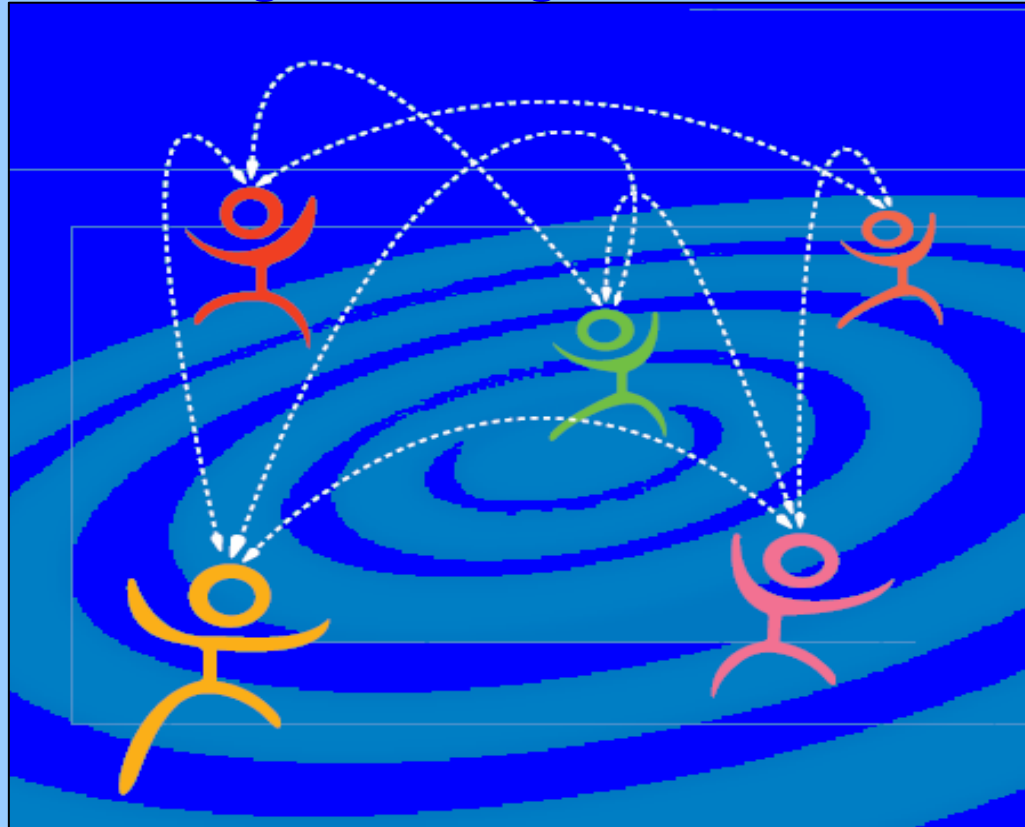


# การจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร

## Knowledge Management Overview



โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ

# วัตถุประสงค์

- เข้าใจหลักการและขั้นตอนการจัดการความรู้
- เข้าใจปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้
- ปรับแนวคิดให้เห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ไปใช้ในการทำงาน

# เนื้อหาการบรรยาย

- ความหมายการจัดการความรู้
- ประโยชน์ของการจัดการความรู้
- ขั้นตอนการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้  
และตัวอย่างในแต่ละขั้นตอน
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

# พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

“**มาตรา 11** ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ **ประมวลผลความรู้**ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา **ประยุกต์**ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง **ถูกต้อง รวดเร็ว และ**เหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้อง **ส่งเสริมและพัฒนา**ความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการ **เรียนรู้ร่วมกัน...**”

# คู่มือของสำนักงาน กพร. หมวดที่ 3: แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- **สร้างระบบ**ให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อ**ประยุกต์ใช้**ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง**ถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป**
- ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ **สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ** เพื่อให้เป็น **ผู้ที่มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม**
- **สร้างความมีส่วนร่วม**ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง  
Vision

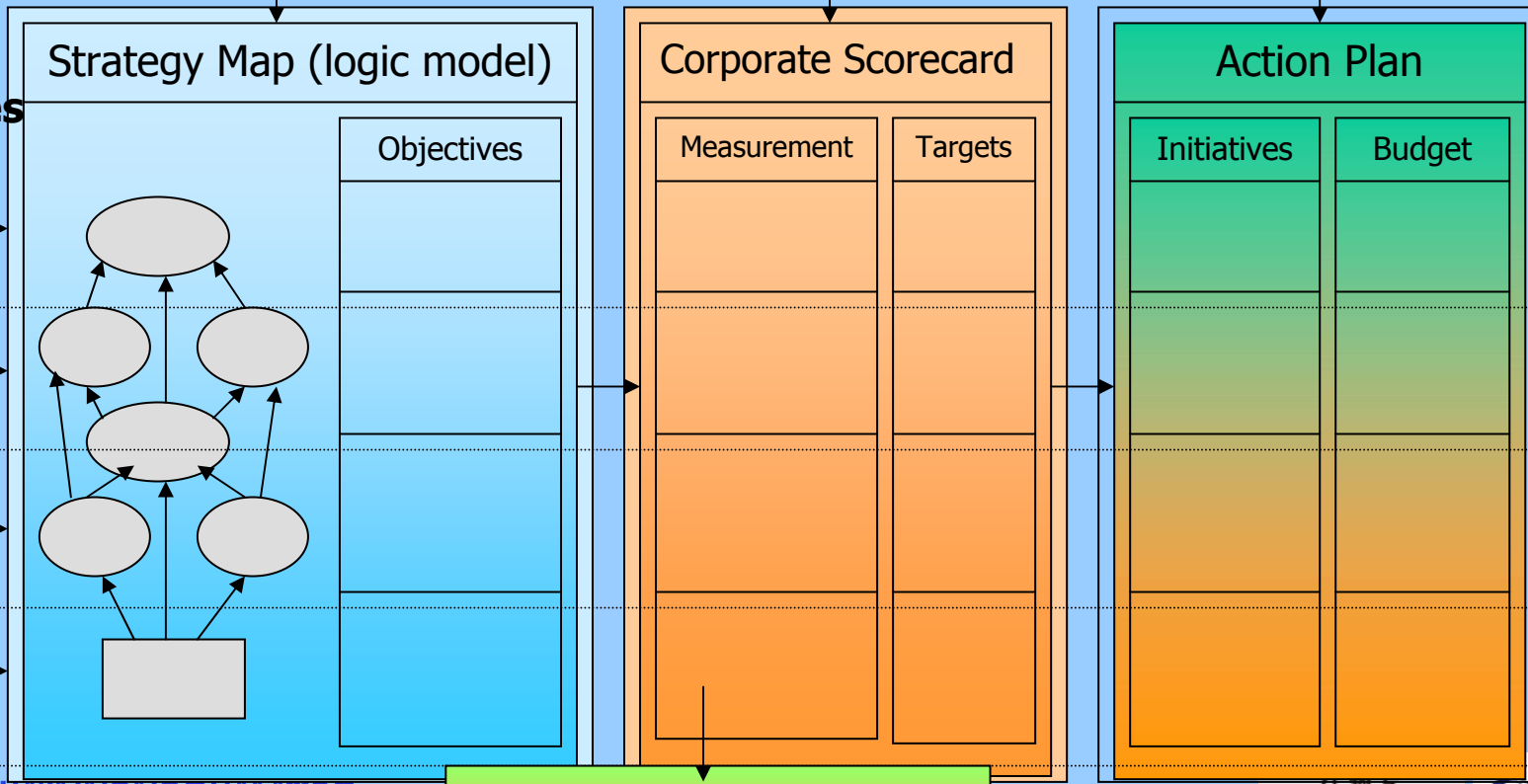
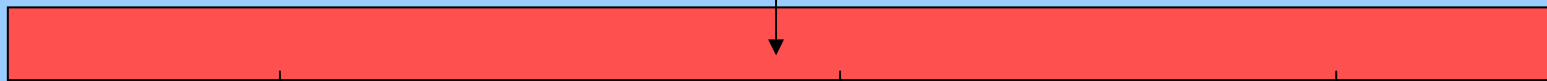
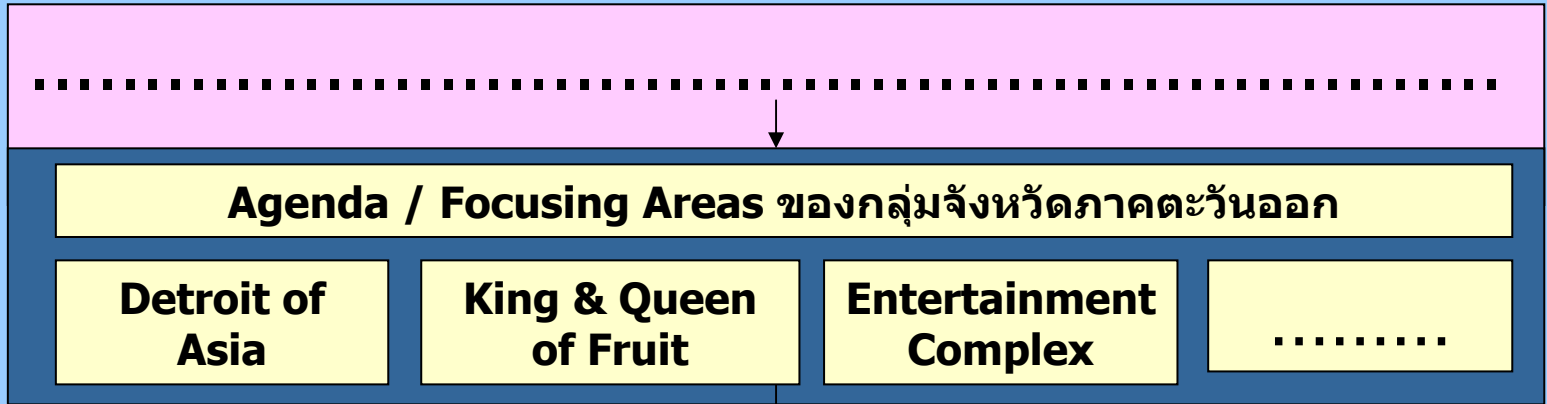
Strategic Themes  
(Issues)

Values

Perspectives

Financial  
Customer  
Internal  
Learning & Growth

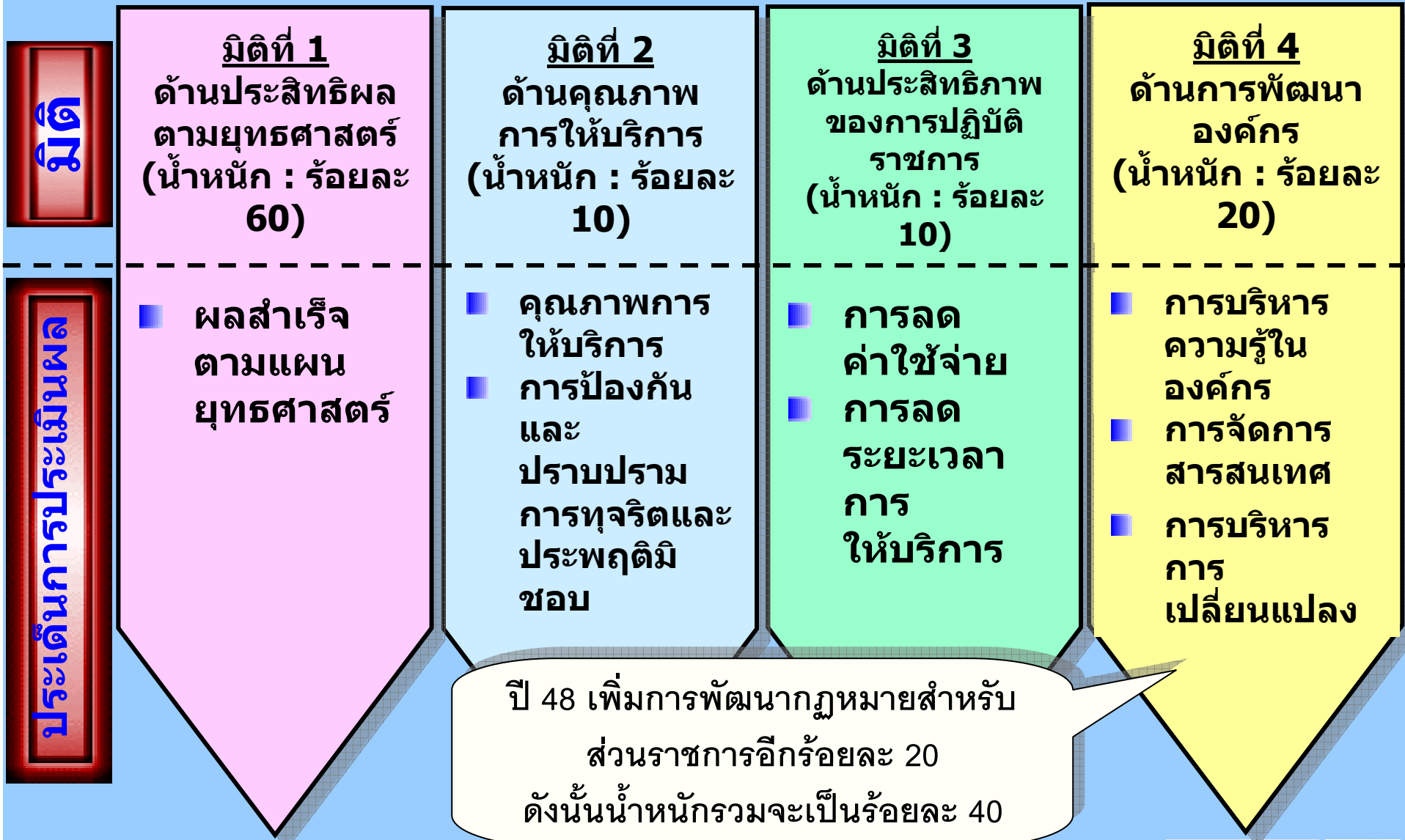
Run the Business  
ประสิทธิภาพ  
Serve the Customer  
คุณภาพ  
Manage resources  
ประสิทธิภาพ  
Build Capacity  
พัฒนา



องค์สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



# กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ปี 47)



# กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ประเด็นการประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)
<b>มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร</b>	<b>20</b>
● <b>การบริหารความรู้ในองค์กร</b>	
10. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2548	5
● <b>การจัดการสารสนเทศ</b>	
11. ระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศของส่วนราชการ	5
● <b>การบริหารการเปลี่ยนแปลง</b>	
12. ระดับความสำเร็จและคุณภาพของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ	10
<b>รวม</b>	<b>100</b>

น้ำหนักรวมสำหรับปี 48  
จะเป็นร้อยละ 120



# ตัวชี้วัดประเมินผล

ประเด็นการประเมินผล: มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
การบริหารความรู้ ในองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร	5

# เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดประเมินผล

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 80
2	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 85
3	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 90
4	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 95
5	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 100

# องค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

- การขจัดความยากจน
- **การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ**
- การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
- **การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**
- การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- **การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**
- การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
- **การรักษาความมั่นคงแห่งชาติ**
- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

# ตัวอย่างความรู้ที่จำเป็นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

## การจัดความยากจน

ปัญหา	ความรู้และข่าวสารที่ต้องการ
ขาดความรู้ในการบริหารการเงิน	ความรู้พื้นฐานระดับมัธยมในการบริหารการเงินระดับครอบครัวและระดับบุคคล
ขาดแคลนแหล่งน้ำถาวรทำให้พึ่งพิงน้ำฝน	ความรู้และข่าวสารเรื่องการบริหารงานน้ำระดับไร่นา
ราคาสินค้าแตกต่างกันถึง 30-40% ระหว่างช่วงเวลาต่างๆ	ข้อมูลเกี่ยวกับราคาสินค้าวัสดุการเกษตรที่ผันแปรตามฤดูกาล

ที่มา: การสัมมนาเรื่องการสร้างศูนย์กลางความรู้โดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ วันที่ 27 มิถุนายน 2548

# ภาพรวมกิจกรรมของโครงการจัดการความรู้

KM Overview (1/2 วัน)

ผู้บริหารระดับสูง (CKO)  
ของแต่ละหน่วยงาน

KM Implementation (2 วัน)

คณะทำงาน KM ของ  
แต่ละหน่วยงาน

KM สำหรับหน่วยงานต้นแบบ

หน่วยงานต้นแบบ  
2 หน่วยงาน

สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยน  
ประสบการณ์

ตัวแทนจากทุกหน่วยงาน

เมื่อพูดถึงคำว่า

**“ความรู้”**

ท่านนึกถึงอะไร?

# นิยาม ความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

(พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

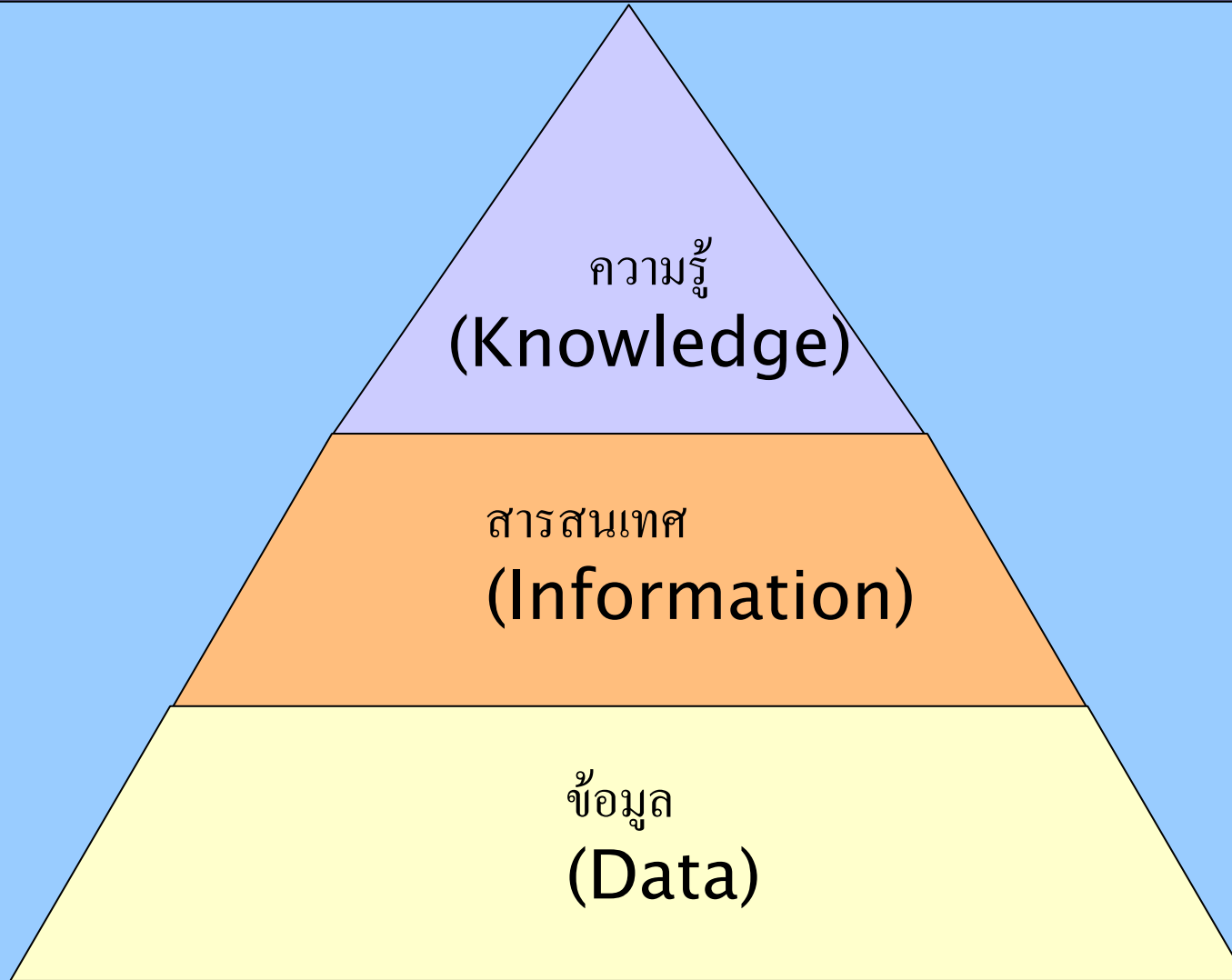
# นิยาม ความรู้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด  
เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็น  
ความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและ  
ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

*(Hideo Yamazaki)*



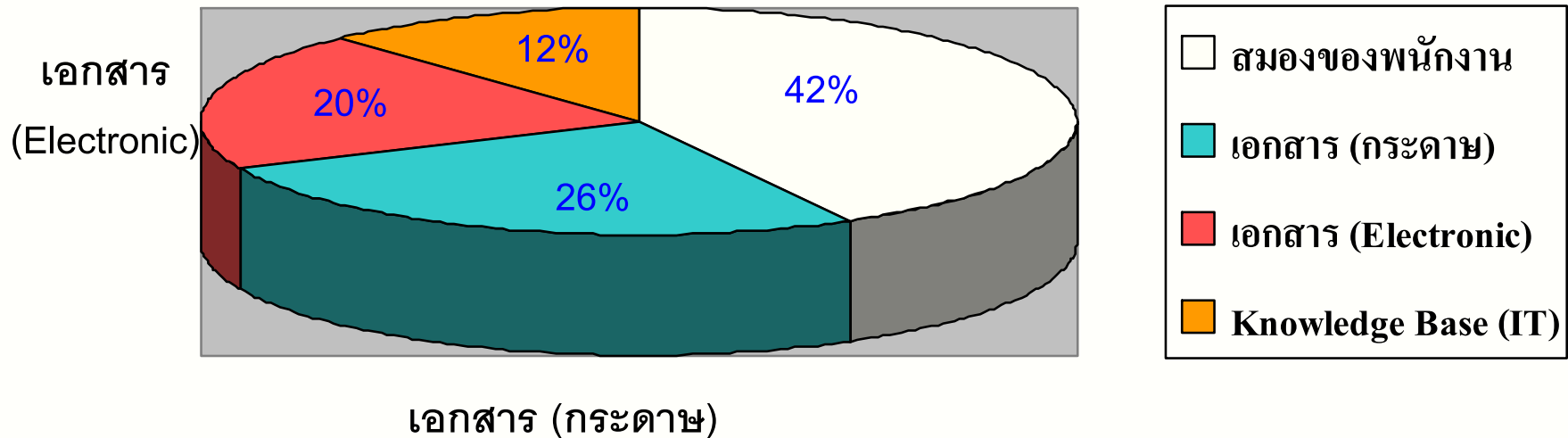
# ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้



# แหล่งเก็บความรู้ในองค์กร (คลังความรู้)

ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base ,IT)

สมองของพนักงาน



Source: Survey of 400 Executives by Delphi

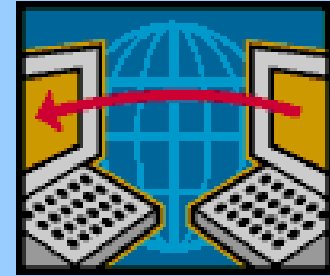
# คุณค่าของ “ความรู้”

ความรู้เป็นสินทรัพย์

ใช้แล้วไม่มีวันหมด

ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม

ยิ่งใช้มากเท่าไร ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น

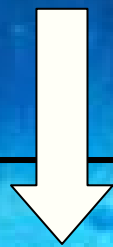


ความรู้ที่ชัดเจน  
(Explicit Knowledge)



อธิบายได้  
แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก

(1)



อธิบายได้  
แต่ไม่ยอมอธิบาย

(2)

อธิบายไม่ได้

(3)

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน  
(Tacit Knowledge)

Tomohiro Takanashi

# การถ่ายทอดความรู้

เอกสาร (Document) - กฎ ระเบียบ  
(Rule), วิธีปฏิบัติงาน (Practice)  
ระบบ (System)

สื่อต่างๆ - วีซีดี ดีวีดี เทป Internet

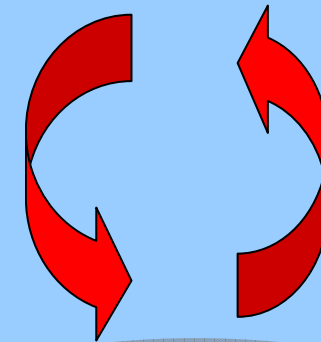
ทักษะ (Skill )

ประสบการณ์ (Experience)

ความคิด (Mind of individual )

พรสวรรค์ (Talent )

ความรู้ที่ชัดเจน  
(Explicit Knowledge)



ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน  
(Tacit Knowledge)

# วงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)



(อ้างอิงจาก : Nonaka & Takeuchi)

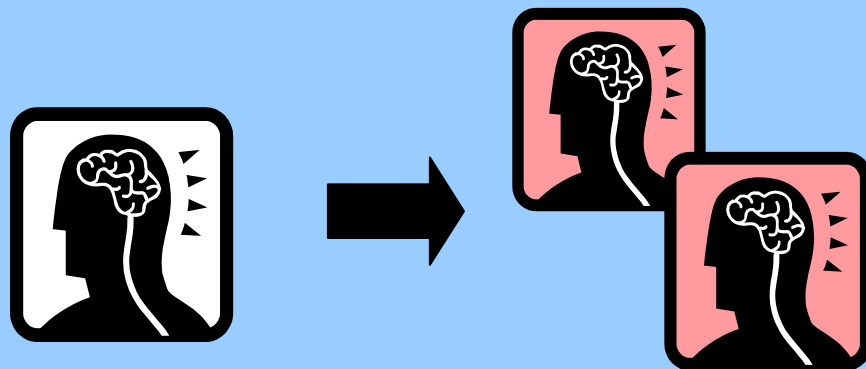


# Socialization

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Tacit Knowledge** ไปสู่ **Tacit Knowledge**

โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน



# Externalization

การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลง

**Tacit Knowledge** เป็น **Explicit Knowledge**

โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร





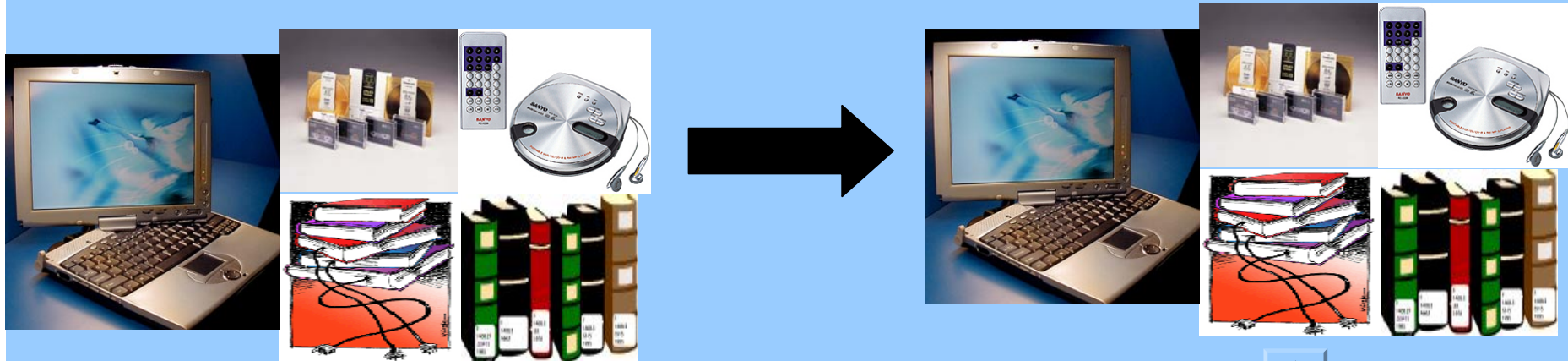
# Combination

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Explicit Knowledge** ไปสู่ **Explicit Knowledge**

โดยรวบรวมความรู้ประเภท **Explicit** ที่เรียนรู้ มาสร้าง

เป็นความรู้ประเภท **Explicit** ใหม่ ๆ



# Internalization

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Explicit Knowledge** ไปสู่ **Tacit Knowledge**

โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้อาไปปฏิบัติจริง



# องค์ประกอบสำคัญของวงจรความรู้

1. **คน** ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

- เป็นแหล่งความรู้
- เป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. **เทคโนโลยี** เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน นำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. **กระบวนการความรู้** เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้ จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและ นวัตกรรม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Thailand Productivity Institute

# ความหมายการจัดการความรู้

**The World Bank** : เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ การสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

## **European Foundation for Quality Management(EFQM)**

: วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการ จำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้

# ความหมายการจัดการความรู้

**The US Department of Army** : การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการ จำแนก บริหารจัดการ และ แลกเปลี่ยน สารสนเทศ ต่างๆ ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และ ขั้นตอนการทำงาน รวมทั้ง ประสบการณ์ และ ความชำนาญ ต่างๆ ของ บุคลากร ในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวม สารสนเทศ และ ประสบการณ์ ต่างๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ ให้พนักงานสามารถ เข้าถึง และ นำไปใช้

# ความหมายการจัดการความรู้

**ก.พ.ร.:** การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

# ความหมายการจัดการความรู้

**นพ.วิจารณ์ พานิช:** กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดย  
ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง  
และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม  
**โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน**

# ประโยชน์ของการจัดการความรู้

## การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์กร

- ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิต ให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร
- สร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้รวมถึงการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างเต็มที่
- เพิ่มคุณภาพและลดรอบเวลาในการให้บริการ
- ลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
- ให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม



# ตัวอย่างเป้าหมายในการจัดการความรู้

ทำให้ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญ



แบ่งปันความรู้และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ปลูกฝังความรับผิดชอบในการแบ่งปันความรู้



นำประสบการณ์ในอดีตมาใช้ให้เป็นประโยชน์

มีความเข้าใจและวัดคุณค่าของความรู้



จัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า



นำความรู้ประยุกต์เข้าไปในผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ

จัดทำเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ



Spanstion

ผลักดันให้มีการสร้างความรู้เพื่อนวัตกรรม

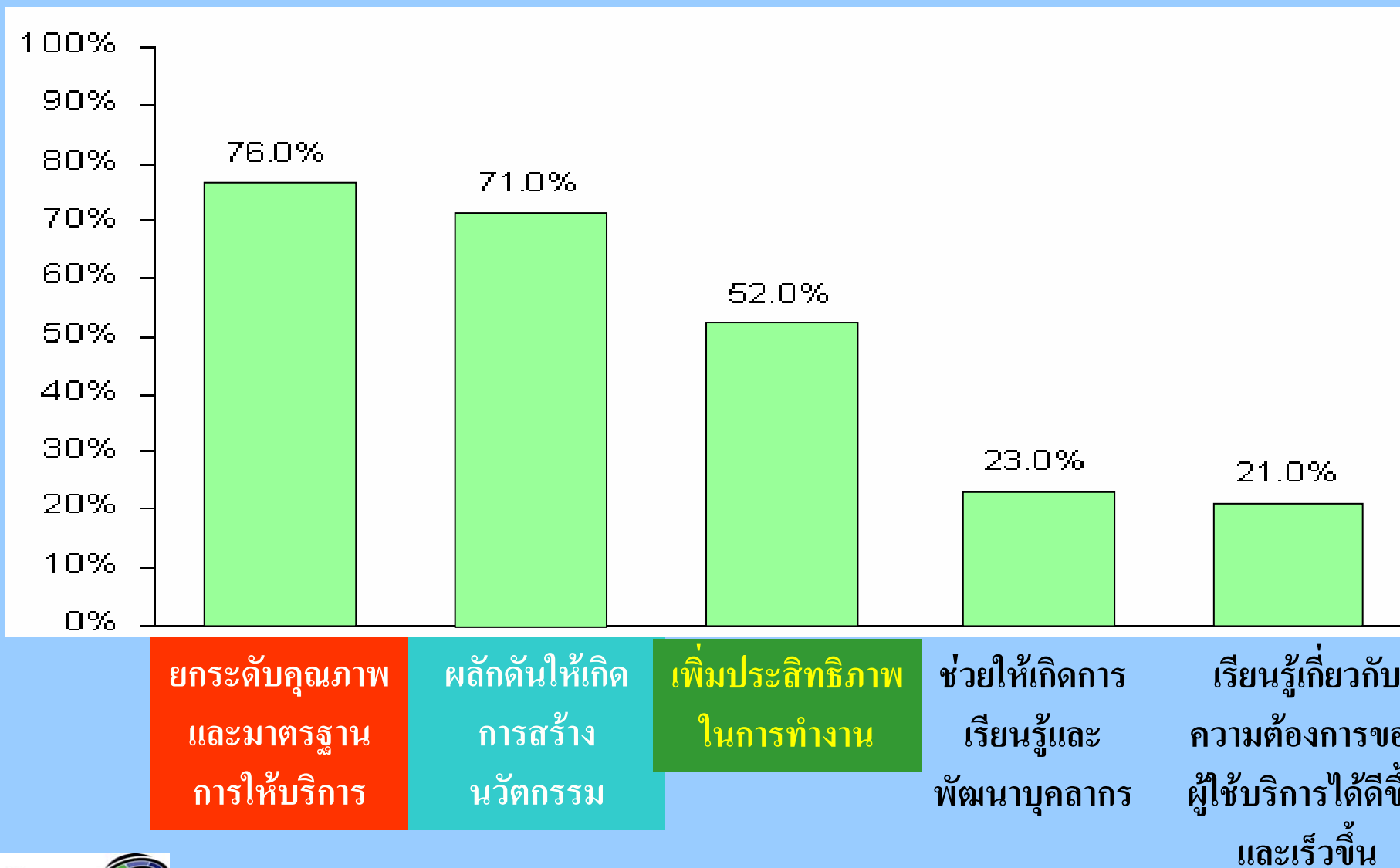
ผลิตความรู้เสมือนเป็นผลิตภัณฑ์

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

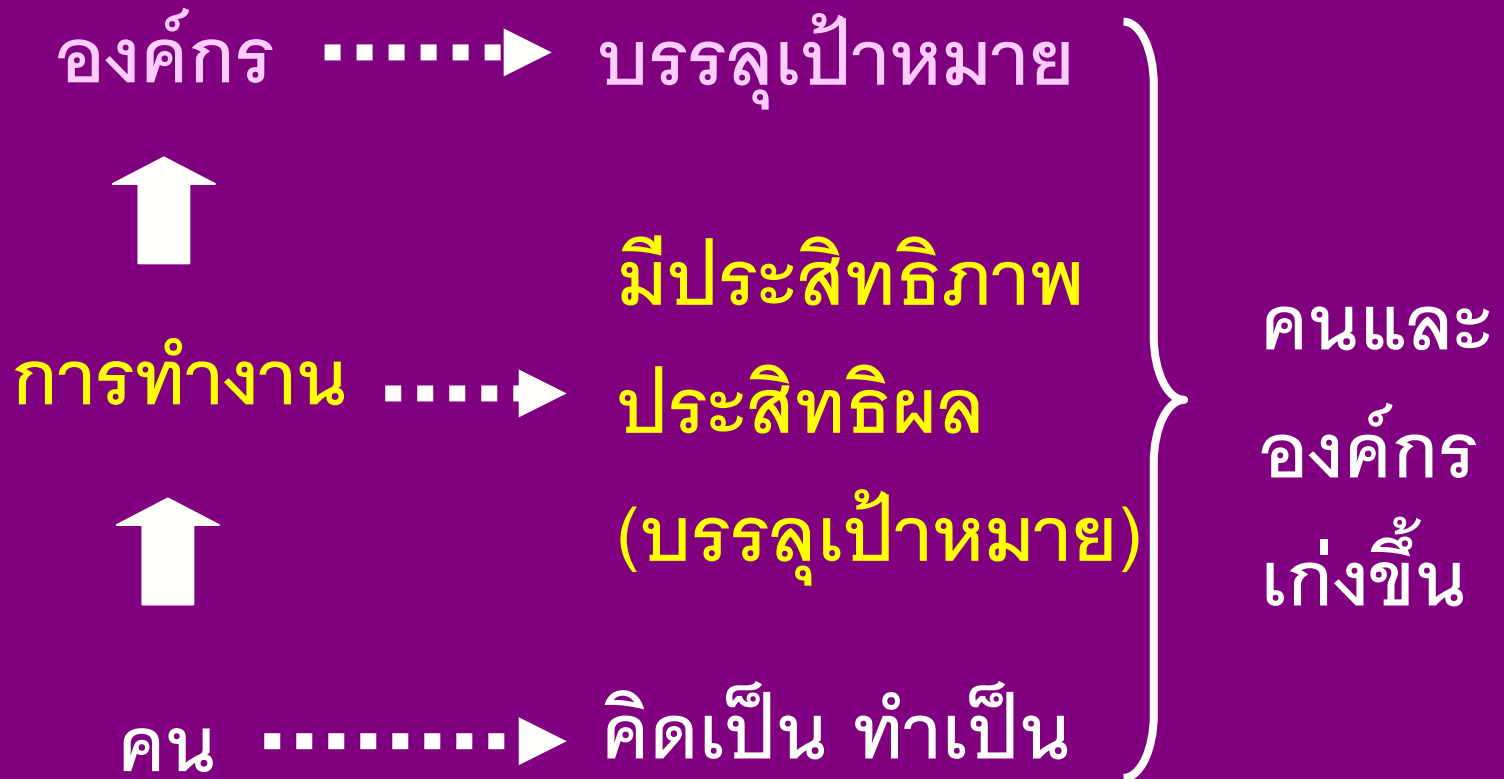


# จุดประสงค์การทำ KKM

BSI Study: KM in Public Sector

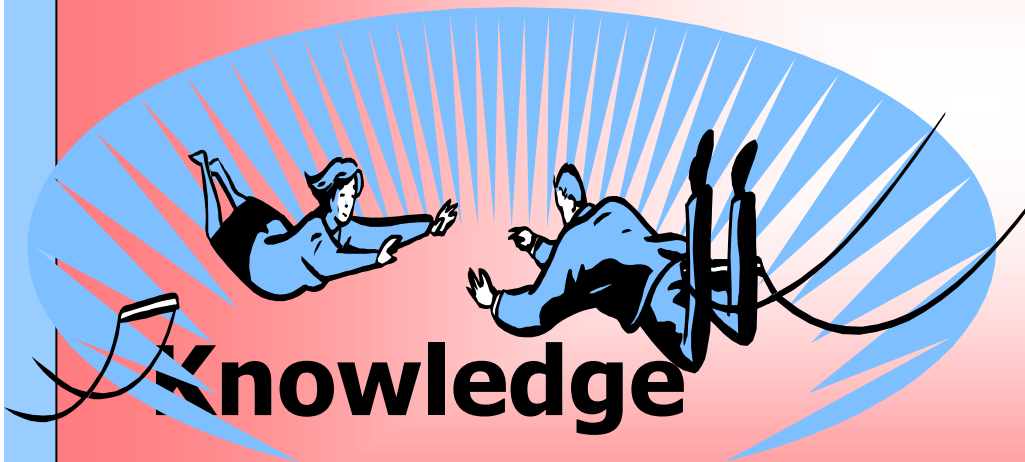


# เป้าหมายการจัดการความรู้



# การจัดการความรู้

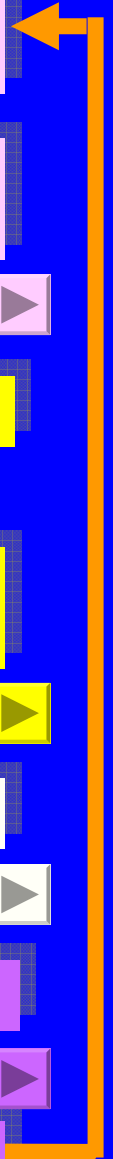
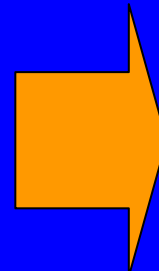
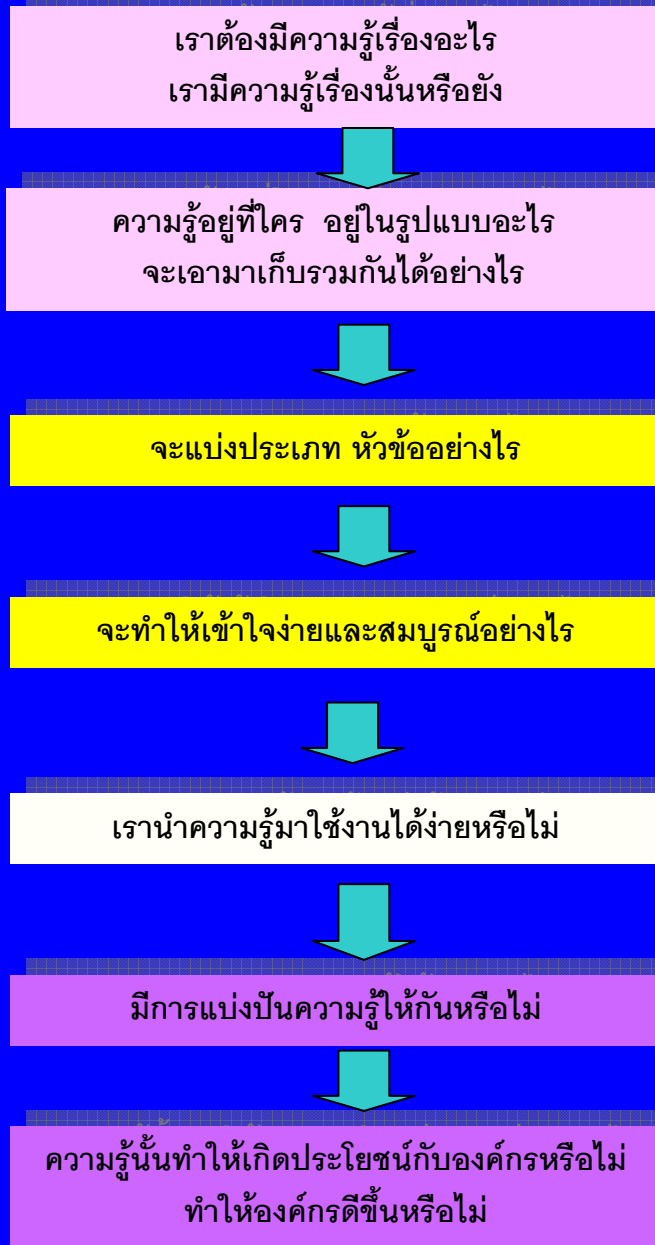
การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้  
ได้รับความรู้ที่ต้องการใช้ ในเวลาที่ต้องการ  
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน



(Source: APQC)

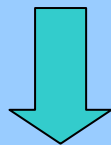
**Right**  
**Right People**  
**Right Time**

# กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

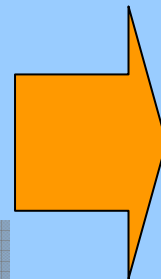


# กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร  
เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง



ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ใน  
รูปแบบอะไร  
จะเอามาเก็บรวมกันได้  
อย่างไร



## 1. การบ่งชี้ความรู้

(Knowledge Identification)

- การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี
- วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่

## 2. การสร้างและแสวงหาความรู้

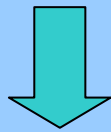
(Knowledge Creation and Acquisition)

- สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

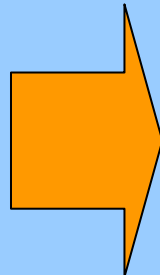


# กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

จะแบ่งประเภท  
หัวข้ออย่างไร



จะทำให้เข้าใจง่าย  
และสมบูรณ์  
อย่างไร



## 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

- แบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

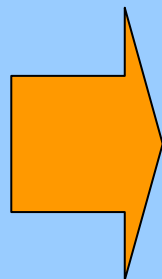
## 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

- จัดทำรูปแบบและ “ภาษา” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- เรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ



# กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เรานำความรู้มา  
ใช้งานได้ง่าย  
หรือไม่



## 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

- ความสามารถในการเข้าถึง  
ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ใน  
เวลาที่ต้องการ



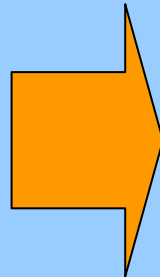


# กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

มีการแบ่งปันความรู้  
ให้กันหรือไม่



ความรู้นั้นทำให้เกิด  
ประโยชน์กับองค์กร  
หรือไม่  
ทำให้องค์กรดีขึ้น  
หรือไม่



## 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

- การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้  
ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

## 7. การเรียนรู้ (Learning)

- นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ
- แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร



# ทำอย่างไรให้กระบวนการจัดการความรู้ “มีชีวิต”

คน ต้อง “อยาก” ทำ

- รู้ว่าจะทำอะไร
- ทำแล้ว ตัวเอง  
ได้ประโยชน์อะไร

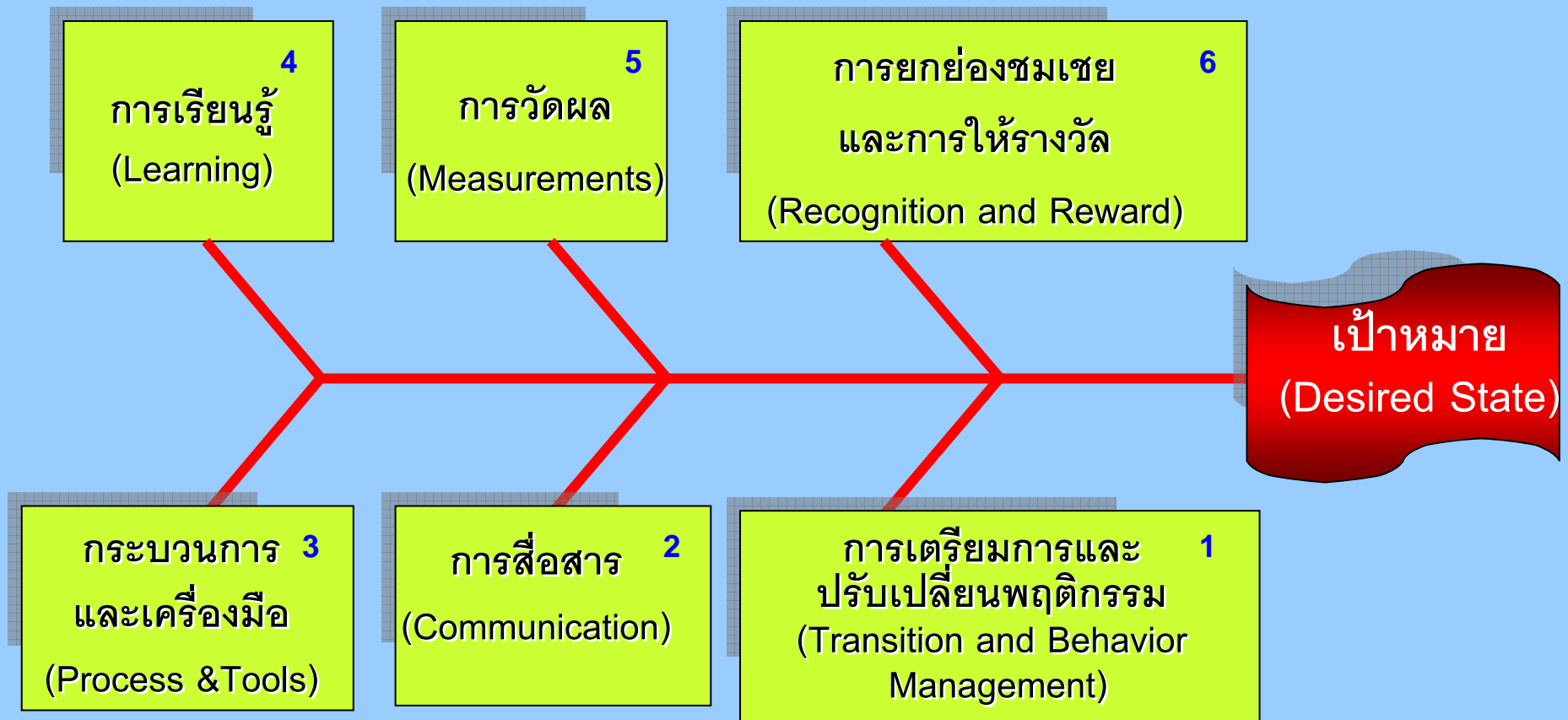
คน ต้องมีทรัพยากรที่จำเป็น (เครื่องมือ ฯลฯ)

คน ต้องรู้ว่าทำอย่างไร (ฝึกอบรม, เรียนรู้)

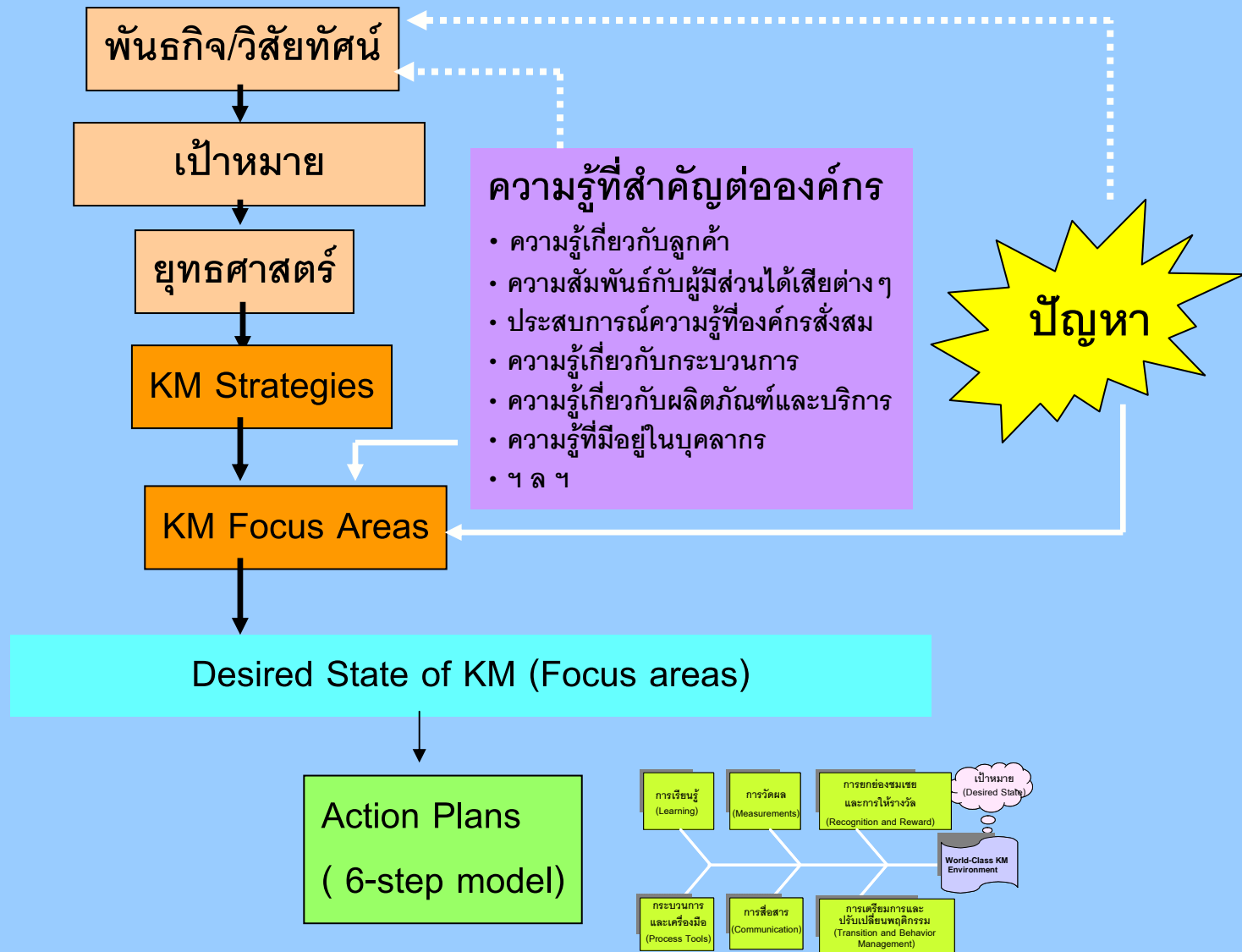
คน ต้องประเมินได้ว่าทำได้ตามเป้าหมายหรือ  
ทำแล้วได้ประโยชน์หรือไม่

คน ต้อง “อยาก” ทำ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง  
(มีแรงจูงใจ)

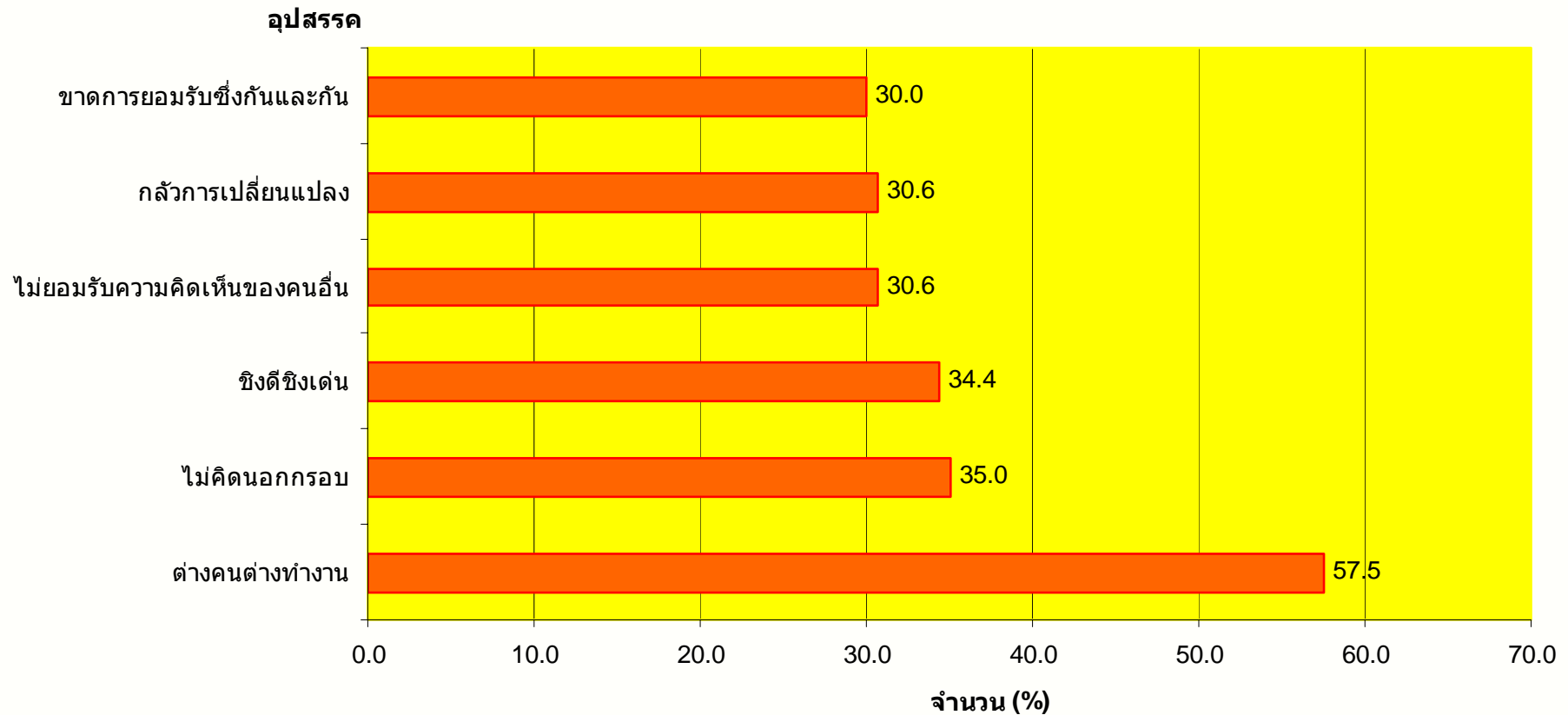
# กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



# ปรัชญานำทาง



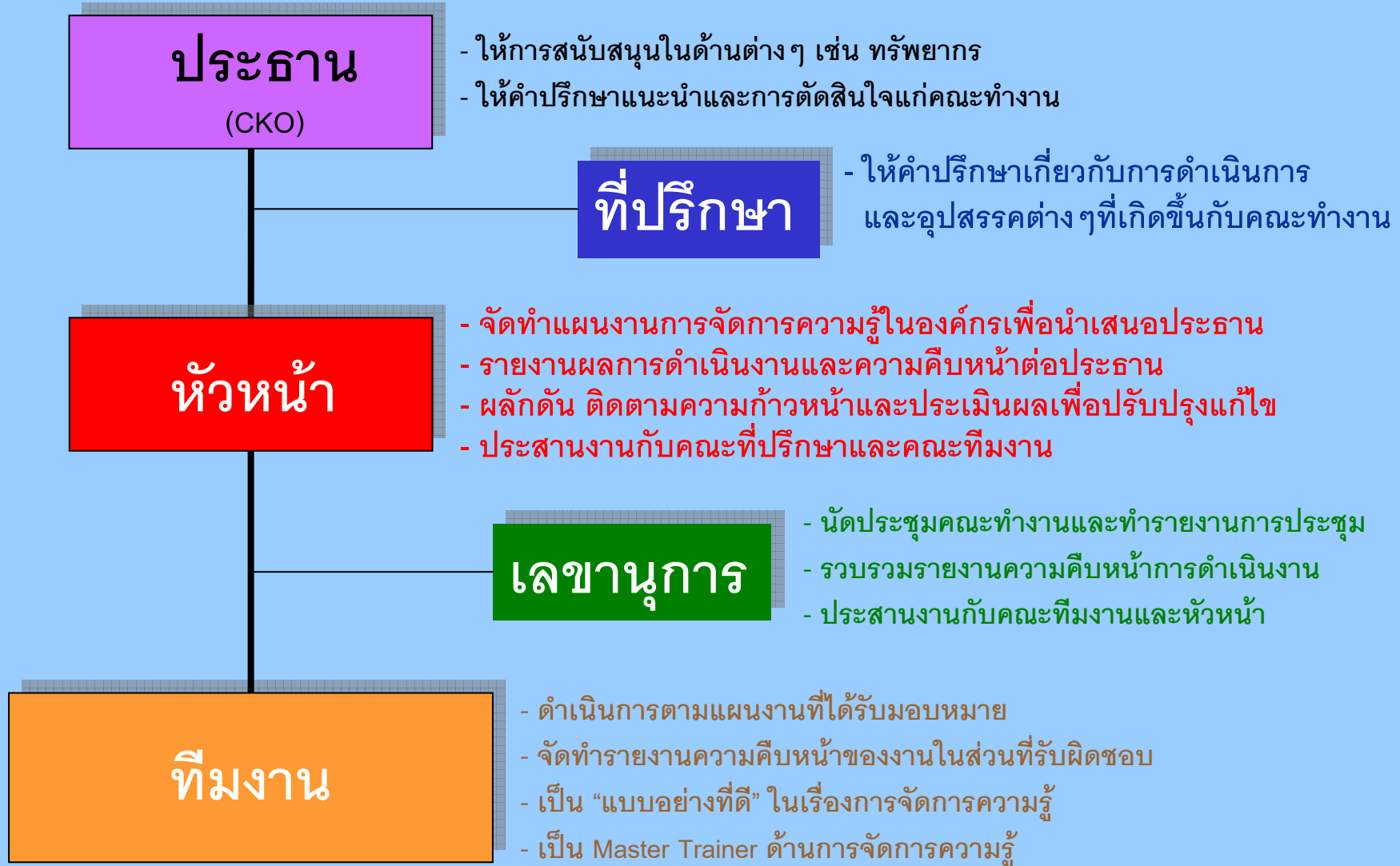
### อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร



กลุ่มตัวอย่าง : 160 คน

สำรวจเมื่อ : กรกฎาคม 2548

# ลักษณะโครงสร้างทีมงาน



# ตัวอย่าง: องค์ประกอบของแผนการปฏิบัติการ KM

กิจกรรม (Activities)	วิธีการสู่ความสำเร็จ (Mean to Achieve)	ระยะเวลา (Timeline)	ทรัพยากร (Resources)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)
<p><u>กระบวนการและเครื่องมือ</u></p> <p>กระบวนการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมาย (Desired state)</li> <li>- จัดทำ Work plan</li> <li>- จัดทำ...</li> <li>- หมุนเวียน...</li> </ul>	20...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลการสำรวจความต้องการจัดการความรู้,</li> <li>- ข้อมูลการสอนงาน/ สับเปลี่ยนงาน, ผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยง/</li> </ul>	ผู้อำนวยการและ KM Team
<p><u>การสื่อสาร</u></p> <p>การสร้างความตระหนักในความสำคัญของ KM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำ KM News Letter</li> <li>- บอร์ด KM</li> <li>- Website KM</li> <li>- เขียนหนังสือ/...</li> <li>- สติกเกอร์</li> <li>- กล้องรับคว...</li> </ul>	1ก.พ.-30เม...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> <li>- อุปกรณ์/เครื่องใช้, กระดาษสี/โปสเตอร์, คอมพิวเตอร์, เครื่องพิมพ์,</li> </ul> <p>KM Team และตัวแทนแต่ละหน่วยงาน</p>	KM Team

**กระบวนการจัดการความรู้**

**การบริหารการเปลี่ยนแปลง**

# ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ผู้บริหาร
- บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
- การสื่อสาร
- เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน
- การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยี
- แผนงานชัดเจน
- การประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัด
- การสร้างแรงจูงใจ



# จะทำอะไรต่อ ?

- สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและประโยชน์ของการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ
- การสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกกระดับ
- จัดตั้งทีมงาน
- กำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ (โครงการนำร่อง)
- จัดทำแผน



มีข้อสงสัยและปัญหาต่างๆเกี่ยวกับการดำเนินงาน  
ด้าน KM ในหน่วยงานของท่านสามารถติดต่อได้  
ที่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โทรศัพท์ **0 2619 5500** ต่อ **576**

หรือ

Email : **KM-OPDC@ftpi.or.th**