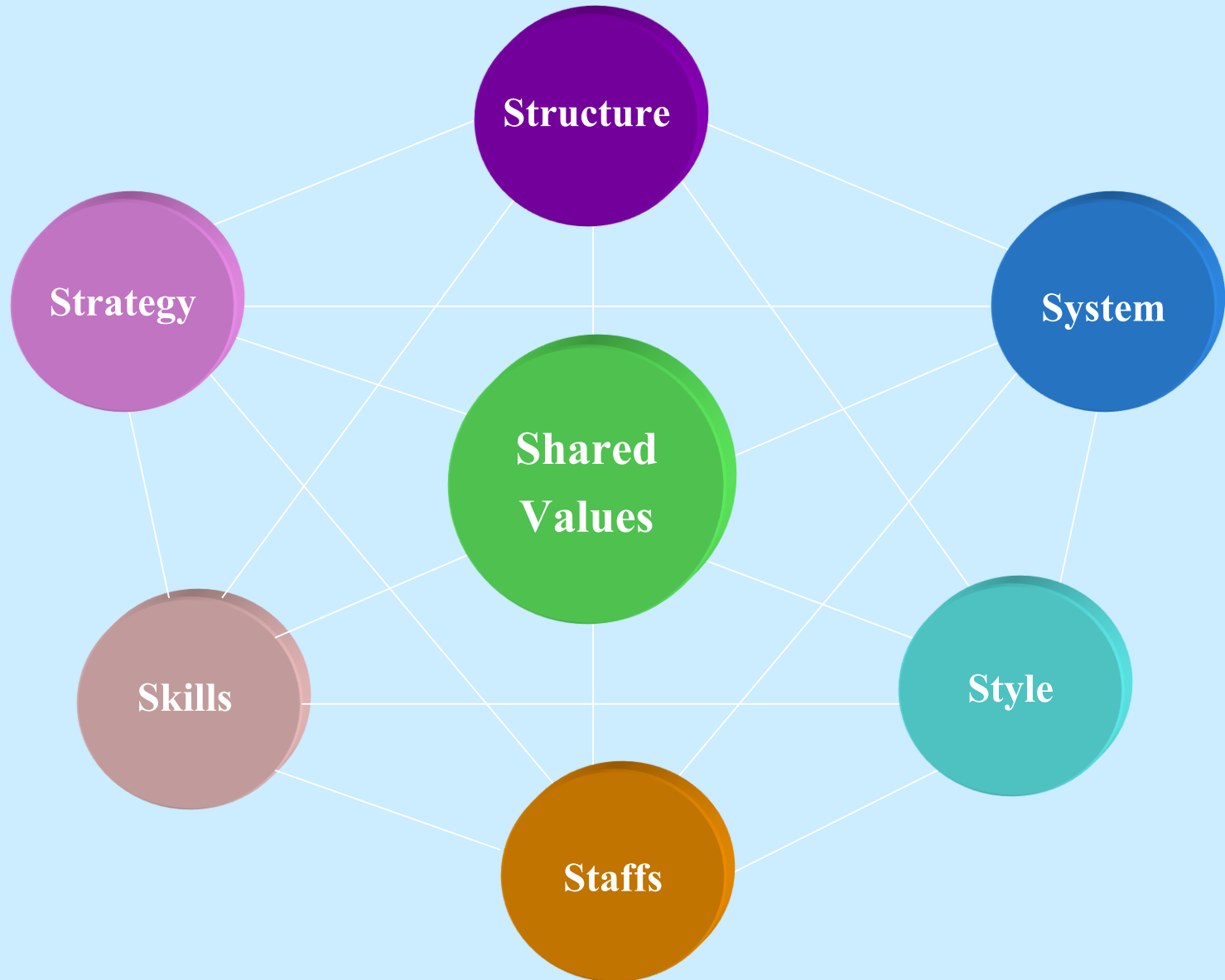
## Phase 2: Dream

- สร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Sense of Urgency)
- สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Guiding team)
- กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง Blueprint for change)

## Phase 3: Drive

- ◆ สื่อสารเพื่อจูงใจ (Communicate for passion of shared vision)
- ◆ มอบอำนาจและปลดปล่อยพลัง (Empowering)
- ◆ สร้างความสำเร็จระยะสั้นอย่างต่อเนื่อง (Quick Win Programs)

# Mckinsey 7S's Model





# กลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลง

```

    .001. ^
    u$0N=1
    z006AI
    |.,="
    ;s<'
    NRK"=-\
    z0c^X^
    ^B0s"^^
    00$H"
    n$0=7H;
    iE880vU1=
    $000cAr^vul
    FAHZuqr-
    ZZUFA0FI.
    ;BRHv n$U-
    FRYI '0si
    'Orv" 01.
    c0qr" rs.
    aUu\ ul
    'RO- ::
    nh" --"|-
    =1" ..
  
```

ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

มาก

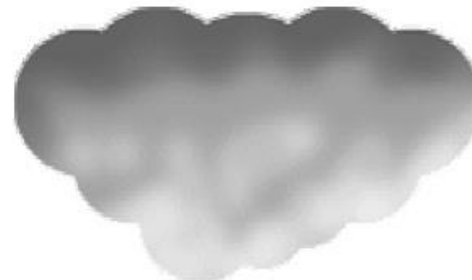
น้อย

กระตุ้นให้ใช้ความคิด สร้างสรรค์	รวมพลัง พลิกโฉม
พัฒนาอย่างค่อยเป็น ค่อยไป	แทรกแซงจากเบื้องบน

ไม่ด่วน

ด่วน

ความเร่งด่วนของความเปลี่ยนแปลง



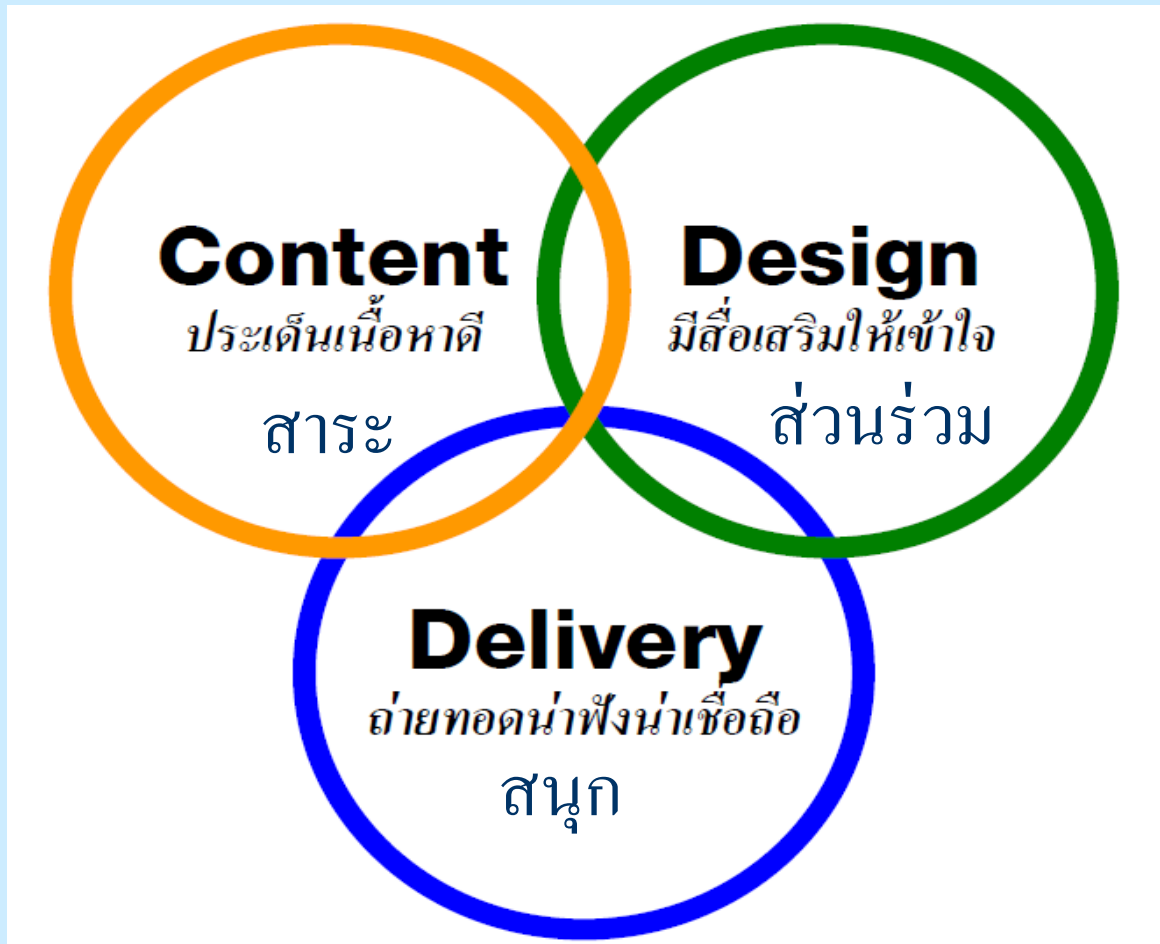
# คำถาม

- ช่วยกันวิเคราะห์ว่าองค์กรของเรา  
มีจุดอ่อนและจุดแข็งในจุดใดของ  
กระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงบ้าง?
- เพราะอะไร?

We can't spell success without U.

There is no I in a "Team"

# หัวใจในการนำเสนอ



# การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

## ด้านกระบวนการงาน

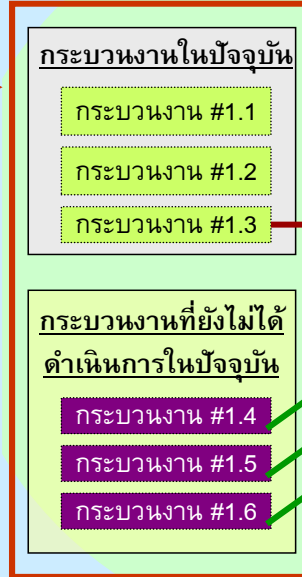
### ประเด็นยุทธศาสตร์

- \* กลยุทธ์ที่ 1
- \* กลยุทธ์ที่ 2
- \* กลยุทธ์ที่ ..

### ประเด็นยุทธศาสตร์

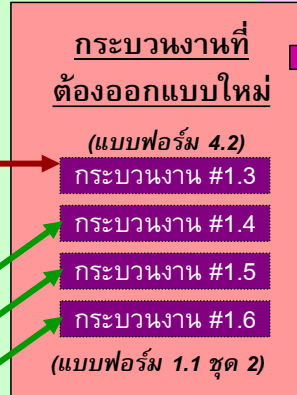
- \* กลยุทธ์ที่ 1
- \* กลยุทธ์ที่ 2
- \* กลยุทธ์ที่ ..

### การวิเคราะห์กระบวนการงานปัจจุบัน



คัดเลือกปรับปรุง

ออกแบบใหม่



### การออกแบบกระบวนการงานอนาคต



ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ  
(Key Success Factors)

สิ่งที่ต้องมุ่งเน้นให้มีความสำคัญ

### สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง

- ขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน
- เทคโนโลยี
- การจัดแบ่งงานและหน้าที่
- บุคลากร

## ด้านองค์กร/บุคลากร

Competency ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

VS

Competency ที่จำเป็นจะต้องมี

### การวิเคราะห์ Competency

- Gap ของ Competency ที่ต้องการพัฒนา
- Competency ที่รองรับกระบวนการที่ออกแบบใหม่

การคัดเลือก  
แนวทางการพัฒนา  
องค์กรและบุคลากร

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง  
(Blueprint for Change)

<ชื่อหน่วยงาน>  
วันที่ออกรายงาน: น.ศ. 2549-2551

ชื่อ/ชื่อ  
ตำแหน่ง

# รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม

## แบบดั้งเดิม



การใช้อำนาจ



จะทำอะไร



มิติที่ถูกต้อง



ความเก่ง  
ของแต่ละคน

ยึดถือ

รู้ว่า

แสวงหา

พึ่งพา

## แบบเอื้ออำนวย



มุมมองหลากหลาย



จะไปถึงได้อย่างไร (วิธีการ)



มิตรร่วมกัน  
ของทุกคน

ความเก่งของกลุ่ม



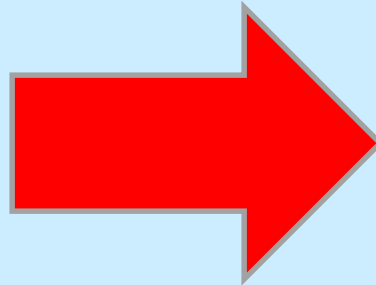
# คนประสบความสำเร็จคืออะไร ??

เปิด

ปรับ

เปลี่ยน

ปลง



ความสำเร็จ

# จุดเปลี่ยน

อยู่ตรงไหน?



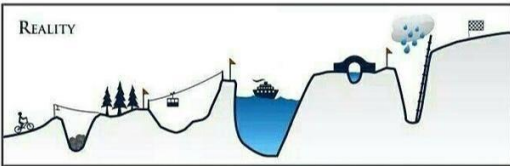
ถ้าเราเปลี่ยน..**กรอบความคิด**      เราก็จะเปลี่ยน..**ความเชื่อ**ได้  
ถ้าเราเปลี่ยน..**ความเชื่อ**      เราก็จะเปลี่ยน..**ความคาดหวัง**ได้  
ถ้าเราเปลี่ยน..**ความคาดหวัง**      เราก็จะเปลี่ยน..**ทัศนคติ**ได้  
ถ้าเราเปลี่ยน..**ทัศนคติ**      เราก็จะเปลี่ยน..**พฤติกรรม**ได้  
ถ้าเราเปลี่ยน..**พฤติกรรม**      เราก็จะเปลี่ยน..**ผลงาน**ได้  
ถ้าเราเปลี่ยน.. **ผลงาน**      เราก็จะเปลี่ยน.....**ชีวิตเรา**ได้



# เปลี่ยนคำถามเปลี่ยนความคิด

คำถามเดิม	คำถามใหม่
เลือกอะไรดีระหว่าง งานและครอบครัว	ทำอย่างไรบูรณาการ งานและครอบครัวให้ลงตัว
จะเลือกอะไรระหว่าง ยอดขายหรือกำไร	จะทำอย่างไรได้ทั้ง ยอดขายและกำไร
จะพูดให้เข้าใจอย่างไร ในเมื่อให้เวลาเท่านี้	จะพูดให้เข้าใจอย่างไร ในเวลาอันสั้น

The Coach



เมื่อเรายอมรับใน ... "อนิจจัง"  
ยอมให้เกิด ... การเปลี่ยนแปลง

เราจึงจะ สามารถมีชีวิต  
อยู่อย่างมีความสุข  
ท่ามกลางชีวิต ที่ขึ้นลงได้

ศิลา แห่ง ภูผา

*There is always a way.*



**DON'T BE AFRAID  
OF CHANGE,  
BECAUSE IT IS  
LEADING YOU  
TO A NEW  
BEGINNING.**  
JOYCE MEYERS VERYBESTQUOTES.COM

When life  
changes to be  
harder,  
change  
yourself to be  
**STRONGER**  
WWW.LIVELIFEHAPPY.COM





อะไรก็ตามที่คุณวัดไม่ได้      คุณบริหารไม่ได้ พัฒนาไม่ได้

If you can't measure, you can't manage and improve.

อะไรก็ตามที่ได้รับการวัด      สิ่งนั้นควรได้รับการสนใจและแก้ไข

What gets measure, gets done.

คำถาม

