การจัดการความรู้
กรณีศึกษา Qian Hu Corporation Limited

โดย Dr. Thomas Menkhoff, National Expert, Singapore

เรียบเรียงโดย นส. ฐิติมา ธรรมบำรุง

1. แนะนำ Qian Hu Corporation Limited

Qian Hu Corporation Limited คือ บริษัทผู้นำธุรกิจส่งออกปลาสวยงาม ที่มียอดการส่งออกปลาแต่ละเดือนกว่า 500,000 ตัว มากกว่า 1,000 สายพันธุ์ เพื่อจำหน่ายใน 60 ประเทศทั่วโลก ซึ่งนับเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่ช่วยผลักดันให้สิงคโปร์ก้าวขึ้นสู่ประเทศผู้นำการส่งออกปลาสวยงามระดับโลก ด้วยยอดการส่งออกรวมทั้งสิ้นประมาณ 30% ของตลาดโลก

ในยุคสังคมฐานความรู้ บริษัท Qian Hu ได้ดำเนินกิจการด้วยการบูรณาการการบริการปลาสวยงามทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกันแบบ One-stop service ด้วยการเป็นทั้งผู้จัดหา ผู้จำหน่ายปลีกและส่งทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการผสมพันธุ์ปลาเพื่อให้ได้สายพันธุ์ใหม่ที่สวยงามและแข็งแรง เป็นที่ต้องการของตลาด ปัจจุบันบริษัทได้ขยายกิจการด้วยการตั้งบริษัทใน 3 ประเทศ นอกจากในสิงคโปร์ ได้แก่ มาเลเซีย จีน รวมถึงไทย โดยมีพนักงานกว่า 550 คน ทั้งนี้หากสรุปธุรกิจหลักของบริษัทสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ธุรกิจปลาสวยงาม อุปกรณ์ตกแต่งปลาตู้ และบรรจุภัณฑ์ (ถุงพลาสติกเพื่อบรรจุปลา)

บริษัท Qian Hu ได้ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับปลาสวยงามแบบครบวงจร ทั้งการนำเข้า การส่งออก และการทำฟาร์มซึ่งมีปลาสวยงามมากกว่า 500 สายพันธุ์ ที่เพาะเลี้ยง รวมถึงการเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เกี่ยวกับปลาสวยงามและสัตว์เลี้ยงมากกว่า 500 ชนิด นอกจากจะผลิตสินค้าดังกล่าวภายใต้แบรนด์ของตนเอง ยังรับจ้างผลิตให้กับบริษัทรายย่อยอื่นๆ ที่ต้องการ

ขณะที่ ภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และกลยุทธ์ ของบริษัท คือ

ภารกิจ : เพื่อสร้างผู้ร่วมทุนในกิจการและการก้าวขึ้นสู่บริษัทที่ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับปลาสวยงามระดับโลก ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรมในการผลิต

วิสัยทัศน์ : ผู้จัดหา ผสมพันธุ์ เพาะเลี้ยงและจำหน่ายปลาสวยงาม อุปกรณ์ตกแต่งปลาสวยงามรายใหญ่ที่สุดของโลก โดยโมเดลการดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับการเติบโตใน 4 ส่วน คือ

1. การส่งออกปลาสวยงามและอุปกรณ์ตกแต่ง
2. การจำหน่ายปลาสวยงามและอุปกรณ์ตกแต่ง
3. การผลิตอุปกรณ์ตกแต่งปลาสวยงามและสัตว์เลี้ยง
4. การผสมพันธุ์และเพาะเลี้ยงปลามังกร

ค่านิยมหลัก :

1. ความซื่อสัตย์
2. การสร้างสรรค์งานที่มีคุณค่า
3. การเป็นเจ้าของกิจการ

4. การทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์การขับเคลื่อนเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ :

1. การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า
2. ความเชี่ยวชาญและโดดเด่นของทีมงาน
3. คุณภาพของผลงานและบริการ
4. ความเข้มแข็งทางการเงิน

2. ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการประยุกต์ใช่ KM

หนึ่งในวัตถุประสงค์หลักของการประยุกต์ใช้ KM สำหรับ บริษัท Qian Hu คือ การขยายขีดความสามารถด้านต่างๆ สู่จุดสูงสุด โดยอาศัยความรู้และสินทรัพย์ ซึ่งสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ในอดีต สู่การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่และการเป็น "Smart organization" โดยตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ KM ในบริษัท ได้แก่

1. Kenny Yap ประธานกรรมการบริษัท Qian Hu สำหรับ Kenny Yap นั้นมีเป้าหมายหนึ่งที่สำคัญในการนำ KM มาประยุกต์ใช้ คือ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่สามารถเก็บรวบรวมความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ของพนักงานคนหนึ่งๆ กรณีที่ลาออกจากที่ทำงาน
2. ภารกิจและความต้องการความแตกต่างเพื่อการแข่งขัน ด้วยพันธกิจหนึ่งของบริษัทที่ต้องการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในแง่คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงนวัตกรรมและการสร้างผู้ร่วมทุน ซึ่งสิ่งสำคัญ คือ การบริหารจัดการทุนและทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัท เพื่อช่วยให้บรรลุพันธกิจดังกล่าว
3. การขยายความพึงพอใจและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
4. การสร้างพันธมิตรและความคงอยู่อย่างแข็งแกร่งของกิจการ

3. การสร้างสรรค์คุณค่าผ่านกลยุทธ์ KM

นับตั้งแต่ปี 2002 บริษัทได้เริ่มนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อขยายประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวเรียกว่า FISH

F ย่อมาจาก Fish คือ ปลา (ธุรกิจหลักของบริษัท)

I ย่อมาจาก Intelligent คือ ความชาญฉลาด

S ย่อมาจาก Strong คือ ความแข็งแกร่ง

H ย่อมาจาก Harmonious คือ ความกลมเกลียว

โดยคำดังกล่าวสื่อให้รู้ว่า บริษัท Qian Hu จำเป็นจะต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเสมือนปลา

4. กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

การให้ความสำคัญกับลูกค้า คือ สิ่งสำคัญของบริษัท ดังนั้นการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายที่ได้เรียนรู้มา เพื่อ

วิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าและตลาดในอนาคต รวมถึงการติดต่อและการเข้าร่วมงานประชุมวิชาการและนิทรรศการต่างๆ ตลอดจนการติดตามรายงานการสำรวจและความคิดเห็นของลูกค้าจึงเป็นเรื่องจำเป็น

บริษัท Qian Hu มีการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources : HR) พร้อมแหล่งเรียนรู้ รวมถึงการทำให้บรรยากาศในที่ทำงานเป็นเสมือนครอบครัวเดียวกัน ไม่เพียงเท่านี้ยังมีการประชุมหารือเพื่อแก้ไขปรับปรุงแผน HR ทุกระดับ และการวิเคราะห์กรณีศึกษาเพื่อนำมาประยุกต์ใช้

ในเรื่องการสร้างสรรค์คุณค่าด้วยการเชื่อมโยง KM กับเป้าหมายของบริษัท ได้มีการประกาศชัดว่าความรู้เป็นส่วนสำคัญและจำเป็นยิ่งในการสร้างสรรค์งานที่มีคุณค่า การประยุกต์ใช้ KM เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงเรื่องการตัดสินใจและการขยายการสร้างสรรค์งานที่มีคุณค่า โดยได้พัฒนาและปรับปรุงองค์กร วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการดำเนินธุรกิจบนฐานความรู้ การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกและการวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่นำ KM มาประยุกต์ใช้ เช่น Temasek Life Sciences Laboratory และ In-One Technology Pte. Ltd. เพื่อสร้างความรู้ใหม่ แล้วนำมาบูรณาการกับนวัตกรรมการผลิต

5. รางวัล

ด้วยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องสู่การเป็นเลิศทางธุรกิจ การสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า และนวัตกรรมด้วย KM ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับในวงกว้าง เห็นได้จากตัวอย่างรางวัลที่บริษัทได้รับ

1. Singapore Innovation Awards 2003 โดย SPRING Singapore ซึ่ง Mr.Raymond Lim รัฐมนตรีของ The State for Foreign Affairs and Trade and Industry of Singapore ได้เคยกล่าวชมเชย บริษัท Qian Hu ว่าคือสัญลักษณ์ของนวัตกรรม
2. ปี 2004 เป็นบริษัท SMEs รายแรกที่ได้รับรางวัล Singapore Quality Award (SQA) รางวัลที่มอบให้แก่บริษัทที่มีมาตรฐานการดำเนินธุรกิจที่เป็นเลิศ
3. บริษัทแรกที่ผ่านมาตรฐาน ISO 9001
4. ปี 2006 ได้รับรางวัล Developer Standard โดย SPRING Singapore

6. ขั้นตอนการดำเนินการ

แท้จริงแล้วครอบครัว Yap ซึ่งเป็นเจ้าของบริษัท Qian Hu เริ่มต้นกิจการด้วยการทำฟาร์มเลี้ยงไก่ก่อนจะเปลี่ยนมาเป็นฟาร์มเลี้ยงหมู แต่เมื่อรัฐบาลสั่งปิดกิจการฟาร์มเลี้ยงหมูทั่วประเทศ เนื่องจากเหตุผลด้านสาธารณสุขช่วงปี 1980 ทำให้ครอบครัวต้องเปลี่ยนคอกหมูมาเป็นบ่อน้ำและเริ่มเลี้ยงปลาหางนากยูง อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดน้ำท่วมจากเหตุฝนตกหนักเมื่อปี 1989 ก็ทำให้บ่อเลี้ยงปลาได้รับความเสียหายอย่างหนัก กระทั่ง Kenny Yap (ประธานกรรมการบริษัท Qian Hu คนปัจจุบัน) ได้เข้ามาดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการบริหารกิจการใหม่ พร้อมนำแนวความคิดเรื่อง KM และความเป็นเลิศทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้

การปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทเริ่มขึ้นเมื่อปี 1997 ด้วยกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ ต่อด้วยการปรับปรุงโครงการต่างๆ ในบริษัท มาตรการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การปรับกระบวนการทำงาน การปรับปรุงเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการปรับปรุงกำลังคน พฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร และทิศทางองค์กร

ความท้าทายแรก ของการเข้ามาบริหารกิจการของ Kenny Yap คือ การปรับโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัท ในครอบครัว Yap นั้นมีพี่น้องจำนวนมาก การบริหารจัดการในครอบครัวระหว่างพี่น้อง

จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างครอบครัวและการดำเนินกิจการบริษัท

นอกจากนี้ปี 1995 บริษัทได้ลงทุนมากกว่า 6 ล้านดอลล่าร์สิงคโปร์ เพื่อปรับปรุงเทคโนโลยีในบริษัท ด้วยทัศนคติของ Kenny Yap ที่ว่าเทคโนโลยีใหม่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกิจการ และเทคโนโลยีเป็น 1 ใน กุญแจสำคัญของ KM เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ที่ดินและความสามารถในการผลิต Kenny Yap สร้างฟาร์มที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงบนพื้นที่ 400 เอเคอร์ และบูรณาการกิจการการผสมพันธุ์ ฟาร์ม การนำเข้าและส่งออกเข้าไว้ด้วยกัน ระบบ High-tech ฟาร์ม ที่ว่าประกอบด้วย การควบคุมอุณหภูมิในโรงเรือนบรรจุ ห้องแล็บสำหรับทดสอบปลาและวิเคราะห์น้ำ รวมถึงเครื่องมือเฉพาะ ระบบบรรจุหีบห่ออัตโนมัติ RFID tag และ PDA สำหรับพนักงานขาย โดยเรื่องการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการใช้เทคโนโลยีที่ดีกว่า บริษัท Qian Hu ได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา นำไปสู่การพัฒนาเครื่องอัตโนมัติสำหรับบรรจุปลาสวยงามเป็นเครื่องแรก ด้วยเงินทุนมากกว่า 2 แสนดอลล่าร์สิงคโปร์ ซึ่งช่วยให้การบรรจุปลาสวยงามสามารถประหยัดแรงงานพนักงานจาก 9 คน 9 ชม. 300 กล่อง เป็น 3 คน 4 ชม. 500 กล่อง โดยบริษัทตั้งใจที่จะลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ด้วยความคิดที่ว่า “หนทางเดียวที่จะทำให้อยู่รอดได้คือการเพิ่มความสามารถในการผลิต การเพิ่มพูนทักษะ และความรู้ที่สมบูรณ์ของพนักงาน” นอกจากนี้เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัทสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจของกิจการ Kenny Yap ได้นำระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมมาใช้รวมถึงการใกล้ชิดและความเป็นมิตรกับพนักงาน

7. ปัญหาและแนวทางการแก้ไข

ในการสร้างความสมดุลของการบริหารของคนในครอบครัวในแง่อำนาจหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน Kenny Yap ต้องใช้เวลาประมาณ 2-3 ปี กว่าจะได้รับการยอมรับในที่สุด โดยประสบการณ์ที่ผ่านมา คือ การต่อต้านเรื่องการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการที่สมาชิกในครอบครัวรู้สึกว่าถูกคุกคาม ซึ่งเป็นความท้าทายที่ยุ่งยากในการเผชิญหน้ากับปัญหาดังกล่าว “การเปลี่ยน Mindset เป็นหนทางเดียวหากคนนั้นยอมรับการเปลี่ยนแปลง”

แม้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรของ Qian Hu จะพัฒนาจากธุรกิจครอบครัวสู่บริษัท อย่างไรก็ตามเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและการแบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับการรักษาวัฒนธรรมบางเรื่องของครอบครัว บวกกับมาตรการอื่นๆ ของบริษัท เช่น แบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน Feed back จากบุคคลที่ 3 และพนักงานที่ลาออก รวมถึงการสร้างกิจกรรม เช่น การรวมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ และการฝึกอบรม เป็นต้น

8. การคัดเลือกและการประยุกต์ใช้เทคนิคและเครื่องมือเพื่อการจัดการความรู้

บริษัทใช้ประโยชน์หลากหลายจากเทคนิคและเครื่องมือการจัดการความรู้ ในแง่ภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งเน้นที่นวัตกรรม คุณภาพ การสร้างสรรค์อย่างมีคุณค่า และความพึงพอใจของลูกค้า เครื่องมือทั้งหมดที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งเน้นการบริการลูกค้าแบบครบวงจรและการเป็นบริษัทชั้นนำของโลก

ระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) ของบริษัท ได้ถูกบูรณาการเข้ากับ KM และรองรับแฟลตฟอร์มสำหรับเครือข่ายและการแบ่งปันความรู้ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การจัดการที่ดีกว่า ขณะที่ระบบการจัดการสายการผลิตของบริษัทนั้นประกอบด้วยระบบบรรจุและจัดส่งผลิตภัณฑ์แบบอัตโนมัติ รวมถึงระบบนับที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้เพื่อรวบรวมและถ่ายโอนความรู้จากสาขาต่างๆ ของบริษัททั่วโลก ซึ่งแต่ละสาขามีเซิร์ฟเวอร์ทั้งหมดที่ถูกเชื่อมโยงกันผ่าน Virtual Private Network : VPN โดยข้อมูลในแต่ละสาขาจะถูกส่งไปยังระบบกลางที่สิงคโปร์ในทุกวันเพื่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และในเว็บไซต์ก็ได้รวบรวมความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ภายใต้แนวคิดที่ว่า “Interactive และ Educational”

แนวทางการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและผู้บริหารอาวุโส (Senior executive) ของบริษัท

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แฟลตฟอร์มการสื่อสาร	Senior executive ที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มเป้าหมาย	ความถี่
ภายใน				
พนักงาน	- Coffe break - การรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ - การประชุมกรรมการ - Focus groups - Floor walks	- Senior management - Managers chair meeting - การสรุปย่อ การเสนอรางวัล การหารือ เป็นต้น	- พนักงานทุกคน ทุกระดับ	- รายวัน - รายปักษ์ - รายเดือน - รายไตรมาส - รายปี
ภายนอก				
ลูกค้า	- การประชุม - การสัมมนา - การสำรวจ - Floor walks	- Senior management - ผู้จัดการและผู้จัดการฝ่าย - Managers chair meeting - การสรุปย่อ การเสนอรางวัล การหารือ เป็นต้น	- ลูกค้า CEO - Senior management - ลูกค้า	- รายสัปดาห์ - รายเดือน - รายไตรมาส - รายปี
ผู้ผลิต	- การเจรจาต่อรอง - การประชุม - การวิจารณ์	- Senior management - คลังสินค้า - ผู้จัดการสาขา - ประชุม การสรุปย่อ การตรวจสอบ การเสนอรางวัล	- ผู้ผลิต CEO - ผู้เชี่ยวชาญและพนักงานของบริษัทผู้ผลิต	- รายปี - การตรวจสอบ - กิจกรรมประจำปี
ผู้ลงทุน	- ผลงานที่นำเสนอ - การสอบถาม - การวิเคราะห์ - การประชุมวิชาการ - Feed back	- Senior management - การสื่อสารภายในองค์กร - การสรุปย่อ	- ผู้วิเคราะห์ และ Shareholder - Media/public analyst and shareholders	- รายไตรมาส - รายครึ่งปี

การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรม ภายในบริษัทได้มีแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) การกระตุ้นพนักงานเพื่อเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ เพื่อรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ โดยแผนและความต้องการของ HR ของบริษัท Qian Hu ได้ถูกมอบหมายลงมาเป็นระบบ HR ใน 5 ข้อได้แก่

1. การเตรียมและการวางแผนกำลังคน
2. ข้อสัญญาและการเข้าไปเกี่ยวข้องกับพนักงาน
3. การฝึกฝนและการพัฒนาการศึกษา
4. สุขภาพและความพึงพอใจของพนักงาน
5. การตระหนักและการจัดการการปฏิบัติงาน

แผนและการฝึกปฏิบัติ HR ถูกพิจารณาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอผ่านการประชุมรวมถึงการศึกษากรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง ขณะที่เรื่องวัฒนธรรมองค์กร บริษัทสนับสนุนการให้กำลังใจและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวก มีการประชุมที่เป็นกันเองบ่อยครั้ง มีการหมุนเวียนงาน (Rotation) โปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน โดยวัฒนธรรมของ Qian Hu คือ การกระตุ้นการรวมกันของนวัตกรรมและ KM การรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ความเชื่อมั่น การทำงานเป็นทีม การบรรลุเป้าหมายและคุณภาพ รวมถึงการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในทุกระดับของบริษัท

วัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยม	นโยบาย	พฤติกรรม	การปฏิบัติ
ความซื่อสัตย์			
อะไรคือวิถีทางที่บริษัทดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นไว้ใจ การอุทิศตน และความรับผิดชอบ	- นโยบาย ความต้องการหลักและการประชุมถึงความต้องการของลูกค้า	เริ่มจากความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ การรักษาสัญญาและข้อตกลง การรักษาความเชื่อมั่น และการพูดเมื่อรู้สึกว่ามีบางอย่างที่ผิดเกิดขึ้น	- การตรวจสอบ - การควบคุมคุณภาพ - ISO - การหารืออย่างต่อเนื่อง
การสร้างสรรค์คุณค่า			
การสร้างคุณค่ากับสิ่งที่ทำอย่างต่อเนื่องและให้ดีกว่าที่ผ่านมา	ทุกธุรกิจประยุกต์ใช้ SQC ทุกความพยายามเพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท	- การรับฟังและเข้าใจความต้องการของลูกค้าและพันธมิตร - การมองหามติของทีมงาน มองหาวิถีทางเพื่อสร้างการเรียนรู้และการสนับสนุน - การมองหาและการประยุกต์ใช้กรณีศึกษา	- Feed back ของลูกค้า - แผนงานและกลุ่มเป้าหมายทั้งระยะสั้นและยาว - การอบรมอย่างต่อเนื่อง
การเป็นเจ้าของกิจการ			
การคิดนอกกรอบ	- การมีความคิดสร้างสรรค์ Mindset ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม - การเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ ที่ดีและนำมาประยุกต์ใช้ - นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และ	- การประยุกต์เพื่อการเปลี่ยนแปลง - การสร้างความสำเร็จและเรียนรู้จากความผิดพลาด - การยอมรับความผิดพลาด - ความคิดสร้างสรรค์และการ	- CRM - การขยายฐานลูกค้า - Benchmarking - การเรียนรู้กรณีศึกษาและการนำมาประยุกต์ใช้

	บริการใหม่ๆ	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ - การพูดด้วยความมั่นใจ การแบ่งปันความรู้และความคิด	
การทำงานเป็นทีม			
การสนับสนุนความสัมพันธ์ ความปรองดอง และพลังของทีมงาน	พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อสร้างครอบครัว Qian Hu	- การทำให้ Qian Hu เป็นบริษัทชั้นนำของโลก ด้วยพลังของ Qian Hu - การเข้าถึงความพึงพอใจของลูกค้าด้วยการทำทุกอย่างด้วยความชาญฉลาด	- การทบทวนผลการปฏิบัติงาน การมอบรางวัลให้แก่พนักงาน การจัดกิจกรรมสันทนาการ และกิจกรรมการกุศล เป็นต้น

9. การตระหนักถึงภายในและภายนอกองค์กร

เพื่อให้มั่นใจถึงผลการปฏิบัติงานและการยอมรับในบริษัท การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและความรู้สึกของพนักงานและตรวจสอบสินทรัพย์ทางปัญญาภายในบริษัท โดยแผนก HR ได้ส่งเสริมสนับสนันให้พนักงานแต่ละคนเสนอความคิดและคำแนะนำต่างๆ ที่มี เพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้จากพนักงานในบริษัท ซึ่งสามารถใช้ความรู้นี้สร้างสรรค์ผลงานหรือผสานกับความรู้ใหม่

Qian Hu ได้ทำการศึกษา เปรียบเทียบ และ Benchmarking เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยระบุชื่อบริษัทที่ควรจะทำ Benchmarking เพื่อเรียนรู้ และทบทวนการบริหารจัดการระบบ HR

กิจกรรม Benchmarking

ขอบเขต	รายชื่อบริษัทที่ Benchmarking	คำอธิบาย
ลูกค้า		
- การจัดจำหน่าย	OSIM	กลยุทธ์สายการจัดเก็บ
- การบริการลูกค้า	Robinson	การประยุกต์มาตรฐานและแผนงานเพื่อเสริมกำลังอย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรมแก่พนักงานขายปลีก
การดำเนินการ		
- การส่งออกปลา รวมถึงการขายและการกักตัวไม่ให้เกิดการแพร่เชื้อโรค	Sunbeam	การเรียนรู้กลยุทธ์และขั้นตอนการขายเพื่อการส่งออก
การเงิน		
- Corporate governance	DBS, ST Engineering, Singtel	
- ความโปร่งใส	ST Engineering	
คน		
- การฝึกอบรมและการพัฒนา	การเข้าร่วมการสัมมนา การเรียนรู้กรณี	การประยุกต์แผนการพัฒนาบุคคล รวมถึง

	ศึกษา และการแบ่งปันความรู้	กรณีศึกษาที่เหมาะสมจากบริษัทต่างๆ
- ค่าทดแทน	การเรียนรู้จากบริษัทต่างๆ ซึ่งมีระบบที่ดีกว่า	การประยุกต์ใช้ระบบโบนัสที่ยืดหยุ่นและการดูเรื่องค่าตอบแทนอื่นๆ ที่มีการมอบให้ใน Phillips Singapore

เพื่อผนวกความต้องการใหม่และความต้องการในอนาคตของลูกค้าสู่แผนกลยุทธ์ของบริษัท คณะกรรมการซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นในฐานะผู้จัดการ CoPs ใช้การรวมกลุ่มของ Knowledge worker เพื่อแบ่งปันและสร้างความรู้ใหม่ สำหรับ CoP ภายในองค์กรจะรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดและบูรณาการซึ่งที่เกิดขึ้นสู่แผนและกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้และเทคโนโลยีใหม่ จะมีการกระตุ้นให้ทีมงานวิจัยและพัฒนาปรึกษาหารือกับที่ปรึกษาภายนอกและผู้เชี่ยวชาญ ตัวอย่าง การวิจัยร่วมกับบริษัท Temasek Life Sciences Laboratory เช่น Genotyping โดย Polymorphic DNA markers หรือ การผสมพันธุ์ปลาอโรวานาที่สามารถกำหนดเพศของลูกปลาได้ โดยนับเป็นบริษัทแรก

นอกจากนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการรวบรวม การแบ่งปัน และการใช้ความรู้ บริษัทได้พัฒนา Web-based KM system ขึ้น เพื่อรวบรวมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานแต่ละคน การพัฒนาแอพพลิเคชั่น Voice extensible markup (VoiceXML) โดยเกิดขึ้นจากความร่วมมือกับบริษัท In-One Technology Pte.Ltd ซึ่งระบบนี้ได้รวบรวมเอกสารและสารสนเทศของบริษัทโดยเฉพาะกรณีศึกษาซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงผ่านอีเมลและ SMS เป็นต้น

การใช้ประโยชน์ความรู้ผ่านกรณีศึกษา และ CRM รายงาน CRM จะถูกนำมาวิเคราะห์และประเมินเป็นประจำโดยผู้บริหารอาวุโสของบริษัทร่วมกับผู้จัดการโครงการและผู้จัดการตลาด ในการวิเคราะห์ประกอบด้วยสถิติต่างๆ ของลูกค้า จดหมายติชม ผลของมาตรฐานการบริการลูกค้า มาตรฐานคุณภาพ และจำนวนของการร้องเรียน เป็นต้น ถูกนำมาเป็นโมเดลการบริหารจัดการและการบริการลูกค้า ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนความสัมพันธ์กับลูกค้า และการรับมือลูกค้า การฝึกอบรมในหลักสูตรการบริการลูกค้าอย่างชาญฉลาดถูกกำหนดขึ้นสำหรับพนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้า

10. การติดตามและการวัดผล

เพื่อติดตามและวัดผล KM จะมีการกำหนด KPI เพื่อติดตาม ตรวจสอบ และวิเคราะห์

KPI สำหรับติดตามและวัดผลกระบวนการสำคัญ

กระบวนการสำคัญ	ความต้องการ	KPI
การตลาด	ความต้องการของลูกค้า	ลูกค้าใหม่ ข้อร้องเรียนของลูกค้า การรักษาระดับของลูกค้า การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ระดับการแข่งขัน
การขาย	คุณภาพ การประหยัดเวลา	การปฏิเสธการนำเข้า รายการสินค้าที่ส่งผิด ความสามารถของบริษัทผู้ขาย การส่งตรงเวลา

การบรรจุหีบห่อและคลังสินค้า	ความถูกต้องและมาตรฐานการดำเนินงาน	รายการสินค้าที่บรรจุผิด การส่งคืนสินค้าของลูกค้า
การผลิต	คุณภาพและประสิทธิภาพ	การตีกลับสินค้าที่ส่งออก Daily losses Deaths on arrival
การผสมพันธุ์ปลาอโรวานา	คุณภาพและประสิทธิภาพ	อัตราปลาที่รอด Daily losses Deaths on arrival
การส่งมอบ	ประสิทธิภาพ	การตีกลับสินค้าที่ส่งออก จำนวนที่ส่งช้ากว่ากำหนด การส่งตรงเวลา

KPI สำหรับกระบวนการสนับสนุนการจัดการ

กระบวนการสนับสนุนการจัดการ	ความต้องการ	ตัวชี้วัด
การเงิน	ความถูกต้องและการประหยัดเวลา	ความถูกต้องและรายงานการเงินต่อเนื่อง
การประกันคุณภาพ	ระบบที่มีประสิทธิภาพ	ISO 9000, ISO 14001 การตรวจสอบคุณภาพ
ทรัพยากรมนุษย์	พนักงาน	อัตราพนักงานที่ลาออก ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน
	การอบรม	ค่าเฉลี่ยชั่วโมงและสถานที่อบรม อัตราการนำไปใช้
การพัฒนาการผลิต	ความพึงพอใจของลูกค้า	จำนวนของสินค้าใหม่
ความสัมพันธ์และการสื่อสาร	ความพึงพอใจของผู้เยี่ยมชม	Feed back ของผู้เยี่ยมชม
สิ่งพิมพ์	การประหยัดเวลา การตอบสนองความต้องการ	การส่งมอบที่ตรงเวลา แนวคิดการออกแบบที่เป็นต้นฉบับ
ระบบสารสนเทศ	ความรับผิดชอบ ความเชี่ยวชาญของพนักงาน	ความเร็วและคุณภาพของการตอบสนอง ความเชื่อถือในการบริการ
การบำรุงรักษา	ความสามารถของทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน	ความถี่ของการล่ม