

ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามแนวทาง  
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

นางสาวสุนันทา คชชนะนันท์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Quality Management System ISO 9001:2008 in Relation with Strategic Planning  
in TQA Framework**

**Miss Sunanta Gajesanand**



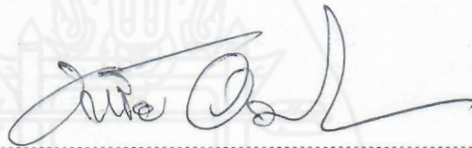
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์  
ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
ชื่อและนามสกุล นางสาวสุนันทา คเชชนะนนท์  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์  
ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

**ผู้ศึกษา** นางสาวสุนันทา คชชนะนันท์ **รหัสนักศึกษา** 2523001630 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา **ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ(1) ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และลักษณะการใช้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่สมดุล ขององค์กรดังกล่าวในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ (2) นำแนวทางที่ได้จากการศึกษามาเทียบเคียงกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 เพื่อให้ได้รูปแบบของการพัฒนาองค์กรจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วิธีการศึกษา ใช้วิธีการสังเคราะห์เชิงคุณภาพโดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย (1)ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008 (2) ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล และ (3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่วนกรณีศึกษาคำเนินการศึกษาข้อมูลของธุรกิจกระบวนการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร 3 แห่งที่ได้รับรางวัล การบริหารผู้ความเป็นเลิศหรือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ บริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์ปีกธงชัย และสายงานท่อส่งก๊าซธรรมชาติบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาพบว่า (1) องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้ง 3 องค์กร มีการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการที่หลากหลาย โดยเริ่มจากระบบ ISO 9001 และพัฒนาเข้าสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งใช้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่สมดุล ในการกำหนดและกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (2) รูปแบบของการบริหารในระบบ ISO 9001 ประกอบด้วยขั้นตอนที่สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่สมดุล แต่มีส่วนที่แตกต่างกันคือ ISO 9001 จำกัดเฉพาะมุมมองของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการจัดการกระบวนการภายในขององค์กร ไม่ครอบคลุมถึงมุมมองในด้านของการเงิน และการเรียนรู้พัฒนา จึงนำเสนอรูปแบบเพื่อพัฒนาการบริหารตามระบบของ ISO เข้าสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้ ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล คือ ก) เพิ่มการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในขั้นตอนของการกำหนดนโยบายตามแบบของ ISO 9001 ข) เพิ่มเดิมการใช้ข้อมูลทั้งภายในที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และระบุจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการกำหนดนโยบาย และเป้าหมาย ค) ใช้ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และตัวชี้วัดให้ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ประเด็นของ ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้พัฒนา และ ง) ใช้ ระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่สมดุล ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ แผนงาน และตัวชี้วัดสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้จะต้องมีการติดตามตัวชี้วัดต่างๆเพื่อควบคุมแผนงาน และกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ** ISO 9001:2008 การบริหารเชิงกลยุทธ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

**Independent Study title:** Quality Management System ISO 9001:2008 in Relation with Strategic Planning in TQA Framework

**Author:** Miss Sunanta Gajesanand; **ID:** 2523001630;

**Degree:** Master of Business Administration ;

**Independent Study advisor:** Thanachai Yomjinda, Associate Professor ;

**Academic year:** 2013

### Abstract

The objectives of this study were: (1) learning from the organization that successfully applied Thailand Quality Award (TQA) criteria into their management and the way the Balanced Scorecard (BSC) was used in the strategic management process; and (2) using the pattern from the learning to compare with ISO 9001:2008 to establish model for organization development from ISO 9001:2008 to strategic management according to TQA criteria.

Quantitative synthesis is used for this study by reviewing related literatures and analyzing case study from the organization that successfully implemented TQA framework. Related literatures consisted of (1) ISO 9001:2008 (2) Balanced Scorecard (BSC) and (3) Strategic management in Thailand Quality Award frame work. For case study, 3 organizations which receiving Thailand Quality Class or Thailand Quality Award were selected as the following; Thai Oil Public Company Limited, CPF Public Company Limited; Pakthongchai Feed Mill and PTT Public Company Limited; Gas Transmission Pipeline.

From the study, it was found that: (1) the organizations that successfully implemented Thailand Quality Award framework used various management tools to organize the business which started with ISO 9001 implementation and then develop to strategic management using Balanced Scorecard to determine and deploy strategies. (2) ISO 9001 management model consisted of processes that were complied with strategic management using BSC but difference in the limited perspective which focused only on customer requirements and internal processes. Therefore, the model for developing management processes from ISO 9001 to strategic management using Balanced Scorecard was determined as the following; a) added processes to determine vision and mission in policy determination of ISO 9001 b) included the use of external and internal data that effected the business together with the analysis of weakness, strength, opportunity and threats to determine policy and objectives c) use Balanced Scorecard as a tool to establish strategies, action plan and performance indicators to cover the 4 perspectives; financial, customer, internal processes and learning and growth , and d) use Balanced Scorecard to deploy strategies, action plan and performance indicators. Moreover, in order to achieve organization goals, the performance indicator must be followed up and controlled effectively.

**Keywords:** ISO 9001:2008, Strategic management, Thailand Quality Award

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่าน คือ รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา และ รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ผู้ทำการศึกษาต้องติดต่อกับท่านอาจารย์ในระหว่างที่ปฏิบัติงานในต่างประเทศ ทำให้ซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ที่ได้ช่วยอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีในการติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูล และนัดหมายกับท่านอาจารย์ ตลอดเวลาที่ได้ศึกษาในภาคเรียนปกติ และจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา สมาชิกในครอบครัว ตลอดจนผู้บังคับบัญชาที่ได้สนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ในระหว่างที่ศึกษา และจัดทำการศึกษา ค้นคว้าอิสระนี้จนเสร็จสมบูรณ์

สุนันทา เกษณะนันท์

ตุลาคม 2556

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระ .....	5
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	5
วิธีการศึกษา .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 .....	7
ระบบการวางแผนและควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล (Balanced Scorecard, BSC) .....	17
การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA) .....	30
บทที่ 3 กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA หรือ TQC .....	54
กรณีศึกษาบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) .....	55
กรณีศึกษาโรงงานผลิตอาหารสัตว์ปีกธงชัย บริษัทเจริญ โภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) .....	73
กรณีศึกษาสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	89

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	111
การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะองค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรใน กรณีศึกษา.....	111
รูปแบบกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติขององค์กรในกรณีศึกษา.....	117
แนวทางปฏิบัติเพื่อเข้าสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	120
บทที่ 5 สรุปการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	124
วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระ.....	124
ขอบเขตและวิธีการศึกษา.....	124
สรุปผล.....	125
ข้อเสนอแนะ.....	126
บรรณานุกรม.....	130
ภาคผนวก.....	134
ก ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างถึงใน การประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ.....	135
ข ข้อมูลประกอบเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA.....	158
ประวัติผู้ศึกษา.....	170



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ประวัติการแก้ไขปรับปรุงอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000.....	9
ตารางที่ 2.2 ประเภทของข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายคุณภาพ.....	13
ตารางที่ 2.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดแสดงรายการและคำอธิบาย.....	27
ตารางที่ 2.4 รูปแบบของการกำหนดแผนงาน โครงการเบื้องต้น.....	28
ตารางที่ 2.5 โครงร่างของแผนปฏิบัติการ.....	28
ตารางที่ 2.6 ความเป็นมาของการดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย.....	31
ตารางที่ 2.7 แนวทางการให้คะแนนในหมวดที่ 1-6.....	46
ตารางที่ 2.8 แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7.....	47
ตารางที่ 3.1 สรุปการใช้เครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการของ GTM ตามช่วงเวลาที่ผ่านมา.....	109



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	5
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ปัจจุบัน.....	8
ภาพที่ 2.2 ความเชื่อมโยงของกระบวนการในหมวด 4-8 ในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008.....	11
ภาพที่ 2.3 รูปแบบของการบริหาร ถ่ายทอดเป้าหมาย และควบคุมการจัดการ ในระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2008.....	15
ภาพที่ 2.4 มุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC และความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์.....	18
ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิด BSC.....	20
ภาพที่ 2.6 แผนที่กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจทั่วไปที่มักจะใช้มุมมองด้านการเงิน เป็นมุมมองสูงสุด.....	25
ภาพที่ 2.7 ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA).....	32
ภาพที่ 2.8 ความสัมพันธ์ของค่านิยม แนวคิดหลัก และหัวข้อต่างๆของเกณฑ์ TQA .....	35
ภาพที่ 2.9 หัวข้อต่างๆของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ: มุมมองเชิงระบบ.....	39
ภาพที่ 2.10 หัวข้อทั้งหมดของเกณฑ์และคะแนนของแต่ละหัวข้อ.....	41
ภาพที่ 2.11 องค์ประกอบของหัวข้อในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	43
ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรบริษัท ไทยออยล์ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2555.....	58
ภาพที่ 3.2 Capability Driven Strategy.....	60
ภาพที่ 3.3 แสดงงบการเงินและผลประกอบการของไทยออยล์ ปี 2551- 3 ไตรมาสแรกปี 2555 .....	63
ภาพที่ 3.4 กำไรสุทธิ (ซ้าย) และผลตอบแทนการลงทุนเทียบกับ โรงกลั่นอื่นในภูมิภาค (ขวา).....	64
ภาพที่ 3.5 ค่านิยม POSITIVE ของไทยออยล์.....	64
ภาพที่ 3.6 กระบวนการ CRM ของไทยออยล์.....	68
ภาพที่ 3.7 แสดงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทไทยออยล์.....	69
ภาพที่ 3.8 โครงสร้างธุรกิจของ CPF แสดงส่วนงานอาหารสัตว์ของกิจการในประเทศไทย....	74

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 3.9 โครงสร้างการจัดการของเครือ CPF และตำแหน่งของสายงานอาหารสัตว์บก.....	76
ภาพที่ 3.10 โครงสร้างการบริหารงาน โรงงาน PTF และความสัมพันธ์ กับสายงานอาหารสัตว์บก CPF.....	77
ภาพที่ 3.11 งบการเงินและผลประกอบการของ CPF ปี 52 – ไตรมาสที่ 3 ของปี 55.....	81
ภาพที่ 3.12 ผลการดำเนินงานของ CPF แยกตามสายธุรกิจ และแสดงรายได้ จากอาหารสัตว์บก.....	82
ภาพที่ 3.13 รายได้จากการขายแบ่งตามประเภทของสินค้า อาหารสัตว์ ผลิตผลจากฟาร์มเลี้ยงสัตว์ และ อาหาร ปี 52-54.....	82
ภาพที่ 3.14 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ PTF.....	86
ภาพที่ 3.15 แผนที่กลยุทธ์ของ PTF ตามแนวทาง BSC.....	87
ภาพที่ 3.16 การจัดทำกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติของ PTF.....	87
ภาพที่ 3.17 แสดงโครงสร้างองค์กรของปตท. และตำแหน่งการบริหาร ของหน่วยก๊าซธรรมชาติ GTM.....	92
ภาพที่ 3.18 ผลประกอบการทางการเงินของปตท.....	98
ภาพที่ 3.19 รายได้จากการขายและการให้บริการของปตท. แยกตามหน่วยธุรกิจ.....	99
ภาพที่ 3.20 ปริมาณการจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากโรงแยกก๊าซธรรมชาติ ในระหว่างปีพ.ศ.2552-2554.....	100
ภาพที่ 3.21 ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรของปตท. ซึ่งถ่ายทอดให้กับหน่วย ธุรกิจในสังกัดรวมทั้ง GTM.....	101
ภาพที่ 3.22 แสดงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ GTM.....	105
ภาพที่ 3.23 แสดงการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการด้วยวิธี Catch ball.....	106
ภาพที่ 3.24 เส้นทางการพัฒนาคุณภาพสู่ความสำเร็จของ GTM.....	108
ภาพที่ 4.1 รูปแบบการต่อยอดการบริหารตามมาตรฐาน ISO 9001 เพื่อเข้าสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	121
ภาพที่ 5.1 เครื่องมือสำหรับบริหารจัดการในระดับต่างๆเพื่อสนับสนุน การบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	128

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

#### 1.1 การจัดการคุณภาพเพื่อการแข่งขันและความยั่งยืน

การดำเนินธุรกิจใน โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันทั้งกับผู้เข้ามาดำเนินธุรกิจรายใหม่ๆ คู่แข่งขันเดิม นอกจากนี้ยังมีสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งสภาพสังคม เศรษฐกิจ และแรงผลักดันต่างๆ ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี อิทธิพลของลูกค้า และความสำคัญขององค์ความรู้ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้อาจทำให้องค์กรที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตไม่สามารถอยู่รอดได้หากไม่สามารถปรับตัวเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (กิตติยา อินทกาญจน์, อ้างถึงใน NIDA Development Journal, V.51 No.1/2011)

บดินทร์ วิจารณ์ (2550) กล่าวไว้ใน HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization 28 (ตุลาคม-ธันวาคม) ถึงลักษณะขององค์กรเป็นเลิศ คือ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ และมีผลการดำเนินการที่โดดเด่นใน 3 ด้าน คือ การส่งมอบคุณค่าที่ดีแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม และการเรียนรู้ระดับบุคคลและองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าในด้านที่ 1 และด้านที่ 2 คือในเรื่องของการส่งมอบคุณค่าและการปรับปรุงประสิทธิภาพรวมทั้งขีดความสามารถนั้น การบริหารคุณภาพนับได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญของการจัดการ การบริหารธุรกิจ และส่งผลด้านบวกต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในมุมมองของการบริหารคุณภาพในปัจจุบันก็ไม่ใช้เพียงมาตรฐาน ISO 9000 ที่รับรองคุณภาพและกระบวนการผลิตสินค้าและบริการเท่านั้น แต่แนวคิดด้านคุณภาพจะมีการกล่าวถึงกันมากขึ้นในแง่ของการผลักดันธุรกิจ และหน่วยงานต่างๆ ทุกระดับให้เกิดแรงกระตุ้นและจูงใจในการปรับปรุงตนเองสู่ความเป็นเลิศอีกด้วย (ปิยะชัย บุญช่วย, 2553)

ISO 9000 เป็นระบบบริหารคุณภาพที่ได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในประเทศไทย ในฐานะที่เป็นข้อกำหนดด้านการบริหารคุณภาพขั้นพื้นฐานที่มุ่งเน้นระดับปฏิบัติการ โดยเชื่อมโยงการจัดการเข้ากับนโยบายระดับบริหารที่เรียกว่า “นโยบายคุณภาพ (Quality Policy)

และวัตถุประสงค์ระดับบริหารที่เรียกว่า “วัตถุประสงค์คุณภาพ (Quality Objective) แล้วดำเนินการจัดการกระบวนการขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์นี้ โดยสร้างมาตรฐานการทำงานที่ปรับปรุงได้ และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายด้วย โดยระบุหลักเกณฑ์ไว้ในเอกสาร Quality Management System: Requirement ISO 9001:2008 ซึ่งองค์กรที่มีการปฏิบัติได้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ก็จะสามารถขอรับการรับรอง (Certified) จากหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้การรับรอง (Certified Body) ได้ การประยุกต์ใช้ช่วยให้องค์กรมีมาตรฐานการดำเนินงานในกระบวนการหลักๆที่มีความสำคัญกับธุรกิจ ISO 9001 มีการให้การรับรององค์กรที่ประยุกต์ใช้โดยหน่วยงานผู้ให้การรับรอง (Certified Body, CB) และมักจะถูกใช้เป็นข้อกำหนดในทางการค้า ที่ผู้ซื้อมักจะตั้งเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายที่มีการจัดทำและได้รับการรับรองตามข้อกำหนดของ ISO 9001

แม้ว่าการบริหารคุณภาพตามเกณฑ์ของ ISO 9001 จะถือได้ว่าเป็นองค์กรในระดับมาตรฐานสากลแต่เกณฑ์ของ ISO 9001 ยังมีข้อจำกัดหลายประการเนื่องจากเป็นข้อกำหนดพื้นฐานเท่านั้น ได้แก่ การไม่ระบุถึงการกำหนดกลยุทธ์และการคาดการณ์อนาคต และไม่ได้กล่าวถึงการคำนึงถึงสภาพแวดล้อม สังคม ชุมชน เป็นต้น จึงยังไม่อาจตอบสนองต่อองค์กรที่ต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะต้องมีขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นยุคปัจจุบัน จึงได้มีความพยายามที่จะพัฒนาการบริหารคุณภาพเข้าสู่รูปแบบของ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่สหรัฐอเมริกาเรียกว่า Total Quality Management, TQM<sup>1</sup> เปลี่ยนจากเดิมที่เป็นการเน้นเฉพาะคุณภาพของผลิตภัณฑ์มาเป็น

การสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการ การเตรียมการเพื่ออนาคต และการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากธุรกิจ ซึ่งในช่วงที่สหรัฐอเมริกาได้เริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับ TQM นี้เองจึงได้มีการถือกำเนิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาหรือ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ในปี ค.ศ. 1987 ได้มีผู้ให้ความเห็นว่า

---

<sup>1</sup> TQM เป็นรูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่สหรัฐอเมริกาเรียนรู้จากแนวทางการจัดการคุณภาพสโตลท์ญี่ปุ่น หรือ Total Quality Control (TQC) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ทำให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจอย่างมากในช่วงปี ค.ศ.1960-1980 คำว่า TQC ในญี่ปุ่นสับสนกับ TQM เพราะคำว่า การควบคุมคุณภาพนั้นภาษาญี่ปุ่นใช้คำว่า “Hinshitsu Kanri” ซึ่งหมายถึงการบริหารคุณภาพ (สุธี ปิงสุทธีวงศ์, 2009)

จุดเริ่มต้นของ MBNQA นั้นก็เพื่อส่งเสริม TQM ในสหรัฐอเมริกา จนกล่าวได้ว่าเกณฑ์ MBNQA ให้แนวทางของการทำ TQM นั้นเอง<sup>2</sup> MBNQA มีการพัฒนาปรับปรุงทุกปีตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงปัจจุบันจึงมีการปรับเปลี่ยนมาไม่ต่ำกว่า 10 ครั้ง (สุธี ปิงสุทธีวงศ์, 2009)

เกณฑ์ MBNQA มีลักษณะเด่นคือไม่ให้คำแนะนำหรือบังคับองค์กรว่าต้องบริหารจัดการอย่างไร แต่มีลักษณะเป็นชุดคำถามว่ามีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในเรื่องนั้นๆ อย่างไร หลังจากปี ค.ศ. 1995 เป็นต้นมาผู้พัฒนาเกณฑ์ได้เปลี่ยนคำว่า “คุณภาพ” เป็น “ผลการดำเนินงาน (Performance)” โดยนอกเหนือจากการเน้นคุณภาพของสินค้าที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจแล้ว เกณฑ์ในปัจจุบันยังมุ่งเน้น “ความสมดุลและบูรณาการ” ของทุกองค์ประกอบในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีการประเมินกระบวนการใน 6 ด้านคือ ภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร และการจัดการกระบวนการ และประเมินผลลัพธ์อีก 5 ด้านคือ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด รวมความได้ว่ามีการประเมินในเรื่องของ ความสามารถในการทำกำไร ความปลอดภัย การเติบโตของธุรกิจ ส่วนแบ่งการตลาด ขวัญและกำลังใจของพนักงาน นวัตกรรม ธรรมชาติ ความยั่งยืน และองค์ประกอบอื่นๆ โดยให้ความสำคัญกับ “คุณภาพของการบริหารจัดการองค์กร” แทนที่จะเน้นการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งก็คือ การบริหารสู่ความเป็นเลิศนั่นเอง

สำหรับประเทศไทยเองนั้นด้วยจุดประสงค์ที่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และพัฒนาองค์กรของประเทศไทยไปสู่ความเป็นเลิศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติร่วมกับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) ขึ้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 โดยใช้เกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับ MBNQA ซึ่งได้กลายเป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆหลายประเทศทั่วโลก เช่น ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ เป็นต้น และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ก็ได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติ นี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9

<sup>2</sup> TQM เองเป็นแนวทางการบริหารคุณภาพเชิงปรัชญาที่สำหรับองค์กรที่มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจให้มีผลกำไรอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม ผ่านการสร้างความมั่นใจในทุกๆด้านให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น องค์กร พนักงาน สังคม และสิ่งแวดล้อม (สุนันทา, เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา 94360 “การจัดการการปฏิบัติการและทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการเกษตร) ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวสำหรับการประยุกต์ใช้เหมือน ISO หรือ MBNQA

และเนื่องด้วยเกณฑ์รางวัลนี้มีความโดดเด่นในการเป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง ที่รวมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ องค์กรที่ได้รับรางวัลนี้จึงจัดได้ว่าเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (Performance Excellence) ที่ผ่านมาตั้งแต่เริ่มมีการมอบรางวัลในปี 2545 จนถึงปัจจุบัน มีองค์กรที่ได้รับรางวัลทั้งสิ้น 4 องค์กร คือ บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด (ปี 2545) บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (ปี 2546) โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปี 2549) และ สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปี 2552)

## 1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : จุดเริ่มต้นของการเตรียมการเพื่ออนาคต

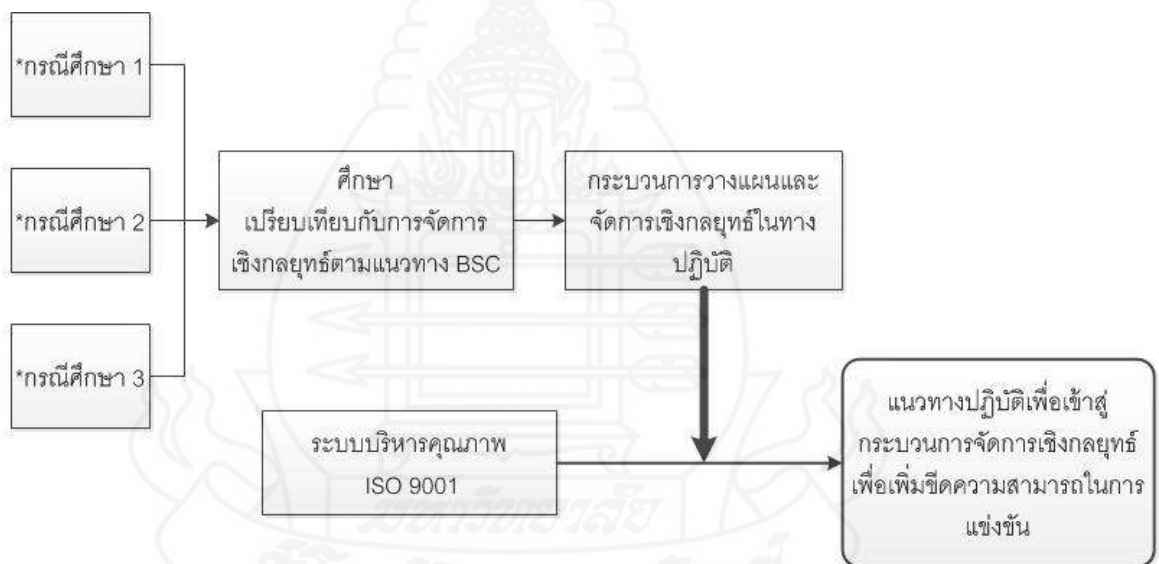
วิกิพีเดียให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) หรือ ยุทธศาสตร์ ว่าเป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ ส่วนคำว่า “การจัดทำกลยุทธ์” ตามความหมายในเกณฑ์ TQA หมายถึงแนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต ส่วนการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือ (Strategic Planning) เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กรทั้งภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ การนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มากำหนดทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนการเพื่อให้องค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ได้กำหนดไว้ เกณฑ์ของ TQA นอกจากให้ความสำคัญกับการจัดทำกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมีกระบวนการในการจัดทำที่ประกอบด้วยการรวบรวมปัจจัยสำคัญ ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค สัญญาณซึ่งบ่งถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เป็นต้น มาเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ยังให้ความสำคัญกับการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และการยกระดับความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในตลาด และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นต้น และเนื่องด้วยเกณฑ์ TQA ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรจะต้องใช้วิธีการอย่างไรในการตอบสนองต่อเรื่องต่างๆดังกล่าว องค์กรจึงสามารถเลือกเครื่องมือที่เห็นว่ามีความเหมาะสมมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งที่ผ่านมามีเครื่องมือที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การบริหารแบบเข็มมุ่งหรือ Hoshin Kanri และ Balanced Scorecard (BSC) Hoshin Kanri นั้นกล่าวได้ว่าเป็นการแปรนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารกลยุทธ์แบบญี่ปุ่นที่มักจะพบเสมอในองค์กรที่ประยุกต์ใช้ TQM แบบญี่ปุ่น ได้แก่ บริษัทในเครือซิเมนต์ไทย เป็นต้น สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้จะมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ค่อนข้างเป็นที่รู้จักกันดี และมีการนำไปใช้ในกรณีศึกษาที่จะยกมาเป็นตัวอย่างในการวิเคราะห์ในที่นี้

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

1. ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามเกณฑ์ TQA และลักษณะการใช้ BSC ขององค์กรดังกล่าวในการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. นำแนวทางที่ได้จากการศึกษามาเทียบเคียงกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 เพื่อให้ได้รูปแบบของการพัฒนองค์กรจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์ TQA

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดของการศึกษานี้แสดงในภาพที่ 1.1



\* กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) หรือ ได้รับรางวัล MBNQA

ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008  
กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



#### 4. วิธีการศึกษา

1. ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 ระบบการวางแผนและควบคุมกลยุทธ์ที่สมดุล (Balanced Scorecard Approach) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2. ศึกษากระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) เปรียบเทียบกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวทาง BSC เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ โดยองค์กรที่นำมาศึกษาคือ

- บริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในปี 2009, 2010 และ 2011
- บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์ปีกธงชัย ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ในปี 2009, 2010 และ 2011
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สายงานท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2010 และได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในปี 2007, 2008 และ 2009

3. นำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติที่ได้มาเทียบเคียงกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 เพื่อให้ได้แนวทางปรับปรุงการบริหารตามระบบคุณภาพ ISO 9001:2008 ไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการในระดับโลก และความสัมพันธ์ของกระบวนการดังกล่าวกับแนวทางของ BSC

2. สามารถกำหนดรูปแบบวิธีการในการปรับปรุงองค์กรที่ได้มีการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 อยู่แล้ว ให้เข้าสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษากระบวนการจัดทำกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001:2008 เข้าสู่กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะทำการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อไปนี้คือ

1. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008
2. ระบบการวางแผนและควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล (Balanced Scorecard, BSC)
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA)

#### 1. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008

##### 1.1 ความเป็นมาของระบบบริหารคุณภาพและโครงสร้างของอนุกรมมาตรฐาน

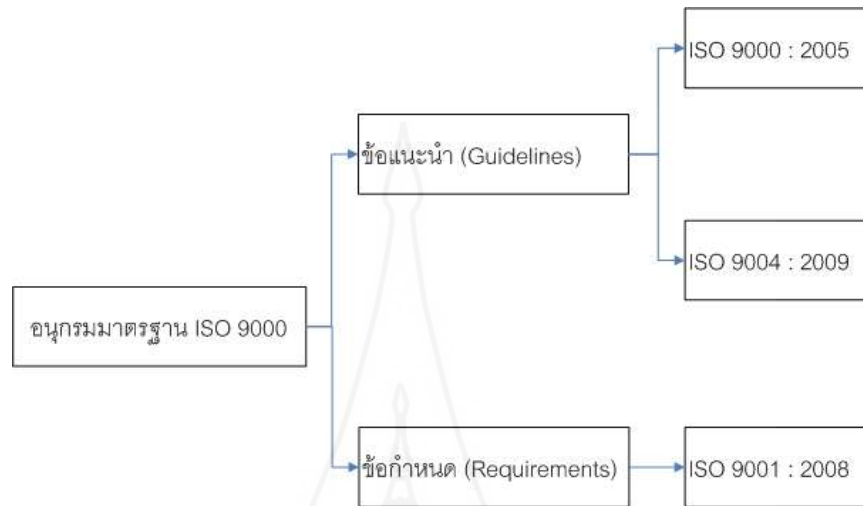
ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 เป็นมาตรฐานด้านการจัดการฉบับหนึ่งในชุดของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ซึ่งมีโครงสร้างของชุดอนุกรมตามภาพที่ 2.1 มาตรฐานนี้จัดทำโดยองค์การมาตรฐานระหว่างประเทศ<sup>1</sup> (International Organization for Standardization, มีชื่อเรียกย่อว่า ISO) เพื่อให้ใช้เป็นมาตรฐานการบริหารจัดการของธุรกิจทั่วไปแบบสมัครใจ

อนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ชุดแรกประกาศใช้ในปี ค.ศ. 1987 มีเนื้อหาที่เน้นด้านการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เพื่อให้สินค้าและ/หรือบริการขององค์กรมีคุณภาพสม่ำเสมอ ต่อมาอนุกรมมาตรฐานนี้ได้มีการแก้ไขปรับปรุงมาเป็นระยะๆ และได้ปรับเนื้อหาเป็นเรื่องของการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 โดยเริ่มมีข้อกำหนดด้าน

---

<sup>1</sup> ISO เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1947 เพื่อพัฒนามาตรฐานระหว่างประเทศในหลากหลายสาขา สำนักงานใหญ่ของ ISO ตั้งอยู่ที่ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ปัจจุบันมีสมาชิกประกอบด้วยองค์กรด้านมาตรฐานจากประเทศต่างๆกว่า 120 ประเทศทั่วโลก มาตรฐานต่างๆที่ ISO กำหนดขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสะดวกในการค้าระหว่างประเทศ โดยมีมาตรฐานด้านคุณภาพในการอ้างอิงเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ทุกประเทศมีความเข้าใจตรงกันและเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน

การบริหารนโยบายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงประวัติการแก้ไขปรับปรุงโดยสรุปแสดงในตารางที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ปัจจุบัน



ตารางที่ 2.1 ประวัติการแก้ไขปรับปรุงอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000

ปี ค.ศ	การปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานในชุดอนุกรม ISO 9000
1987	ประกาศใช้ครั้งแรกโดยเน้นการประกันคุณภาพ ชุดอนุกรมประกอบด้วย ISO 9000 : นิยามศัพท์ ISO 9001, ISO 9002 และ ISO 9003 : ข้อกำหนดเพื่อการขอรับการรับรอง ISO 9004 : คำแนะนำสำหรับการจัดทำระบบ ISO 9000
1994	ปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 1 ยังคงเน้นการประกันคุณภาพ แก้ไขเพิ่มเติม ISO 9001-9003
2000	ปรับโฉมใหม่ เป็นการบริหารคุณภาพ ISO 9000: พื้นฐานของระบบบริหารคุณภาพและนิยามศัพท์ ยกเลิก ISO 9002 และ ISO 9003 เหลือ ISO 9001 ที่เป็นข้อกำหนดเพื่อขอรับการรับรองเพียงฉบับเดียว แก้ไข ISO 9004 ทั้งฉบับเป็น : ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงสมรรถนะ
2005	แก้ไขปรับปรุง ISO 9000 : พื้นฐานของระบบบริหารคุณภาพและนิยามศัพท์
2008	แก้ไขปรับปรุง ISO 9001 ไม่เพิ่มหรือลดข้อกำหนดเพียงแต่ขยายความ และ ปรับย้ายข้อย่อย
2009	แก้ไขปรับปรุง ISO 9004 ทั้งฉบับเป็น : การบริหารเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน ขององค์กร - วิธีการบริหารคุณภาพ

ข้อสังเกต ตั้งแต่การแก้ไขในปี 2000 เป็นต้นมา เอกสารในชุดมาตรฐานจะแยกการปรับปรุงเป็น  
เอกสาร ไม่ได้ดำเนินการพร้อมกัน

## 1.2 คำอธิบายข้อกำหนดของ ISO 9001:2008 และแนวทางประยุกต์ใช้

### 1.2.1 คำสำคัญและความหมาย

ข้อกำหนดของ ISO 9001 เป็นข้อกำหนดที่องค์กรสามารถขอรับการรับรอง  
จากหน่วยงานผู้ให้การรับรอง (Certified Body, CB) ได้ ในข้อกำหนดจะประกอบด้วยสิ่งที่องค์กร  
ต้องแสดงให้เห็นว่ามีผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โดยมีคำสำคัญใน  
ข้อกำหนดที่ต้องทำความเข้าใจและดำเนินการดังนี้

- ในเรื่องหรือกระบวนการที่องค์กรต้องมี หรือ ต้องแสดงให้เห็นจะใช้คำว่า “ต้อง” (หรือ “Shall” ในภาษาอังกฤษ) สำหรับเรื่องหรือกระบวนการนั้นๆ
- องค์กรจะต้องทำเอกสารที่เรียกว่าระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) ในหัวข้อที่กำหนดว่า “เอกสารระเบียบวิธีปฏิบัติ (Documented Procedure)” ส่วนหัวข้อที่ไม่กำหนดจะใช้รูปแบบใดก็ได้
- องค์กรจะต้องจัดทำบันทึกและเก็บรักษาบันทึกที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพในหัวข้อที่กำหนดไว้ว่า บันทึกคุณภาพต้องเก็บรักษาตามข้อ 4.2.4 ( Record shall be maintained, see 4.2.4)
- คำว่า องค์กร (Organization) หมายถึง องค์กรที่จัดทำระบบบริหารคุณภาพ, ลูกค้า (Customer) หมายถึง ลูกค้า ผู้ที่ซื้อสินค้าหรือบริการไปใช้ ผู้ส่งมอบ (Supplier) หมายถึง ผู้ที่องค์กรซื้อสินค้าหรือบริการ และ คำว่า สินค้า (Product) ให้หมายความรวมถึงการบริการด้วย

### 1.2.2 หัวข้อของข้อกำหนดและรูปแบบกระบวนการ ( Requirement Title and Process Approach)

ข้อกำหนดใน ISO 9001:2000 ประกอบด้วยข้อกำหนดทั้งสิ้น 8 หัวข้อ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วนหลักๆ(สุนันทา, อ้างถึงหน่วยที่ 7 การจัดการฯ) ตามวิธีการนำไปใช้ คือ

- 1) ส่วนสนับสนุนการประยุกต์ใช้ คือ ข้อกำหนดข้อที่ 0,1, 2 และ 3
- 2) ส่วนหลักเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ คือ ข้อกำหนดข้อที่ 4-8

ข้อกำหนดแต่ละข้อมีรายละเอียดที่อธิบายพอสังเขปในที่นี้ได้ดังนี้

#### ส่วนสนับสนุนการประยุกต์ใช้ (ข้อกำหนดที่ 0-3)

ข้อกำหนดที่ 0 บทนำ (Introduction) ประกอบด้วยบททั่วไป (General) แนวทางการจัดการโดยใช้กระบวนการ (Process Approach) ความสัมพันธ์กับ ISO 9004 และความเข้ากันได้กับระบบการจัดการอื่นๆ

ข้อกำหนดที่ 1 ขอบข่ายของการใช้มาตรฐานซึ่งสามารถใช้ได้กับทุกธุรกิจ ไม่จำกัด ชนิด ประเภท ขนาด หรือรูปแบบของสินค้า และกล่าวถึงคุณสมบัติของข้อกำหนดคือ องค์กรที่ประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกฎระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีกระบวนการในการปรับปรุงอย่าง

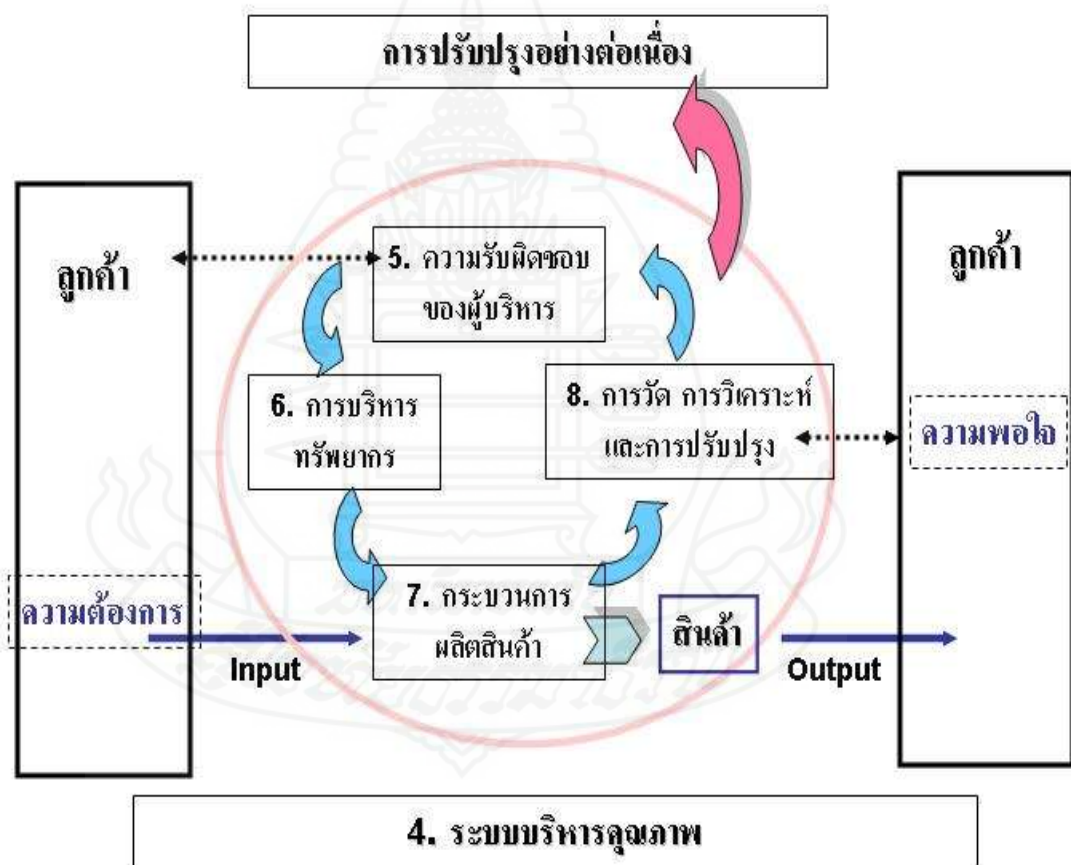
ต่อเนื่อง รวมทั้งระบุข้อกำหนดที่สามารถขอละเว้นได้ในหมวดที่ 7 ในกรณีที่ต้องการไม่มีกิจกรรมนั้นๆในการดำเนินธุรกิจ

ข้อกำหนดที่ 2 มาตรฐานอ้างอิงซึ่งอ้างอิงหลักการพื้นฐานและคำศัพท์ใน ISO 9000:2005 , Quality management systems- Fundamental and vocabulary, และ

ข้อกำหนดที่ 3 อธิบายถึงความหมายของ “สินค้า(Product)” ซึ่งในเอกสารข้อกำหนดนี้ให้หมายความรวมถึง “บริการ(Service)” ด้วย

ส่วนหลักเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ (ข้อกำหนดที่ 4-8)

ข้อกำหนดที่เป็นส่วนหลักเพื่อนำไปใช้แต่ละข้อมีความสัมพันธ์กันในเชิงกระบวนการและระบบดังแสดงในภาพ 2-2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ความเชื่อมโยงของกระบวนการในหมวด 4-8 ในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008

#### **ข้อกำหนดที่ 4 ระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management System, QMS)**

เป็นแกนหลักของระบบซึ่งแสดงเป็นส่วนฐานล่างสุดของระบบทั้งหมดตามรูปที่ 2-2 ในหัวข้อนี้กล่าวถึงสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติเพื่อการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ รวมทั้งข้อกำหนดด้านเอกสารและบันทึก การควบคุมเอกสารและบันทึกต่างๆตามระบบของ ISO 9001 ถือเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของระบบบริหารคุณภาพนี้ โดยให้มีการจัดทำและรักษาระบบผ่านระบบเอกสาร ซึ่งจะต้องมีการจัดทำเอกสารที่อ้างอิงประกอบการทำงานอย่างเป็นทางการ ทำให้เอกสารทันสมัยอยู่เสมอ อ้างอิงได้ และใช้ในการสื่อสารและฝึกอบรมได้ และต้องมีการจัดทำบันทึกเพื่อเป็นหลักฐานการดำเนินงาน รวมทั้งใช้ในการตรวจสอบย้อนกลับ โดยระบบเอกสารและบันทึกทั้งหมดในการดำเนินการถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการจัดทำ รักษาและปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพ

#### **ข้อกำหนดที่ 5 ความรับผิดชอบของผู้บริหาร (Management responsibility)**

เป็นข้อกำหนดที่กล่าวถึงการบริหารจัดการองค์กรโดยผู้บริหาร โดยการกำหนดนโยบาย เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการจัดทำระบบฯ โดยการกำหนดนโยบายคุณภาพและวางแผนเป้าหมายคุณภาพต่างๆ, รวมทั้งกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนผู้บริหารในการจัดทำ ติดตามผล และส่งเสริมการใช้ระบบฯ นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องทบทวนระบบเพื่อติดตามผลและปรับปรุงประสิทธิภาพด้วย

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นปัจจัยป้อนเข้า(Input) ที่แสดงโดยลูกศรที่เชื่อมโยงเข้าสู่ข้อกำหนดที่ 5 อยู่ 2 ประเด็นคือ จากลูกค้า และจากข้อ 8 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุง ซึ่งเป็นผลการวัดเป้าหมายคุณภาพต่างๆที่วางแผนไว้ ซึ่งสรุปได้ว่าการกำหนดนโยบายและเป้าหมายคุณภาพของผู้บริหารนั้น จะต้องมีการใช้ข้อมูลป้อนเข้าดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ประเภทของข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายคุณภาพ

ประเภทของข้อมูล	ข้อมูลและสารสนเทศ	หัวข้อของข้อกำหนด ISO 9001 ที่เกี่ยวข้อง
ข้อมูลภายใน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์คุณภาพ	5.4.1
	ตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการภายใน ระบบบริหารคุณภาพ (คือกระบวนการทั้งหมดในระบบ)	8.2.3, 8.2.4
	ผลของการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ไปปฏิบัติ	8.2.2
ข้อมูลภายนอก	ข้อกำหนดของลูกค้า และข้อกำหนดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	7.2.1
	ความพึงพอใจของลูกค้า	8.2.1
	สมรรถนะของผู้ส่งมอบ	7.4

ซึ่งจากข้อมูลป้อนเข้าดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์คุณภาพ รวมทั้งแผนงานต่างๆ ซึ่งจะป้อนเข้าในหมวดที่ 6

#### ข้อกำหนดที่ 6 การบริหารทรัพยากร (Resources management)

ภาพที่ 2-2 แสดงปัจจัยป้อนเข้าข้อกำหนดที่ 6 ซึ่งเป็นผลลัพธ์มาจากข้อกำหนดที่ 5 ปัจจัยป้อนเข้าดังกล่าวจะผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรในหมวดที่ 6 เพื่อนำไปสู่การทำให้เกิดสินค้าและส่งมอบแก่ลูกค้าในหมวดที่ 7 ต่อไป

ทรัพยากรที่เน้นในข้อกำหนดของ ISO 9001 คือ

- บุคลากร ต้องมีการคัดเลือก ฝึกอบรม
- โครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ อาคารสถานที่ทำงาน, เครื่องจักร บริการสนับสนุนต่างๆ
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### ข้อกำหนดข้อที่ 7 การกระบวนการทำให้เกิดสินค้า (Product Realization)

จากทรัพยากรบุคคล โครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์ของหมวดที่ 6 จะกลายเป็นปัจจัยป้อนเข้าในการทำให้เกิดสินค้า ซึ่งจากภาพที่ 2-2 นอกเหนือจากปัจจัยป้อนเข้าจากหมวดที่ 6 ยังต้องการข้อมูลความต้องการของลูกค้าประกอบด้วย



เพื่อให้ได้สินค้าที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งกระบวนการในหมวดที่ 7 นี้มีองค์ประกอบหลายส่วน ได้แก่ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การจัดซื้อวัตถุดิบ การออกแบบสินค้า การผลิต การควบคุมเครื่องมือตรวจวัด ซึ่งหากองค์กรใดไม่มีกิจกรรมที่กล่าวถึงเหล่านี้ ก็สามารถขอละเว้นการประยุกต์ใช้ข้อกำหนดในหัวข้อนั้นๆ ได้ ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น

จากหมวดที่ 7 เมื่อมีการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าแล้ว ก็จะต้องมีการวัดประสิทธิผลของกระบวนการทั้งหมดของระบบบริหารคุณภาพตั้งแต่หมวดที่ 4-7 รวมทั้งความพึงพอใจของลูกค้าด้วย ซึ่งจะรวบรวมการวัด วิเคราะห์และการปรับปรุงไว้ในหมวดที่ 8

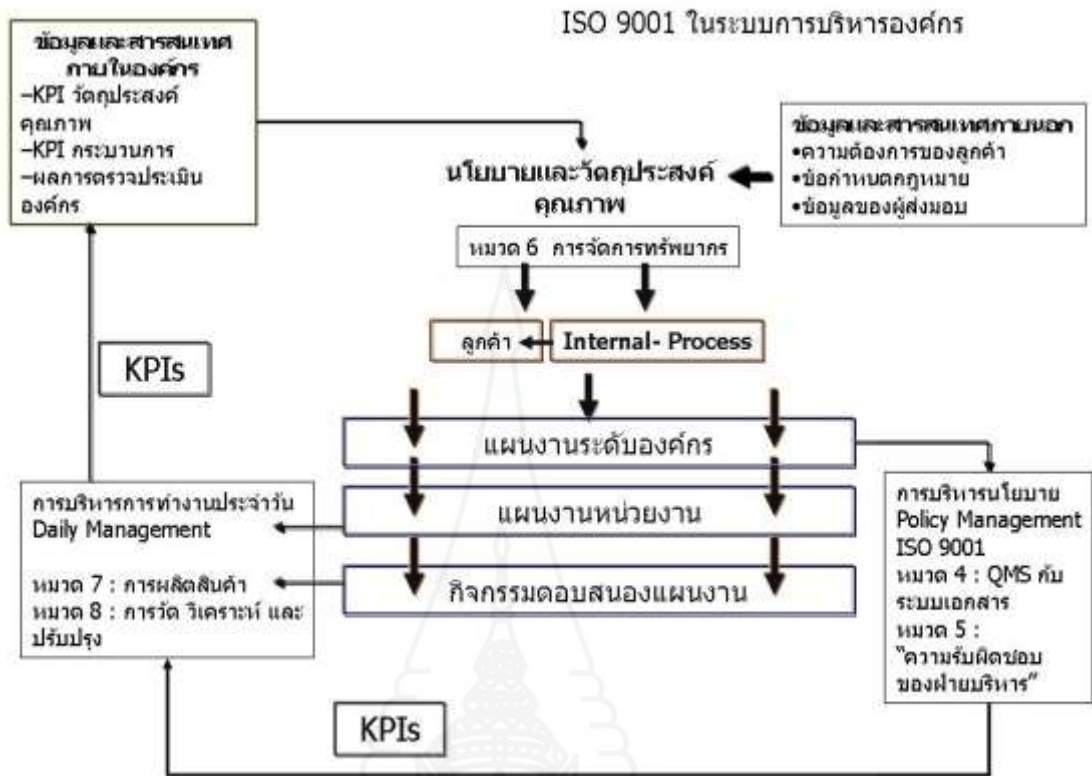
**ข้อกำหนดข้อที่ 8 การวัด, การวิเคราะห์และการปรับปรุง (Measurement, analysis and improvement)**

ข้อกำหนดในหมวดที่ 8 นี้จะกำหนดให้มีการวัดประสิทธิผลของกระบวนการทั้งหมด รวมทั้งความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำไปเป็นปัจจัยป้อนเข้าสู่หมวดที่ 5 ตามรูปที่ 2-2 เป็นลักษณะของวงจร ซึ่งเมื่อองค์กรมีการดำเนินการต่างๆครบรอบวงจรในแต่ละครั้ง ก็จะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และปรับปรุงผลการดำเนินการได้จากการวัด และวิเคราะห์ ทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลและสารสนเทศที่ผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาทบทวนเป็นประจำประกอบด้วย

- นโยบายคุณภาพ และวัตถุประสงค์คุณภาพ
- ความเหมาะสมและประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆในระบบบริหารคุณภาพ
- การจัดการด้านทรัพยากรต่างๆ

ผลลัพธ์จากการทบทวนจะนำไปสู่การหมุนวงล้อของ P-D-C-A เพื่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยมีรูปแบบของการบริหาร ถ่ายทอดเป้าหมาย และควบคุมการจัดการดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 รูปแบบของการบริหาร ถ่ายทอดเป้าหมาย และควบคุมการจัดการ ในระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2008

สรุปได้ว่า ISO 9001:2008 สนับสนุนการนำกระบวนการมาใช้ในการจัดทำระบบบริหาร ตั้งแต่การพัฒนาระบบฯ การนำระบบไปปฏิบัติ และการปรับปรุงประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น องค์กรที่มีการจัดการงานอย่างเป็นระบบจะมีการกำหนดและบริหารกิจกรรมที่มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน มีการใช้ทรัพยากรและการจัดการเพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้า (Input) ให้เป็นผลลัพธ์ (Output) ที่เรียกว่า “กระบวนการ (Process)” และบ่อยครั้งที่พบว่าผลลัพธ์ของกระบวนการหนึ่งจะกลายเป็นปัจจัยป้อนเข้าของอีกกระบวนการหนึ่ง รูปแบบโดยรวมของข้อกำหนดของ ISO 9001:2008 ก็มีลักษณะเป็น “กระบวนการ” ที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ดังแสดงในภาพที่ 2-2 ซึ่งทำให้องค์กรที่ประยุกต์ใช้ข้อกำหนดสามารถวางแผน นำระบบไปปฏิบัติ และควบคุมการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบายข้อกำหนดและตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างถึงแสดงในภาคผนวก

### 1.2.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO

9001:2008 (ปรับปรุงจาก <http://www.iso.org/iso/home.htm>)

องค์กรมาตรฐานระหว่างประเทศ The International Organization for Standardization หรือ ISO ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำมาตรฐานระหว่างประเทศไปปฏิบัติดังนี้

1) มาตรฐานระหว่างประเทศ (International Standards) ทำให้เกิดประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยี, เศรษฐกิจ และ สังคม มาตรฐานฯช่วยทำให้เกิดการรวมกันของข้อกำหนดด้านคุณลักษณะของสินค้าและบริการ (Harmonize) ทำให้อุตสาหกรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำลายกำแพงปิดกั้นทางการค้า การปฏิบัติได้สอดคล้องกับมาตรฐานทำให้ผู้บริโภคมั่นใจได้ว่าสินค้ามีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และดีต่อสิ่งแวดล้อม

2) สำหรับองค์กรธุรกิจ มาตรฐานระหว่างประเทศหรือมาตรฐานสากลเป็นเครื่องมือการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรจัดการกับปัญหาที่ท้าทายเป็นอย่างมากต่อองค์กรได้ มาตรฐานฯทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ, เพิ่มผลผลิต และช่วยให้องค์กรมีความสามารถที่จะเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ

ประโยชน์ที่ได้รับรวมถึง

1. การประหยัดค่าใช้จ่าย (Cost savings) ช่วยให้กระบวนการมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงด้านค่าใช้จ่าย
2. เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (Enhanced customer satisfaction) ช่วยปรับปรุงคุณภาพ, เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และเพิ่มยอดขาย
3. การเข้าสู่ตลาดใหม่ (Access to new market) ช่วยป้องกันกำแพงทางการค้า และเปิดตลาดสู่สากล
4. เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Increased market share) ช่วยเพิ่มผลผลิตและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

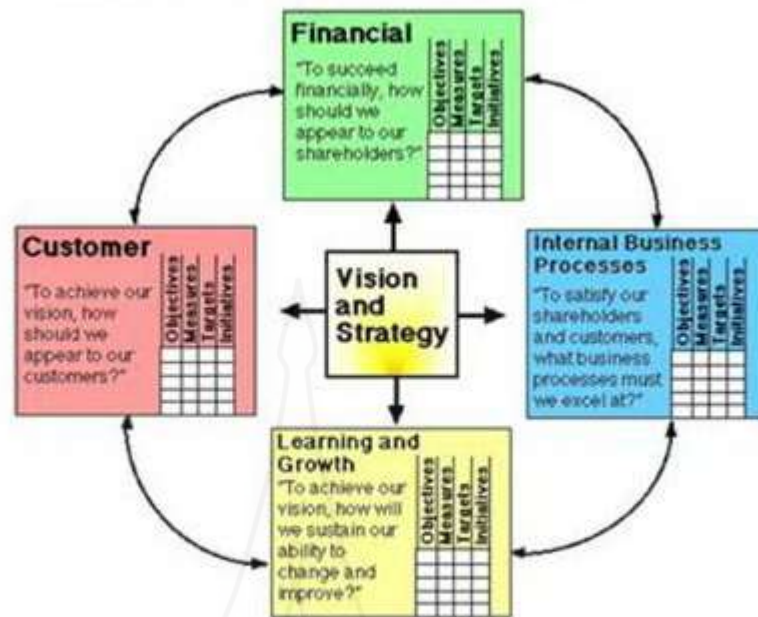
## 2. ระบบการวางแผนและควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล (Balanced Scorecard, BSC)

### 2.1 ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ BSC

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง กิจกรรมการบริหารจัดการองค์กรเพื่อจัดลำดับความสำคัญของการใช้พลังงานและทรัพยากร ในการเสริมสร้างการปฏิบัติการสร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างเป้าประสงค์ที่ต้องการกับผลลัพธ์ ประเมินและปรับเป้าหมายขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การรวบรวมกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่และกระบวนการทั้งหมดที่องค์กรมีอยู่ นำมาประสานและทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรและการปฏิบัติการ กับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร กิจกรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนแผนที่อยู่นิ่งกับที่ (Static Plan) ให้ได้ผลลัพธ์ของกลยุทธ์อย่างเป็นระบบซึ่งเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ รวมทั้งทำให้แผนต่างๆ สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการขององค์กรรวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง(<http://balancedscorecard.org>)

ระบบการวางแผนและควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่สมดุลหรือ Balanced Scorecard, BSC เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเกิดจากแนวความคิดของ Dr. Robert Kaplan แห่ง Harvard Business School และ David Norton BSC เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากอดีตที่องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นด้านการเงิน (Financial Perspective) เพียงด้านเดียว (สุชาติ หอมจันทร์ และอนุสรณ์ อาจสาลี, นิสิต ป.เอก สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม) ทำให้ไม่เอื้อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรมใหม่ๆ การประเมินผลในรูปแบบของ BSC ใช้มุมมองแม่บท 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามภาพที่ 2-4



ที่มา : Paul Arveson, 1998. What is the Balanced Scorecard?  
<http://www.balancedscorecard.org/basics/index.html>

ภาพที่ 2.4 มุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC และความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์

แนวคิด BSC ของ Dr. Kaplan และ Norton ได้ตีพิมพ์เป็นบทความในวารสาร Harvard Business Review (January-February, 1992 และเป็นบทความที่ได้รับความนิยมว่าเป็น 1 ใน 15 บทความด้านบริหารที่ดีที่สุดในรอบ 75 ปีของวารสาร Harvard Business Review และต่อมา BSC ได้รับการพัฒนาจากเครื่องมือวัดผลองค์กร ไปสู่เครื่องมือแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (นอ. ศิริศ ลิ้มเจริญ ผช. ผอ. กบท. สปช. ทร. Slide presentation เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์)

BSC มีความหมายตามที่ พสุ เดชะรินทร์ (อ้างถึงใน “การประเมินองค์กรเชิงสมดุล :Balanced Scorecard, สุชาติ หอมจันทร์ และคณะ gurunoom.net ) ได้สรุปไว้สามกลุ่มแนวความคิดคือ

1) เครื่องมือวัด หรือ ประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร (Measurement) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์เริ่มแรกของ BSC ที่ให้ความสำคัญกับตัววัดด้านการเงินเท่าเทียมกับตัววัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินเพื่อให้เกิดความสมดุล

2) ระบบในการบริหารองค์กรทั้งหมด (Enterprise-Wide Management System) ที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยการบริหารองค์กรโดยอาศัยการวัด หรือ การประเมินผลเป็นหลัก โดย BSC มีสาระสำคัญเป็นระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่นำไปเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ รวมทั้งมาตรวัดต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ

3) เป็นทั้งเครื่องมือวัด หรือ ประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการบริหารที่สอดคล้องกัน โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator, KPI) เป็นกลไกในการวัด หรือ ประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กร

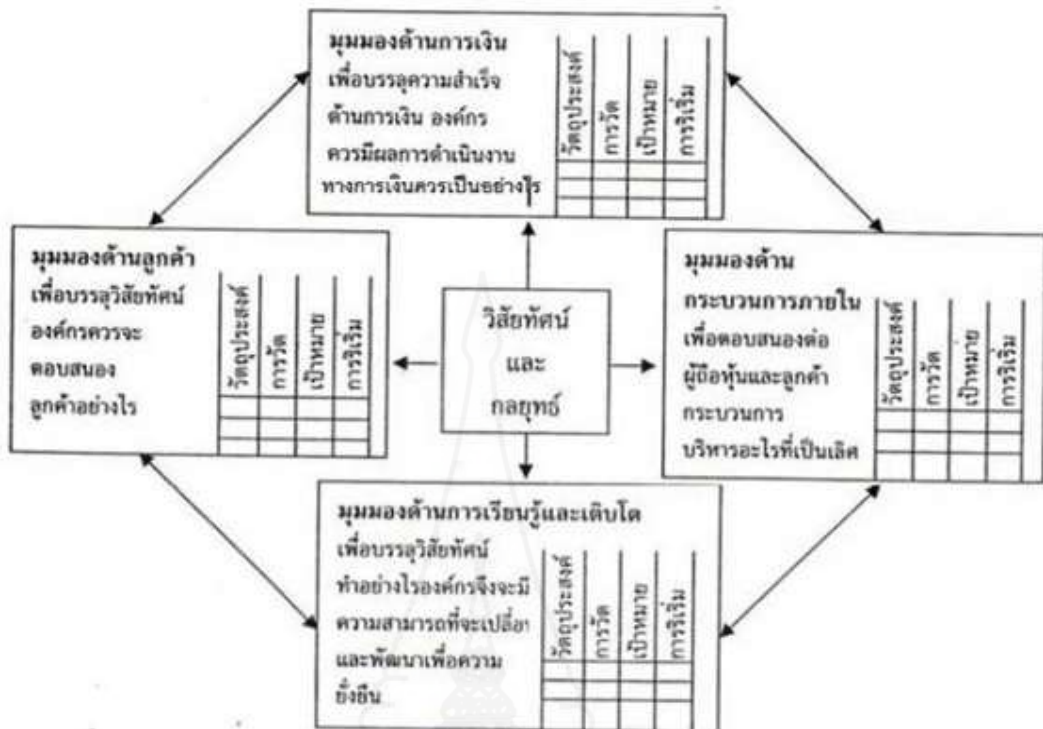
โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า BSC ได้พัฒนาจากเครื่องมือในการประเมินผลงานขององค์กรให้ครบถ้วนมาเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งได้ถูกใช้ เป็นเครื่องมือในการอธิบาย ประยุกต์ และบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรโดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานที่สำคัญเข้ากับกลยุทธ์ (นอ ศิริส ลีเมจิธร Slide presentation การวางแผนเชิงกลยุทธ์)

ในการบริหารโดยใช้ BSC เป็นเครื่องมือ จะต้องให้ความสำคัญกับผลและเหตุอย่างเท่าเทียมหรือสมดุลกัน (ณรงค์ศักดิ์ บุญยามาลิก, Balanced Scorecard) โดยความสำเร็จของการนำ BSC ไปใช้นั้นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความสมดุลระหว่าง

- จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (Objective) ระยะสั้นและระยะยาว
- การวัดผล (Measure) ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- ดัชนีชี้วัด (Indicator) เพื่อการติดตามและผลักดัน (Lagging and Leading Indicator)
- มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and External)

## 2.2 กรอบงานของ Balanced Scorecard

กรอบงานของ BSC มีองค์ประกอบเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ประกอบด้วย 4รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์การวัด เป้าหมาย และการริเริ่มหรือแผนงานขั้นต้น ซึ่งแต่ละรายการจะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้อง และเป็นเหตุเป็นผลกัน รวมทั้งมีความสมดุลซึ่งกันและกันโดยมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เป็นศูนย์กลาง ดังแสดงตามภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิด BSC

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์, Balanced Scorecard ฐิติในการปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546)

ตามภาพที่ 2-3 กรอบงานของ BSC มีความหมายดังนี้

- วัตถุประสงค์ (Objective) ของแต่ละมุมมอง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุในมุมมองต่างๆ
- ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators-KPI) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการบรรลุวัตถุประสงค์
- เป้าหมาย (Target) คือค่าของตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายที่จะต้องวัดได้
- แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในขั้นนี้จะไม่ใช้แผนปฏิบัติการ แต่เป็นกิจกรรมเบื้องต้น

### 2.3 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicator, KPI)

กรอบแนวคิดของ BSC ที่มีบทบาทสำคัญรายการหนึ่งก็คือ ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองของ scorecard หรือที่เป็นที่รู้จักกันดีในชื่อของ Key Performance Indicator หรือ KPI พศุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงใน “Balanced Scorecard” วารสารข้าราชการ ฉบับเดือน มีนาคม – เมษายน 2546 ([http://www.one-stophr.com/articlesHR/show\\_new.php?id=85](http://www.one-stophr.com/articlesHR/show_new.php?id=85)) ว่าในการนำกลยุทธ์องค์กรไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งจะต้องสอดคล้อง เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ถ้าการวัดผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ก็จะช่วยให้ทุกคนในองค์กรสนใจในสิ่งที่ถูกต้อง ในสถานที่และเวลาที่ถูกต้องด้วย ในการจัดทำ BSC จำเป็นต้องอาศัย KPI ประกอบในการจัดทำเพื่อให้ทราบถึงผลงานขององค์กรในมุมมองต่างๆ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล ที่แสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปของตัวเลขหรืออาจไม่เป็นตัวเลขก็ได้ เพื่อดูว่าองค์กรหรือพนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลควรประกอบด้วย

- Lead Indicators คือ ตัวชี้วัดถึงเงื่อนไขหรือปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (Performance Drivers)
- Lag Indicators คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กร (Outcome Measures)

ลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดควรมีลักษณะดังนี้

- 1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น (Key) ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ Lead และ Lag Indicators และควรมีทั้ง 2 องค์กรประกอบนี้เหมาะสม
- 3) ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น การให้บริการไม่ได้วัดผลจากการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย
- 4) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
- 5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรควบคุม ได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด เพื่อให้แสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร



6) เป็นตัวชี้วัดที่ปฏิบัติได้ และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่เข้าใจเฉพาะผู้ที่จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

7) เป็นตัวชี้วัดที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี

8) ตัวชี้วัดที่ดีต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร จากปัญหาการแย่งทรัพยากรกัน หรือ เป็นตัวชี้วัดที่ทำให้เกิดความไม่ร่วมมือกัน โดยควรสร้างตัวชี้วัดที่แสดงความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน และตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่น

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ควรพิจารณาในมุมมองต่างๆ ของ BSC ได้แก่

#### ด้านการเงิน

- การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin)
- การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue)
- การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost)

#### ด้านลูกค้า

- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction)
- ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
- การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer retention)
- การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)

#### ด้านกระบวนการภายใน

- ผลิตภาพ (Productivity)
- ทักษะของพนักงาน (Employee Skill)
- คุณภาพ (Quality)
- รอบเวลา (Cycle Time)

#### ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and Attitude of employee)
- อัตราการออกจากงานของพนักงาน (Turnover)

## 2.4 ขั้นตอนในการจัดทำ BSC

สุชาติ หอมจันทร์และคณะ ได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดตามหลักการ BSC ของ Kaplan และ Norton สรุปได้ว่า การนำ BSC ไปใช้ในองค์กรนั้น คณะผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจน และต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้เห็นภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อ BSC การดำเนินการมีขั้นตอนสำคัญๆดังนี้

1. กำหนดคณะผู้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. คณะผู้ดำเนินการประเมิน และวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การดำเนินงาน
3. กำหนดกรอบการประเมินใน 4 มุมมองของ BSC
4. นำมุมมองมาจัดเรียงตามความสัมพันธ์ด้านของเหตุและผลของแต่ละมุมมอง
5. กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองทั้ง 4 มุมมองที่เรียงลำดับไว้ รวมทั้งจัดเรียงวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และจัดเรียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลซึ่งกันและกันระหว่างมุมมองด้านการเงินกับลูกค้า และกระบวนการภายในซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และทำให้เกิดความสมดุลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
6. กำหนดการวัด เป้าหมาย และแผนงานริเริ่มของแต่ละวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองให้ครบถ้วน โดยกำหนดตารางกรอบการประเมินในแต่ละมุมมอง
7. คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินใช้ตารางกรอบการประเมินหรือ Scorecard เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้การจัดทำ BSC มีประเด็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติมอีกประกอบด้วย

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ขององค์กรเพื่อให้ทราบสถานะพื้นฐาน
- การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร

- การกำหนดมุมมองด้านต่างๆ ที่แสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มุมมองของแต่ละกิจการอาจแตกต่างกันขึ้นกับพื้นฐานของการดำเนินการ ซึ่งตรงนี้อาจทำให้บางองค์กรมีมุมมองของ BSC ไม่เหมือนกัน เช่นบางองค์กร อาจมีเพียง 3 มุมมอง แต่บางองค์กรอาจมีถึง 5 มุมมองก็ได้
- กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับ ความสำคัญเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship)
- กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง และเรียงลำดับ ความสำคัญ
- จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

## 2.5 เทคนิค BSC กับการนำไปประยุกต์ใช้

ดร. อรศิริ ถีอาสนา ( Journal of Education/ Volum 6 February 2007: Balanced Scorecard (BSC) หลักการ ทฤษฎี และการนำไปใช้) กล่าวถึงกระบวนการของ BSC โดยตรงในการประยุกต์ใช้ไว้ว่า ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอนคือ

- ขั้นที่ 1 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)
- ขั้นที่ 2 การกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPI
- ขั้นที่ 3 การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement Template)
- ขั้นที่ 4 การจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณ (Initiative and Action Plan)

### 2.5.1 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

ก่อนการประยุกต์ใช้ BSC องค์กรต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลัก (Strategic Theme) ก่อน แล้วจึงจัดทำแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆภายใต้มุมมองของ BSC ดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร ขั้นตอนต่อไปจึงจะถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรม

ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา BSC ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard) ขั้นตอนของการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ประกอบด้วย

การตัดสินใจว่า BSC ขององค์กรจะประกอบด้วยกี่มุมมอง อะไรบ้าง ซึ่งอาจกำหนด 4 มุมมองตามแนวทางของ Kaplan และ Norton หรือพัฒนามุมมองของตนเองให้มากหรือน้อยกว่านี้ได้ตามความเหมาะสม

นำมุมมองที่กำหนดไว้มาจัดเรียงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละประการภายใต้แต่ละมุมมอง (Strategic Objective)

สร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์แต่ละประการในรูปของเหตุและผล เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างไร

ตัวอย่างของแผนที่กลยุทธ์แสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แผนที่กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจทั่วไปที่มักจะใช้มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองสูงสุด

### 2.5.2 การกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเป็นดัชนีวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านของ BSC ตามเกณฑ์ของ Kaplan และ Norton ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดประมาณ 20-25 ตัว โดยเน้นให้ ประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญ ผู้จัดทำต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ด้านต่างๆ อะไรคือ ตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยอาจใช้เกณฑ์ในการทดสอบ คุณภาพของตัวชี้วัดประกอบด้วยคือ

- ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
- ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) ประเมินว่าข้อมูลของตัวชี้วัดนั้นๆมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด
- ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) ประเมินว่าข้อมูลมีความทันสมัยหรือไม่
- ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) ประเมินว่าต้นทุนในการจัดหาข้อมูลนั้นคุ้มค่าหรือไม่
- ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPI) ประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นสิ่งที่ต้องการวัดจริงหรือไม่
- ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)
- ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationship with other KPIs)

### 2.5.3 การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement Template)

การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว จะดำเนินการเมื่อจัดทำตัวชี้วัดแล้ว โดยองค์กรต้องทำรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวเพื่อแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดให้ชัดเจน และยืนยันให้แน่ใจร่วมกันว่า ความเข้าใจในความหมายของตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลนั้นตรงกัน โดยรายละเอียดของตัวชี้วัดแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดแสดงรายการและคำอธิบาย

รายการ	คำอธิบาย
❖ ความหมายของตัวชี้วัด	— คำอธิบาย คำวินิจฉัย และคำจำกัดความที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ KPI ที่ตรงกัน
❖ วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	— สาเหตุของการวัด ผลสะท้อนที่ได้ หรือประโยชน์ที่ได้จากการนำ KPI นั้นๆ ไปใช้
❖ สูตรในการคำนวณ	— วิธีการคำนวณค่า KPI
❖ หน่วยที่วัด	— มาตรการที่ใช้วัดผล เช่น ร้อยละ, บาท, ครั้ง เป็นต้น
❖ ความถี่ในการเก็บข้อมูลและรายงาน	— รอบระยะเวลาที่ใช้เก็บข้อมูลต่อครั้ง เช่น วัน, สัปดาห์, เดือน, ไตรมาส, ปี
❖ แหล่งข้อมูล	— ที่มาของข้อมูล หรือ ผู้ที่เก็บรวบรวมข้อมูล
❖ ใครเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย	— ผู้ที่กำหนดเป้าหมายของค่า KPI
❖ ใครเป็นเจ้าของ (รับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด)	— ผู้ดำเนินงาน หรือ มีความรับผิดชอบหลักต่อการบรรลุเป้าหมาย
❖ ใครเป็นผู้สนับสนุน	— ผู้ที่มีส่วนร่วมสนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมาย
❖ ข้อมูลปีฐาน	— ข้อมูลในอดีตที่ได้เก็บรวบรวมไว้
❖ เป้าหมายปี....	— ประมาณการเป้าหมาย ที่ผู้ตั้งเป้าได้กำหนดไว้ตามแผนงานหรือ แผนยุทธศาสตร์ในปี ...
❖ เป้าหมาย....	— ประมาณการเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามแผนงานในปี ....

### 2.5.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณ

#### ● แผนงานโครงการ (Strategic Initiative)

หลังจากได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละมุมมองแล้ว ต่อไปก็ต้องกำหนดแผนงานโครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่จะทำให้ตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์บรรลุผล โดยมีรูปแบบตามตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 รูปแบบของการกำหนดแผนงานโครงการเบื้องต้น

Objective (วัตถุประสงค์)	KPI (ตัวชี้วัด)	Target (เป้าหมายของตัวชี้วัด)	Strategic Initiative (แผนงานโครงการ เบื้องต้น)

#### การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

เมื่อจัดทำแผนงานโครงการเบื้องต้นแล้ว ก็จะเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยนำแผนงานโครงการเบื้องต้นมากำหนดกิจกรรมโดยละเอียด กำหนดระยะเวลาดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม กำหนดผู้รับผิดชอบ และคิคงบประมาณ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 โครงร่างของแผนปฏิบัติการ

Strategic Initiative (แผนงานโครงการเบื้องต้น)	Action Plan (แผนปฏิบัติการ)	Time Frame (กรอบระยะเวลา)	Responsible Unit (หน่วยงานที่รับผิดชอบ)	Budget (งบประมาณ)

การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สุชาติ หอมจันทร์และคณะ ได้กล่าวถึงการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติไว้ว่ามีขั้นตอนดังนี้

1. ประชุมชี้แจงหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจและมีความรู้
3. การจัดทำความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร เพื่อรับรองครุให้ทันต่อสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
4. การจัดทำเอกสารการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) เพื่อให้การกระจายนโยบายและแผนปฏิบัติการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำเป็นเอกสารที่มีรูปแบบกระชับและเข้าใจได้ง่าย

กระบวนการของการนำแผนไปปฏิบัติมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ไม่ใช่สภาวะการณ์ที่คงที่ (Static) ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ต้องผลักดันให้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติจึงจำเป็นต้องติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

## 2.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำ BSC ไปใช้

นอ ศิริส ลิ้มเจริญ ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการนำ BSC ไปใช้ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดการเห็นชอบร่วมกันและสื่อสารทางกลยุทธ์ โดยกระบวนการในการพัฒนาและประชุมเพื่อจัดทำ BSC จะทำให้ได้รับประโยชน์ที่สำคัญ นอกจากนี้ยังช่วยในการสื่อสารถ่ายทอด และแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและจับต้องได้ง่าย
- 2) ส่งเสริมให้ทั้งองค์กรเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ ทำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการเลือกโครงการเบื้องต้นและการจัดสรรทรัพยากร การทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ และกระบวนการในการพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัด
- 3) ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนมากขึ้น มีการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นไปตามข้อเท็จจริง รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดในอนาคต โดยการใช้ Leading Indicator, การคาดการณ์ด้วยเหตุและผล (Cause-effect predictions) และการจำลองเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้



4) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในองค์กร ทำให้มีความชัดเจนในสิ่งที่กำลังเป็นอยู่ ทราบถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมทั้ง โอกาสในการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมใหม่ๆ

5) ช่วยในเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสู่ Performance-based culture และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับ ระบบการบริหารค่าตอบแทนด้วย

### 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA)

#### 3.1 ความเป็นมาและความสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

##### 3.1.1 ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA) เป็นโครงการตาม แผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเสริมสร้างสมรรถนะของ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทัดเทียม ระดับมาตรฐานโลก โดยใช้เกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพ แห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆกว่า 70 ประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ Singapore Quality Award (SQA) ของประเทศสิงคโปร์, Australian Business Excellence Award ของประเทศออสเตรเลีย, Japan Quality Award ของประเทศญี่ปุ่น, Canada Awards for Excellence ของประเทศแคนาดา, Phillippines National Quality Award ของประเทศฟิลิปปินส์ เป็นต้น

ความเป็นมาของการดำเนินการเกี่ยวกับรางวัล TQA ของประเทศไทยแสดง ในตารางที่ 2.6

การนำ MBNQA ไปใช้จัดทำเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ ต่างๆ มีความแตกต่างกันซึ่งจะต้องศึกษารายละเอียดลงไปในแต่ละประเทศ สำหรับ ประเทศไทยนำเกณฑ์ MBNQA มาใช้ในลักษณะเทียบเท่าทุกข้อกำหนด ผู้สมัครจะได้รับการ ประเมินตามกระบวนการโดยผู้ตรวจประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมอย่างเข้มงวดและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ผลการประเมินจะเป็นระดับคะแนนในแต่ละหมวดเช่นเดียวกันกับ MBNQA แต่ TQA จะ ปรับคะแนนในบางหมวดแตกต่างจาก MBNQA เล็กน้อย และมีส่วนคะแนนเต็มรวมคือ 1,000 คะแนนเหมือนกัน นอกจากนี้ส่วนที่แตกต่างอีกประการหนึ่งคือ MBNQA ของสหรัฐอเมริการจะมี

การมอบรางวัลเพียงระดับเดียวคือในระดับคะแนน 650 ขึ้นไป ส่วนรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยจะแบ่งการให้รางวัลออกเป็น 2 ระดับคือ

- คะแนน 350 แต่ไม่ถึง 550 คะแนน จะได้รับรางวัล การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Class (TQC) และ
- คะแนน 650 ขึ้นไป ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA)

ตารางที่ 2.6 ความเป็นมาของการดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง
2539	ลงนามบันทึกความร่วมมือระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539
2540	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบ Thailand Quality Award โดยตรง
2543	บรรจุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (ปี 2545-2549) ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยคณะรัฐมนตรี ลงมติ 23 กันยายน 2543
2544	ขอเงินงบประมาณสนับสนุนหมวดเงินอุดหนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรม แต่งตั้งคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี
2545	ได้รับงบประมาณสนับสนุนผ่านกระทรวงอุตสาหกรรมปีแรก เริ่มกระบวนการรับสมัคร ตรวจสอบ และมอบรางวัล ภายใต้การดำเนินงานของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2551	เปลี่ยนชื่อจากสำนักงานเลขาธิการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2554	ครบรอบ 10 ปี รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### 3.1.2 ตราสัญลักษณ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และความหมาย



ภาพที่ 2.7 ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA)

<b>สัญลักษณ์</b>	เป็นช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับอยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย
<b>ความหมาย:</b>	รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้านตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก
<b>องค์ประกอบ:</b>	
<b>ดาวฤกษ์</b>	สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร
<b>ช่อฟ้าสีทอง</b>	สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง
<b>ช่อหน้าต่างทรงไทย</b>	สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

### 3.1.3 เจตนารมณ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ระบุเจตนารมณ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2555-2556 ดังนี้

- 1) เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
- 2) เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
- 3) เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 4) เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

## 3.2 ค่านิยมหลัก แนวคิด หมวกและหัวข้อต่างๆของเกณฑ์ TQA

### 3.2.1 ค่านิยมหลักและแนวคิด

#### เจตจำนงของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

- ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
- กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท
- เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

#### เป้าประสงค์ของเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิด

- การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

- การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

### ค่านิยมและแนวคิดหลัก

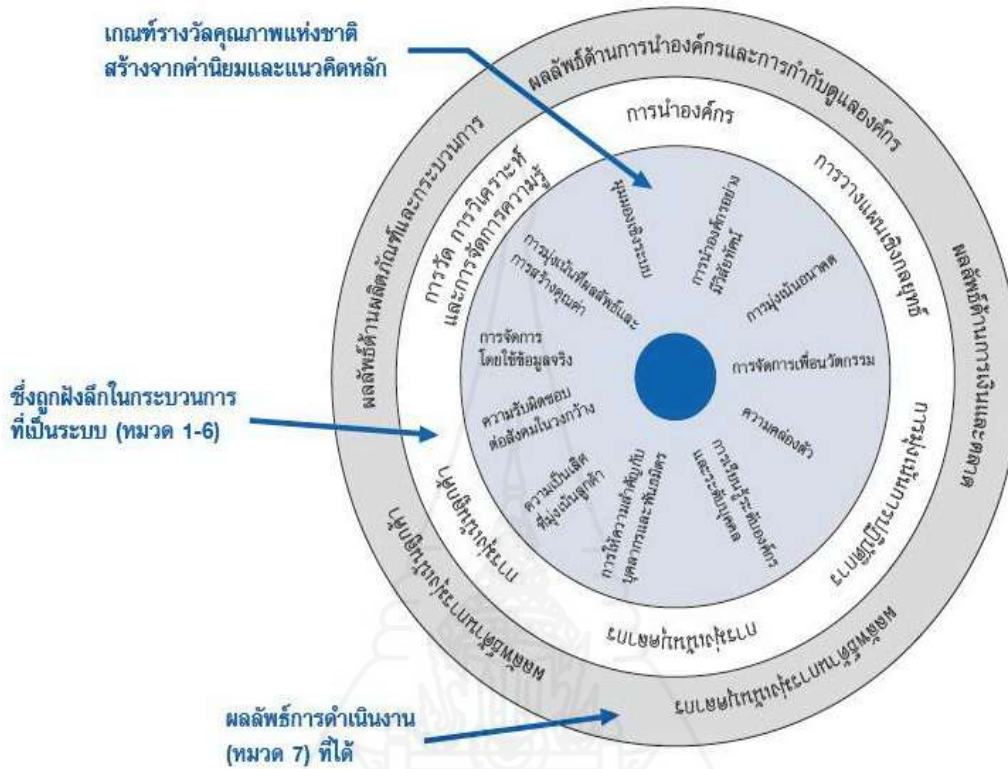
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลัก

ต่างๆ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Driven Excellence)
3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational and Personal Learning)
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร (Valuing Workforce Members and Partners)
5. ความคล่องตัว (Agility)
6. การมุ่งเน้นอนาคต(Focus on the Future)
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง(Social Responsibility)
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Results and Creating Value)
11. มุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

ค่านิยมและแนวคิดหลักต่างๆ ดังกล่าวเป็นผลมาจากการสำรวจองค์กรที่มีความเป็นเลิศหลายแห่งและพบว่าเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังอยู่ในองค์กรเหล่านั้น องค์กรที่มีค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ ความสัมพันธ์ของแนวคิดหลักกับหัวข้อในหมวดต่างๆของเกณฑ์แสดงในภาพที่ 2-8

ความสัมพันธ์ของค่านิยมและแนวคิดหลัก



ภาพที่ 2.8 ความสัมพันธ์ของค่านิยม แนวคิดหลัก และหัวข้อต่างๆของเกณฑ์ TQA

3.2.2 ลักษณะที่สำคัญและข้อกำหนดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์

1) เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- (4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
- (5) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ร่วมกันเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลนั้นคือไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์หรือ เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

## 2) เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้กำหนดสิ่งต่อไปนี้

- องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
- องค์กรควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจริยธรรม ด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่นๆ
- องค์กรควรบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน

ปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปตามองค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

(1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิถีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้าง องค์กร องค์กรควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้องค์กรทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานด้วยนวัตกรรม

(2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และ โครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กรรวมทั้งขีดความสามารถและความสำนึกรับผิดชอบของบุคลากร

(3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิถีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสารการแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการในขณะเดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

## 3) เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมและแนวคิดหลัก โครงร่างองค์กร เกณฑ์แนวทางการให้คะแนน รวมทั้งการมุ่งเน้นผลลัพธ์ การเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยง

กระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์ เกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม ดังนั้น การใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเป้าหมายของผลการดำเนินการสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจว่าเจตจำนงขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัว มีนวัตกรรมและมีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ โดยแบ่งวงจรการเรียนรู้ได้เป็น 4 ขั้นตอนคือ

- (1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดสู่การปฏิบัติ (Approach, แนวทาง)
- (2) การปฏิบัติตามแผน (Deploy, การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ)
- (3) การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ (รวมทั้งการเสาะหาโอกาสสำหรับนวัตกรรม) (Learning, การเรียนรู้)
- (4) การปรับแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน ความกลมกลืนระหว่างกระบวนการและหน่วยงานปฏิบัติการ และการเลือกตัววัดที่ดีขึ้น (Integration, การบูรณาการ)

#### 4) เกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามรอบเวลา

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีการเปลี่ยนแปลงตามเกณฑ์ของ MBNQA ซึ่งตั้งแต่ปีพ.ศ. 2553 เป็นต้นมาจะมีการปรับปรุงเกณฑ์ทุก 2 ปี อย่างไรก็ตามสืบเนื่องจากรอบเวลาของการเปลี่ยนแปลง การถ่ายทอด และการปรับตัวของผู้ที่จะจัดส่งรายงานเพื่อขอรับรางวัล ส่งผลให้เกณฑ์ TQA จะมีการปรับเปลี่ยนตาม MBNQA ในลักษณะที่ตามหลังกันอยู่ 1 ปี คือสำหรับเกณฑ์ TQA ล่าสุดสำหรับปี 2555 – 2556 ก็จะสอดคล้องกับเกณฑ์ของ MBNQA ปี 2011-2012 (2554-2555)



การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ตามรอบเวลา สะท้อนให้เห็นถึงวิวัฒนาการของเกณฑ์เพื่อช่วยให้องค์กรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต มุ่งเน้นผลการดำเนินการที่ขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ ตอบสนองความกังวลเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากร การกำกับดูแลองค์กรและจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เกณฑ์ได้มุ่งการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร โดยรวมที่กระชับ และมีมุมมองของการบูรณาการ สำหรับการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ปี 2555 – 2556 คำนึงถึงประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็น ได้แก่

1. การจัดการความซับซ้อนในเรื่องการนำองค์กรและการบริหารจัดการ
2. ความผูกพันกับลูกค้า

#### ข้อกำหนดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ข้อกำหนดต่างๆของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์

หัวข้อหลักของเกณฑ์และความสัมพันธ์ในลักษณะของมุมมองเชิงระบบ แสดงในรูปที่ 2-3 ส่วนหัวข้อของทุกหมวด และหัวข้อย่อย รวมทั้งคะแนนของแต่ละหมวดแสดงในภาพที่ 2-9

กรอบความคิดของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ; มุมมองเชิงระบบ



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

ภาพที่ 2.9 หัวข้อต่างๆของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ: มุมมองเชิงระบบ

คำอธิบายความสัมพันธ์ของหัวข้อต่างๆในเกณฑ์ในภาพที่ 2.9 โดยสรุป

**ประเด็นพิจารณา**  
โครงสร้างองค์กร

**คำอธิบายสาระสำคัญ**

กำหนดบริบทให้แก่วิธีการที่องค์กรปฏิบัติ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้แก่ระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

ประเด็นพิจารณา	คำอธิบายสาระสำคัญ
ความสัมพันธ์ของระบบ	<p>ระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดใน ส่วนกลางของรูปที่ 2-3 ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุ ประกอบด้วย</p> <p>1) “<u>กลุ่มการนำองค์กร</u>” คือ หมวดที่ 1 การนำองค์กร, หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบกันเป็น เพื่อเน้นความสำคัญที่ว่า การนำองค์กรต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางองค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต</p> <p>2) “<u>กลุ่มผลลัพธ์</u>” คือ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และหมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ในหมวดที่ 7 ซึ่งประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด</p> <p><u>องค์ประกอบอื่นๆ :</u></p> <p><u>ลูกศรแนวนอนตรงกลาง</u>ภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กรในหมวดที่ 7 และผลลัพธ์ในหมวดที่ 7</p> <p><u>ลูกศรสองทิศทาง</u> แสดงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล</p>
พื้นฐานของระบบ	<p>พื้นฐานของระบบ คือ หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่มีการใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดันการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม</p>

## โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร
2. สภาพการณ์ขององค์กร

หมวดและหัวข้อต่างๆ	คะแนน
<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>	<b>110</b>
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	50
<b>หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>	<b>90</b>
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50
<b>หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า</b>	<b>100</b>
3.1 เสียงของลูกค้า	50
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	<b>90</b>
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	50
4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	40
<b>หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร</b>	<b>100</b>
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55
<b>หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ</b>	<b>110</b>
6.1 ระบบงาน	60
6.2 กระบวนการทำงาน	50
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>	<b>400</b>
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	130
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	75
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1000</b>

ภาพที่ 2.10 หัวข้อทั้งหมดของเกณฑ์และคะแนนของแต่ละหัวข้อ

### 2.2.3 รูปแบบหัวข้อ ระบบการให้คะแนน และ แนวทางการประยุกต์ใช้

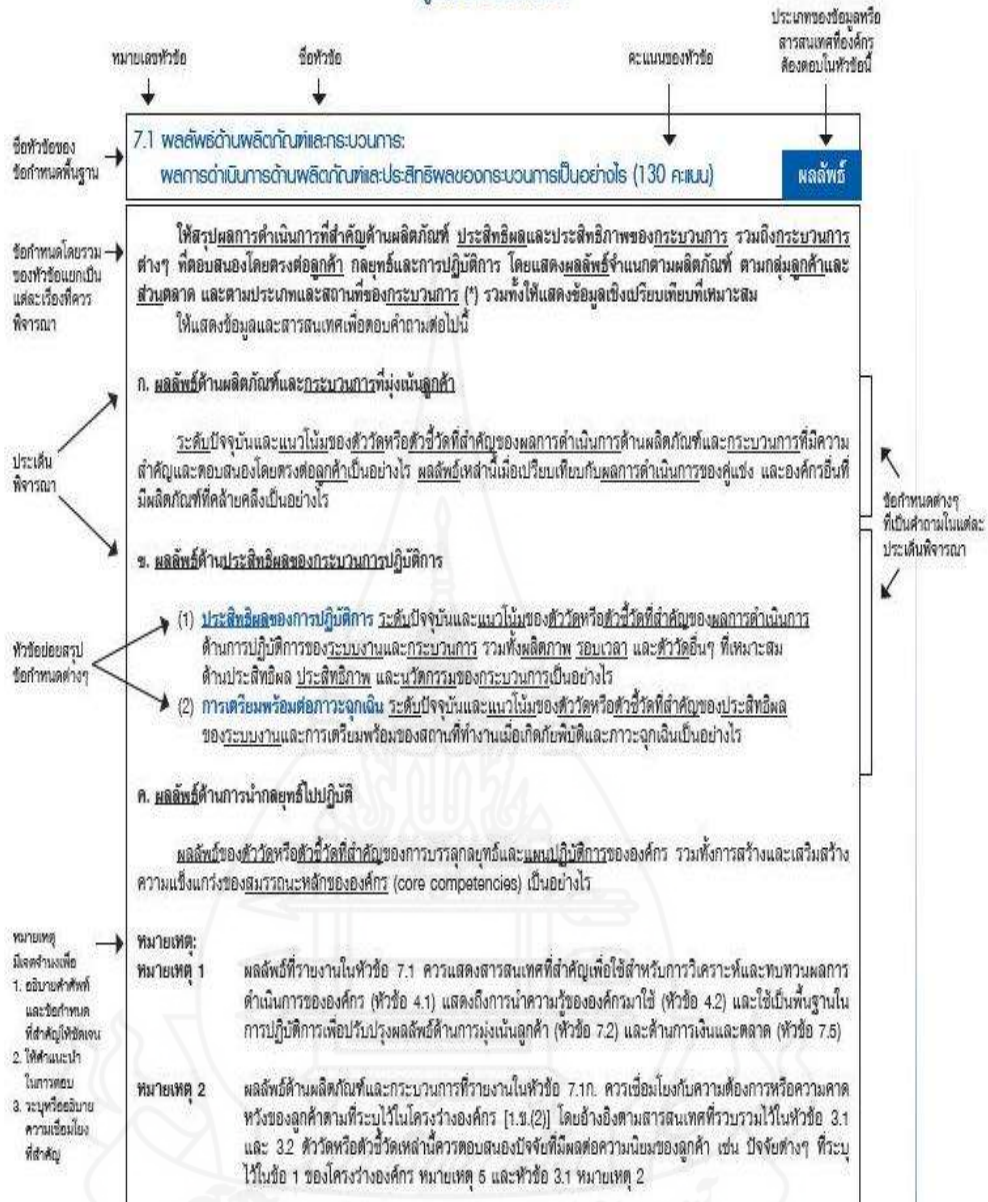
#### รูปแบบหัวข้อในเกณฑ์

การทำความเข้าใจเนื้อหาของเกณฑ์เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เข้าใจรายละเอียดของแต่ละหัวข้อ และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบหัวข้อแต่ละหัวข้อในรูปแบบที่ 2-5 แสดงให้เห็นส่วนต่างๆของหัวข้อ บทบาทและตำแหน่งของแต่ละส่วน องค์ประกอบที่สำคัญจากด้านบนลงมาล่างคือ

- ส่วนที่ 1 หมายเลขหัวข้อ ชื่อหัวข้อ คะแนนของหัวข้อ ประเภทของข้อมูล หรือสารสนเทศที่องค์กรต้องตอบ และ ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)
- ส่วนที่ 2 ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement) ประเด็นพิจารณา ข้อ ก, ข และ หัวข้อกำหนดต่างๆ
- ส่วนที่ 3 หมายเหตุ เพื่ออธิบายคำศัพท์ หรือ ให้คำแนะนำ หรือ ระบุความเชื่อมโยงที่สำคัญ

เกณฑ์แต่ละหัวข้อจะจัดกลุ่มเป็น “กระบวนการ” ในหมวด 1-6 หรือ “ผลลัพธ์” ในหมวด 7 ตามประเภทของสารสนเทศที่องค์กรต้องพิจารณา ข้อกำหนดต่างๆจะอยู่ในรูปแบบของคำถาม ประเด็นพิจารณาอาจมีหลายคำถาม คำถามต่างๆช่วยชี้แนะให้เข้าใจว่าต้องการให้คำนึงถึงสารสนเทศอะไรบ้าง ซึ่งองค์กรควรพยายามตอบคำถามเหล่านั้นให้ได้ทั้งหมด แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องแยกตอบทีละคำถาม และอาจตอบรวมหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกัน เป็นกลุ่มตามความเหมาะสม

รูปแบบของหัวข้อ



ภาพที่ 2.11 องค์ประกอบของหัวข้อในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### ระบบการให้คะแนน

จากรูปแบบของหัวข้อในรูปแบบที่ 2-5 ซึ่งประกอบด้วย ข้อกำหนดพื้นฐาน ข้อกำหนดโดยรวม และข้อกำหนดต่างๆ มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับระบบคะแนนเป็นอย่างมาก (พัฒนชัย กุศลศิริสวัสดิ์, การเตรียมองค์กรเพื่อรับการตรวจประเมินตามแนวทาง TQA) ดังนี้

ตอบข้อกำหนดพื้นฐานได้	คะแนนไม่เกิน 45 %	ในหมวดนั้น
ตอบข้อกำหนดโดยรวมได้	คะแนนไม่เกิน 65%	ในหมวดนั้น
ตอบข้อกำหนดต่างๆได้	คะแนนเริ่มต้นที่ 70 %	
และจะได้ถึง 90-100% เมื่อตอบข้อกำหนดต่างๆได้อย่างสมบูรณ์		

การให้คะแนนคำตอบแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้สมัคร รับรางวัลจะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ มิติของกระบวนการ (หมวด 1-6) และหมวดของผลลัพธ์ (หมวด 7) ดังนี้

มิติของกระบวนการ “กระบวนการ” หมายถึงวิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆของหัวข้อในหมวด 1-6 มีปัจจัย 4 ประการที่ใช้ในการประเมินคือ

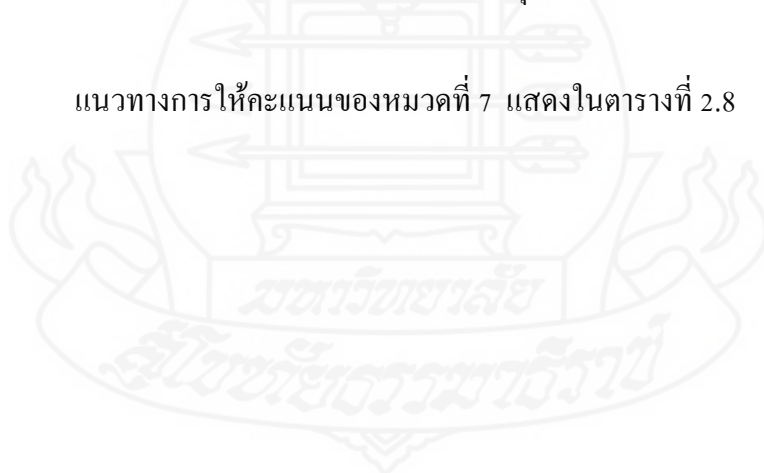
แนวทาง (Approach-A)	วิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุผลตามกระบวนการ สามารถทำซ้ำได้ และมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D)	ใช้วิธีการที่มีความคงเส้นคงวา และสื่อไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทัวถึง และนำไปปฏิบัติได้
การเรียนรู้ (Learning-L)	มีวงจรของการประเมินและนำผลจากการประเมินนั้นมาปรับปรุง กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และส่งต่อไปถึงการทำให้เกิดนวัตกรรม
การบูรณาการ (Integration-I)	แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการองค์กรที่ระบุไว้ใน “โครงสร้างองค์กร” และข้อกำหนดต่างๆของเกณฑ์ มีการใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่เสริมกันระหว่างกระบวนการ และระหว่างหน่วยงาน การดำเนินการต่างๆ สนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

แนวทางการให้คะแนนของหมวดที่ 1-6 แสดงในตารางที่ 2.7

มิติของผลลัพธ์ ผลลัพธ์ หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่ บรรลุผลตามข้อกำหนดในหัวข้อที่ 7.1-7.5 มีปัจจัย 4 ประการในการประเมินคือ

ระดับ (Level-L)	ผลการดำเนินการในปัจจุบัน
แนวโน้ม (Trend-T)	อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือ รักษาผลการดำเนินการที่ดีไว้ได้ รวมถึงความครอบคลุมของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ
การเปรียบเทียบ (Comparison-C)	ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือ องค์กรที่คล้ายคลึงกัน หรือ องค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจ
การบูรณาการ (Integration-I)	ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดต่างๆ ซึ่งมักจะต้องการการจำแนกกลุ่มหรือ ประเภทที่เหมาะสม ที่ระบุผลการดำเนินการที่สำคัญตามที่ปรากฏในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6 เป็นตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้ และมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการหรือหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

แนวทางการให้คะแนนของหมวดที่ 7 แสดงในตารางที่ 2.8





ตารางที่ 2.7 แนวทางการให้คะแนนในหมวดที่ 1-6

	0-5 %	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
<b>A</b>	ไม่มีแนวทางที่เป็นระบบ	เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ	แนวทางเป็นระบบ มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองข้อกำหนดต่างๆอย่างสมบูรณ์
<b>D</b>	ไม่มีแนวทางปฏิบัติหรือมีเพียงเล็กน้อย	มีการนำแนวทางไปปฏิบัติในชั้นเริ่มต้น	มีการนำแนวทางไปปฏิบัติในบางพื้นที่	นำแนวทางไปปฏิบัติอย่างดีแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันบ้างในบางพื้นที่	นำแนวทางไปปฏิบัติได้อย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติได้อย่างดีโดยไม่มีจุดอ่อนหรือ ความแตกต่างในทุกพื้นที่
<b>L</b>	มีการปรับปรุงเฉพาะเมื่อเกิดปัญหา	เริ่มมีการเปลี่ยนจากการตั้งรับปัญหาเป็นการปรับปรุงทั่วไป	มีแนวทางการประเมินระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ	ประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง เริ่มมีการเรียนรู้ระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรมบ้างเพื่อปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ	ประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ระดับองค์กร รวมทั้งสร้างนวัตกรรม มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นซึ่งเป็นผลมาจาก การวิเคราะห์ และแบ่งปันระดับองค์กร	ประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ระดับองค์กร รวมทั้งสร้างนวัตกรรม มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทั่วทั้งองค์กร และนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์และแบ่งปันระดับองค์กร
<b>I</b>	ไม่แสดงให้เห็นความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันในระดับองค์กร	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันที่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่ระบุในเกณฑ์หมวดอื่นๆ	กระบวนการสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรโดยรวมที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ	แนวทางบูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน และอนาคตตามโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่นๆ	แนวทางบูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน และอนาคตเป็น อย่างดีตามโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์หมวดอื่นๆ

ตารางที่ 2.8 แนวทางการให้คะแนนของหมวด 7

	0-5 %	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
<b>Le</b>	ไม่มีรายงาน หรือ ผลลัพธ์ที่ รายงานไม่ดี	มีรายงานผลลัพธ์ บางเรื่องที่ ตอบสนอง ข้อกำหนด พื้นฐาน และมี ระดับที่ดี	มีรายงานผลลัพธ์ ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน และผล อยู่ในระดับที่ดี	มีรายงานผลลัพธ์ ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด โดยรวม และผล อยู่ในระดับที่ดี	มีรายงานผลลัพธ์ ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดต่างๆ และอยู่ระดับดีถึง ดีเลิศ	มีรายงานผลการ ดำเนินการที่ ตอบสนอง ข้อกำหนดอย่าง ครบถ้วนและอยู่ ในระดับดีเลิศ
<b>T</b>	ไม่แสดง แนวโน้มของ ข้อมูล หรือ แนวโน้มที่แสดง ส่วนมากเป็นลบ	มีรายงานที่แสดง แนวโน้มในบาง เรื่อง และบาง เรื่องที่แสดงเป็น ลบ	มีรายงานแสดง แนวโน้มบาง เรื่อง และส่วน ใหญ่มีแนวโน้มที่ ดี	แสดงแนวโน้มที่ ค่อนข้างชัดเจนใน เรื่องต่างๆที่ สำคัญต่อการ บรรลุพันธกิจ	รักษาแนวโน้มที่ ดีได้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องที่จะบรรลุ พันธกิจเป็นส่วน ใหญ่	รักษาแนวโน้มที่ ดีได้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องสำคัญทุก เรื่องที่เกี่ยวข้อง การบรรลุพันธกิจ
<b>C</b>	ไม่มีรายงาน สารสนเทศเชิง เปรียบเทียบ	แทบไม่มีรายงาน สารสนเทศเชิง เปรียบเทียบ	เริ่มมีสารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบ	ผลการดำเนินการ ปัจจุบันบางเรื่อง ดีเมื่อเทียบกับคู่ เปรียบเทียบที่ เหมาะสม	มีการเปรียบเทียบ แนวโน้มและ ระดับผลการ ดำเนินการเป็น จำนวนมากหรือ ส่วนใหญ่กับคู่ เปรียบเทียบที่ เหมาะสมและ บางเรื่องแสดง ความเป็นผู้นำ	แสดงความเป็น ผู้นำในธุรกิจและ เป็นระดับ เทียบเคียงให้ องค์กรอื่นใน หลายเรื่อง
<b>I</b>	ไม่มีรายงาน ผลลัพธ์ในเรื่องที่ สำคัญต่อการ บรรลุพันธกิจ	รายงานผลลัพธ์ บางเรื่องที่สำคัญ ต่อการบรรลุ พันธกิจ	รายงานผลลัพธ์ หลายเรื่องที่ สำคัญต่อการ บรรลุพันธกิจ	รายงานผลลัพธ์ ด้านลูกค้า ตลาด ที่สำคัญ และ ข้อกำหนดที่ สำคัญของ กระบวนการ	รายงานผลลัพธ์ ในข้อกำหนดที่ สำคัญเป็นส่วน ใหญ่ ด้านลูกค้า ตลาด และ ข้อกำหนดที่ สำคัญของ กระบวนการและ แผนปฏิบัติการ	รายงานผลลัพธ์ และการ คาดการณ์ผลการ ดำเนินการด้าน ลูกค้า ตลาด และ ข้อกำหนดที่ สำคัญของ กระบวนการและ แผนปฏิบัติการ เกือบทั้งหมด

### แนวทางการประยุกต์ใช้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในฐานะหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเผยแพร่ สนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และได้เสนอแนะแนวทางให้องค์กรที่สนใจนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปปรับใช้ และ/หรือสมัครรับรางวัล สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เสริมจุดแข็ง และลดข้อบกพร่องของการบริหารจัดการองค์กรของตน รวมทั้งสามารถเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อการขอรับรางวัลได้อย่างเป็นระบบ ไว้ในหนังสือ “การตรวจประเมินตนเองและการปฏิบัติการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” โดยให้คำแนะนำในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ 10 ขั้นตอน เพื่อให้้องค์กรสามารถใช้เกณฑ์เป็นเครื่องมือในการตรวจประเมินตนเอง และนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ได้ โดยมีสาระสังเขปดังนี้

ขั้นตอนที่	สิ่งที่ต้องทำ	จุดประสงค์	กระบวนการ
1	กำหนดขอบเขตภายในองค์กรที่จะทำการตรวจประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ทำให้มั่นใจว่าครอบคลุมหน่วยงานต่างๆ อย่างเหมาะสม</li> <li>– รวบรวมข้อมูลสารสนเทศได้ครบถ้วน ต่อเนื่อง</li> <li>– ผู้แทนในทีมที่เลือกมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	กำหนดขอบข่ายของการดำเนินการ ถ้ามีหน่วยงานใดที่ไม่อยู่ในขอบข่าย ให้ระบุให้ชัดเจน ในการกำหนดขอบข่ายให้พิจารณาจาก “ผังโครงสร้างองค์กร”
2	เลือกผู้แทน หรือ ที่นิยมเรียกกันว่า เข็ม เข็มเป็น สำหรับเกณฑ์ TQA แต่ละหมวด ทั้ง 7 หมวด	ให้เข็มเข็มนร่วมจัดทำส่วนที่เป็น “โครงสร้างองค์กร” และตอบคำถามต่างๆ ในแบบสอบถาม (ตารางที่ ...)	เลือกผู้ที่มีภาวะผู้นำและทักษะเหมาะสม กระตือรือร้น และมีความเข้าใจในเกณฑ์

ขั้นตอนที่	สิ่งที่ต้องทำ	จุดประสงค์	กระบวนการ
3	เลือกรูปแบบและขอบเขตในการตรวจประเมินตนเองและแผนปฏิบัติการ	กำหนดว่า <ul style="list-style-type: none"> <li>– ต้องทำอะไร และใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง</li> <li>– เลือกรูปแบบที่ง่ายต่อการสื่อสารผลลัพธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ถ้าเพิ่งเริ่มต้น ให้กำหนดเฉพาะ “โครงร่างองค์กร” หรืออาจใช้เกณฑ์ TQA บางส่วนหรือทั้งหมด ร่วมกับแบบสอบถาม ...</li> <li>– เลือกรูปแบบของการรายงานที่เอื้อให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้ โดยต้องมีการอภิปรายร่วมกันในระหว่างการตอบคำถามในแบบสอบถาม</li> <li>– บางคำถามอาจต้องกลับไปรวบรวมสารสนเทศมาก่อนจึงจะตอบได้</li> <li>– การรายงานควรระบุสารสนเทศที่ตกลงกันได้ และประเด็นที่ไม่เห็นพ้องกันไว้ด้วย</li> </ul>
4	ผู้นำระดับสูงและแชนเนลเขียนจัดทำ “โครงร่างองค์กร”	“โครงร่างองค์กร” เป็นข้อความที่กล่าวถึงรายละเอียดขององค์กร สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับองค์กรของตนเอง	ทบทวนคำถามในโครงร่างองค์กร (อยู่ในเกณฑ์ TQA) ส่วนที่เป็น “ลักษณะองค์กร” ให้ระบุสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ระบบการกำกับดูแลองค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ส่งมอบ ส่วน “ความท้าทายต่อองค์กร” ให้ระบุสภาพทางการแข่งขัน ความท้าทายและได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ถ้าพบว่าข้อมูลของตนเองยังไม่เพียงพอที่จะตอบคำถาม ให้ข้ามไปขั้นตอนที่ 9 “พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงและการนำแผนไปปฏิบัติ”

ขั้นตอนที่	สิ่งที่ต้องทำ	จุดประสงค์	กระบวนการ
5	ชมเขียนฝึกเทคนิคการตรวจประเมินตนเอง โดยใช้หัวข้อ 1.1 ของเกณฑ์ TQA เป็นแนวทาง	ช่วยให้เรียนรู้วิธีการใช้เกณฑ์ในการตรวจประเมินตนเองและปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ศึกษาแนวทางการตอบคำถามของเกณฑ์ และคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแต่ละหมวดจากหนังสือเกณฑ์ TQA สำหรับหัวข้อ 1.1</li> <li>- จัดทำคำตอบจากสารสนเทศที่รวบรวมมาได้ สรุปจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง รวมทั้งความต่อเนื่องของคำตอบในหมวด 1.1 กับโครงสร้างองค์กรที่ทำไว้</li> <li>- จัดทำเป็นรายงาน</li> </ul>
6	ชมเขียนของแต่ละหมวด เลือกทีม และร่วมกันหาคำตอบตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย	ชมเขียนเลือกผู้ร่วมทีม และเป็นผู้กำหนดแนวทางให้กับทีมงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนสมาชิกในทีมควรมี 3-5 คน ควรเลือกจากพนักงานในหลายๆระดับเพื่อให้ได้มุมมองและสารสนเทศที่หลากหลาย</li> <li>- ชมเขียนทำหน้าที่เป็นผู้นำ และให้แนวทางปฏิบัติแก่ทีมงาน</li> <li>- ทีมที่รับผิดชอบหมวด 1-6 ควรศึกษา “แนวทางการตอบหัวข้อประเภทแนวทางและการนำไปปฏิบัติ” ส่วนทีมที่รับผิดชอบหมวด 7 ให้ศึกษา “แนวทางการตอบหัวข้อประเภทผลลัพธ์” โดยศึกษาได้จากหนังสือเกณฑ์ TQA</li> <li>- ทีม 1-6 บรรยายแนวทาง ส่วนทีม 7 ต้องดำเนินการร่วมกับทีมอื่นเพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์เข้ากับแนวทาง จากนั้นรวบรวมสารสนเทศ</li> </ul>

ขั้นตอนที่	สิ่งที่ต้องทำ	จุดประสงค์	กระบวนการ
7	แลกเปลี่ยนคำตอบระหว่างทีม สรุปสิ่งที่พบ ระบุจุดแข็งที่สำคัญ และข้อบกพร่องในแต่ละหมวด	ให้มีความเข้าใจร่วมกันถึงสิ่งที่ยังคงกำลังดำเนินการอยู่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่ละทีมนำเสนอสิ่งที่ตนเองพบให้ทีมอื่นๆทราบ</li> <li>- ทุกทีมให้รายละเอียด เสนอแนะเพิ่มเติม</li> <li>- เชื่อมโยงระหว่างหมวดและหัวข้อต่างๆ</li> <li>- สรุปจุดแข็ง ข้อบกพร่อง (โอกาสในการปรับปรุง)</li> </ul>
8	จัดลำดับความสำคัญของจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง	การจัดลำดับความสำคัญ ช่วยในการพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงร่างองค์กรที่ทำไว้ในขั้นตอนที่ 2 จะช่วยกำหนดปัจจัยที่จะนำมาจัดลำดับความสำคัญ</li> <li>- ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร</li> <li>- การตัดสินใจควรเชื่อมโยงกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อองค์กร ต้นทุน เวลา และบุคลากร</li> </ul>
9	พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงและนำแผนไปปฏิบัติ	ผลลัพธ์ของการประเมินตนเองเป็น “แผนที่เส้นทาง (Road map)” ในการปรับปรุงองค์กรในแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง ต้องรวมขั้นตอนต่างๆเพื่อการบรรลุผลด้วย	<p>แผนเขียนพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงตามลำดับความสำคัญ และแผนปฏิบัติการระยะสั้น โดยกำหนดผู้นำในแต่ละขั้นตอน</p> <p>วิธีดำเนินการ การวัดผล และกำหนดการติดตามความก้าวหน้า ผู้นำระดับสูงทำหน้าที่สื่อสารแผนปฏิบัติการไปสู่ทุกส่วนขององค์กร ให้แผนเขียนเป็นผู้รับข้อมูลป้อนกลับ และปรับแก้แผนตามข้อมูลที่ได้รับ จากนั้นผู้นำถ่ายทอดแผนที่ปรับแก้อีกครั้งหนึ่ง ผู้นำระดับสูงสื่อสารความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ จนกว่าแผนจะประสบความสำเร็จ</p>

ขั้นตอนที่	สิ่งที่ต้องทำ	จุดประสงค์	กระบวนการ
10	ประเมินและปรับปรุงกระบวนการตรวจประเมินตนเองและ การปฏิบัติกร	ตรวจประเมินตนเองและนำผล การประเมินไปปฏิบัติอย่าง สม่าเสมอเพื่อให้มีการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมเวลาของการ รวบรวมสารสนเทศ ช่วย ปรับปรุงแผนปฏิบัติการ และ บรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ผู้นำระดับสูงรวบรวมข้อมูลจาก แชม เปียน ทิม และผู้นำการ ปฏิบัติกร</li> <li>– สื่อสารผลในเวลาที่เหมาะสม และชัดเจน</li> <li>– ต้องมีกำหนดการประเมินครั้ง ต่อไป</li> </ul>

ขั้นตอนทั้ง 10 ขั้นตอนนี้ จะเป็นแนวทางเบื้องต้นสำหรับผู้สนใจที่จะนำเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปเป็นเครื่องมือในการประเมินและปรับปรุงองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำ องค์กร และบุคลากรทุกระดับทราบความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งปรับปรุงในเรื่องที่มีความจำเป็น ต่อองค์กรได้มากขึ้น อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ได้ เต็มประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

## 2.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### 2.3.1 ภาพรวมของเกณฑ์หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หนังสือเกณฑ์ TQA)

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการ วางแผนปฏิบัติการการนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผล สำเร็จตามแผน วิธีการวัด ความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน และวิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อ สถานการณ์บังคับ หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการ แข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความยั่งยืนขององค์กร

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์กรในวิธีการต่างๆ

ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ สมรรถนะหลัก ขององค์กร (core competencies) รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตาม กลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มี ทักษะเพียงพอ

- การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดรายจ่ายลงทุนการพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบ และการสร้างพันธมิตรใหม่หรือผู้ให้ความร่วมมือ
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
  - (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ
  - (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงานรายบุคคล

### ประโยชน์ต่อองค์กรจากการนำเกณฑ์รางวัล TQA ไปประยุกต์ใช้

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิผล โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน



### บทที่ 3

## กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA หรือ TQC

การศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เกณฑ์ TQA ขององค์กรที่ได้รับรางวัลเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กรที่ผ่านการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 มาแล้ว ในที่นี้จะศึกษาองค์กรของประเทศไทย 3 แห่งที่เคยได้รับรางวัล TQA หรือ TQC ดังนี้

ชื่อองค์กร	รางวัลที่ได้รับ	ปี พ.ศ. (ค.ศ.)
1. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) (ชื่อย่อ TOP)	TQC	2009 (2552), 2010 (2553), 2011 (2554)
2. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตอาหารสัตว์ปีกธงชัย	TQC	2009 (2552), 2010 (2553), 2011 (2554)
3. สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<b>TQA</b>	2010 (2553)
	TQC	2007 (2550), 2008(2551), 2009(2552)

ทั้งนี้จะทำการศึกษาข้อมูลขององค์กรทั้ง 3 แห่งในหัวข้อต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาขององค์กร
2. โครงสร้างองค์กรและธุรกิจ
3. วิเคราะห์ผลประกอบการ (Value Creation, Financial Standing, A Fit Model)
4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

## 1. กรณีศึกษาบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

### 1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เป็นโรงกลั่นน้ำมันขนาดใหญ่ของประเทศไทย และเอเชียแปซิฟิกที่มีอายุยาวนานถึง 50 ปี มีจุดเริ่มต้นโดยได้สิทธิสัมปทานจากรัฐบาลในการประมูลการดำเนินกิจการโรงกลั่นน้ำมันแห่งแรกของประเทศไทย โดยได้ก่อสร้างโรงกลั่นน้ำมันขนาด 35,000 บาร์เรลต่อวัน ซึ่งช่วยตอบสนองนโยบายด้านความมั่นคงของการจัดหาพลังงานสำเร็จรูปในประเทศของรัฐ ช่วยลดการนำเข้าจากต่างประเทศ และรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ในการนี้กลุ่มผู้ถือหุ้นเอกชนโดย คุณเชาว์ เชาว์ขวัญยืน ได้ก่อตั้งโรงกลั่นน้ำมันไทย หรือ Thai Oil Refinery Company: TORC ซึ่งเป็นชื่อเดิมของไทยออยล์ เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2504 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 10 ล้านบาท เริ่มผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันออกสู่ตลาดเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2507 ที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

ในการดำเนินกิจการ ไทยออยล์ได้ทำสัญญาสนับสนุนทางเทคนิคจากเชลล์ ทำให้มีการถ่ายทอดและสั่งสมองค์ความรู้ทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านเทคนิคระดับสากลในตัวบุคลากรและกระบวนการทำงาน เป็นรากฐานที่สำคัญทำให้ไทยออยล์สามารถพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง และด้วยความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เล็งเห็นประโยชน์ของการลงทุนปรับขีดความสามารถของโรงกลั่น และขยายงานไปสู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอุตสาหกรรม ท่ามกลางบริบทของธุรกิจที่ซับซ้อน และกลไกตลาดที่ผันผวนรุนแรง ไทยออยล์ได้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และกระจายหุ้นให้กับนักลงทุนและประชาชนทั่วไป โดยเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 20,400 ล้านบาท และขยายกำลังผลิตเพิ่มเป็น 275,000 บาร์เรลต่อวัน หรือ ร้อยละ 25 ของกำลังกลั่นรวมในประเทศ ทำให้ไทยออยล์มีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้นจนได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงกลั่นน้ำมันชั้นนำที่มีกระบวนการกลั่นแบบคอมเพล็กซ์ (Complex Refinery) ที่ทันสมัยแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

ไทยออยล์ได้ขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่องโดยผ่านการเข้าซื้อกิจการและถือหุ้นในบริษัทต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจสารพาราไซคลีน ธุรกิจผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ธุรกิจผลิตไฟฟ้า ธุรกิจขนส่งน้ำมันและผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีทางเรือและทางท่อ ธุรกิจพลังงานทดแทน (เอทานอล) ธุรกิจสารทำละลายและธุรกิจที่ปรึกษาด้านพลังงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ คุณสุรงค์ บูลกุล ประธานเจ้าหน้าที่บริหารคนปัจจุบันของไทยออยล์ที่ว่า “เมื่อเราต้องการเป็นองค์กร 100 ปี ต้องมีความต่อเนื่องและยั่งยืน เราต้องผลิตสินค้าตามที่โลกต้องการ ความต้องการพลังงานของโลกอนาคตเป็นเช่นไร

เราผลิตพลังงานชนิดนั้นสนองตอบลูกค้า วันนี้โลกยังต้องการน้ำมันเป็นพลังงาน แต่อีก 50 ปีข้างหน้าอาจไม่ใช่” จึงเห็นได้ว่าไทยออยล์มีความมุ่งมั่นที่จะเติบโตอย่างยั่งยืน และแข็งแกร่งท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจโรงกลั่น ควบคู่กับการเป็น Energy Converter สร้างธุรกิจใหม่ๆที่เกี่ยวข้องในสายโซ่อุปทานเพื่อต่อยอดธุรกิจ และรองรับกลยุทธ์การเติบโตแบบก้าวกระโดดด้วยการขยายธุรกิจก้าวสู่ตลาดต่างประเทศ เพื่อก้าวเป็นองค์กรที่มั่นคง สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

### ลักษณะธุรกิจ

กระบวนการกลั่นน้ำมัน คือ กระบวนการแยกโมเลกุลสารไฮโดรคาร์บอนออกจากน้ำมันดิบ และแปรสภาพสารดังกล่าวให้เป็นผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมสำเร็จรูปมูลค่าสูง เช่น น้ำมันก๊าด น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน เป็นต้น การกลั่นน้ำมันเป็นธุรกิจที่อยู่บนฐานกำไรขั้นต้นจากการกลั่น (Gross Refinery Margin) โดยมีเป้าหมายคือการทำให้กระบวนการกลั่นน้ำมันมีประสิทธิภาพสูงสุด และได้ผลิตภัณฑ์ที่มีผลตอบแทนที่ดีที่สุดจากวัตถุดิบที่ใช้ ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) วัดที่ระดับความสามารถในการกลั่นน้ำมันดิบได้หลายเกรด หลายประเภท ให้เป็นผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของตลาดเพื่อผลกำไรในการกลั่นสูงสุด (Refinery Margin Maximization) โดยที่น้ำมันดิบที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการกลั่นนั้นมีคุณภาพที่แตกต่างกัน ทำให้เมื่อผ่านกระบวนการกลั่นก็จะได้น้ำมันปิโตรเลียมในปริมาณและคุณภาพที่แตกต่างกันตามคุณสมบัติของวัตถุดิบตั้งต้น น้ำมันดิบคุณภาพต่ำ หมายถึง น้ำมันดิบที่มีความหนาแน่นสูงและมีกำมะถันสูง (Heavy Sour Crude Oil) ที่แม้ว่าจะมีต้นทุนถูก แต่ต้องใช้กระบวนการกลั่นมากขึ้นตอนและยุ่งยาก ทำให้โรงกลั่นที่มีระบบคอมเพล็กซ์หรือมีการกลั่นได้หลายขั้นตอนสามารถให้ผลตอบแทนในระดับสูงกว่าโรงกลั่นทั่วไปที่มีการกลั่นแบบพื้นฐานหรือ Simple Refinery จากความยืดหยุ่นในการเลือกใช้วัตถุดิบ คือสามารถใช้วัตถุดิบราคาถูกแต่กลั่นได้น้ำมันชนิดเบา (Light Products) เช่น ก๊าซปิโตรเลียมเหลว น้ำมันเบนซิน น้ำมันก๊าด และน้ำมันดีเซล เป็นสัดส่วนที่มากกว่าน้ำมันชนิดหนัก (Heavy Products) เช่น น้ำมันเตา ทำให้การกลั่นแบบคอมเพล็กซ์มีกำไรสูงกว่าการกลั่นแบบพื้นฐาน

โรงกลั่นน้ำมันไทยออยล์ เป็นโรงกลั่นน้ำมันที่มีกระบวนการเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์แบบคอมเพล็กซ์ มีความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ (Nelson Complexity Index) อยู่ในลำดับที่ 3 ของภูมิภาค และเป็นโรงกลั่นน้ำมันที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ด้วยกระบวนการหลักประกอบด้วย หอกลิ้นน้ำมัน (Hydrocarbon Skimming) ทำหน้าที่กลั่นน้ำมันดิบเป็นผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมชนิดต่างๆ แยกประเภทตามจุดเดือดที่แตกต่างกัน จากผลผลิตของหอกลิ้นก็จะทำให้ได้น้ำมันสำเร็จรูปหรือน้ำมันเตา และปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อเพิ่มมูลค่า

เป็นน้ำมันเชื้อเพลิงที่ผลทางการตลาดสูง 5 ชนิดคือ ก๊าซหุงต้ม น้ำมันเบนซิน น้ำมันอากาศยาน น้ำมันดีเซล และน้ำมันเตา และผลิตภัณฑ์ที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับบริษัทในเครือ จากนั้นน้ำมันปิโตรเลียมที่กลั่นได้ก็จะถูกแยกเก็บในถังตามคุณสมบัติของน้ำมันนั้นๆ ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดก็จะถูกส่งต่อไปยังหน่วยเพิ่มคุณภาพน้ำมัน และหน่วยปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Treating) เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และตรงกับความต้องการของลูกค้า

ไทยออยล์ได้มีการดำเนินระบบคุณภาพอย่างจริงจัง จนเป็นโรงกลั่นน้ำมันแห่งแรกของประเทศที่ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และได้รับใบรับรองห้องปฏิบัติการทดสอบเอกชนรายแรกของประเทศจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์น้ำมันปิโตรเลียมส่วนใหญ่ส่งให้ลูกค้าทางเรือ โดยใช้คลังน้ำมันต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร และแม่กลองเป็นเส้นทางหลัก นอกจากนี้มีการขนส่งน้ำมันเบนซิน น้ำมันแก๊สโซฮอล์ น้ำมันดีเซล และน้ำมันอากาศยานผ่านท่อขนส่งน้ำมันของ บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด ไปยังอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี และอำเภอเสาว์ให้ จังหวัดสระบุรี ส่วนผลิตภัณฑ์ที่เหลือขนส่งทางรถบรรทุกไปยังจังหวัดใกล้เคียง

## 1.2 โครงสร้างองค์กรและธุรกิจ

### 1.2.1 โครงสร้างองค์กรและฝ่ายจัดการ

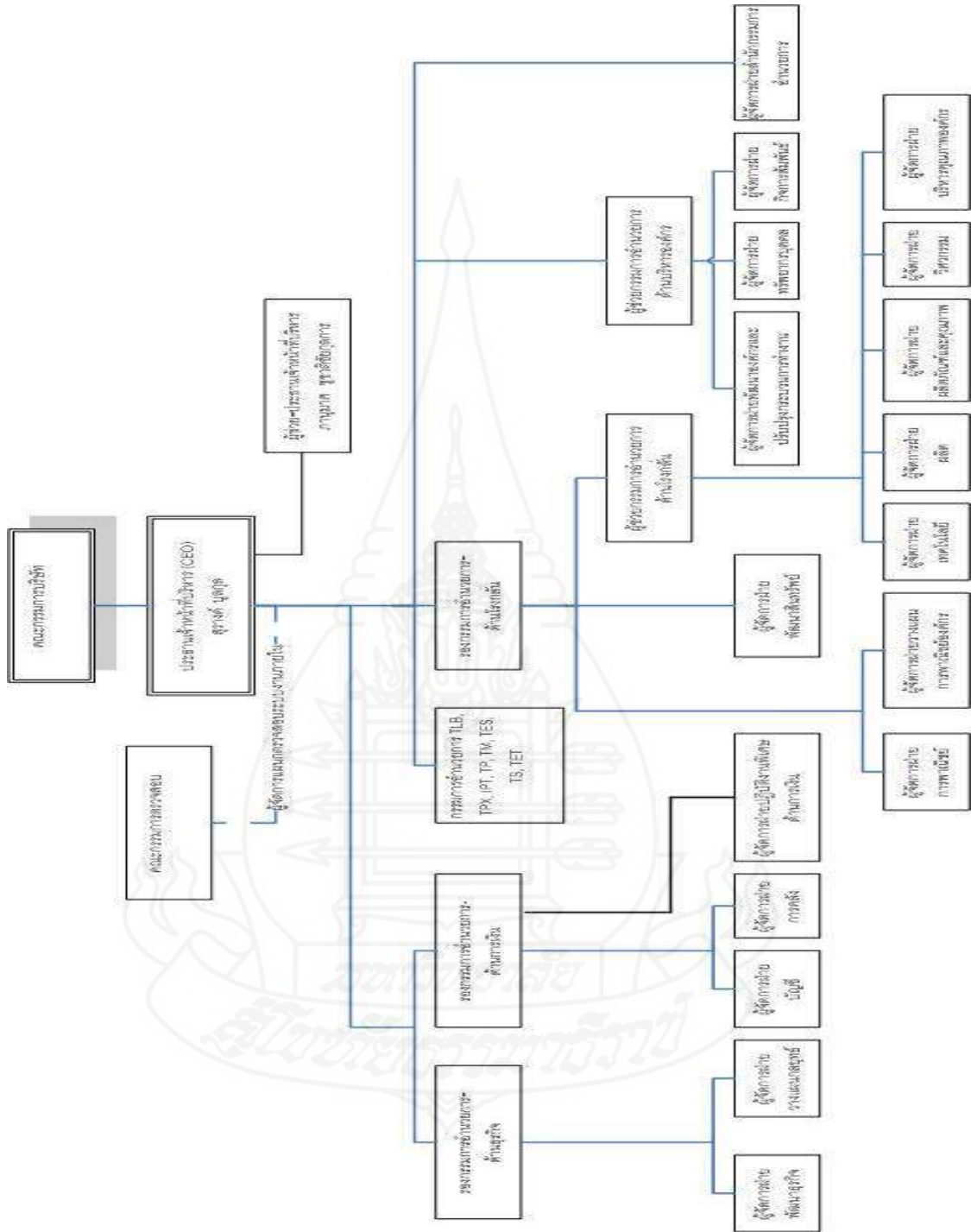
โครงสร้างการจัดการของบริษัทไทยออยล์ จำกัด ณ วันที่ 1 มกราคม 2555 แสดงในภาพที่ 3.1 ประกอบด้วย

- **คณะกรรมการบริษัทฯ** ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจำนวน 12 คน ในจำนวนนี้เป็นกรรมการอิสระ 9 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน คือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

- **คณะกรรมการเฉพาะเรื่อง** ที่ช่วยกลั่นกรองเรื่องที่สำคัญซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท จำนวน 4 คณะคือ

- คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยกรรมการอิสระที่ไม่เป็นผู้บริหารของบริษัท 3 คน
- คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 2 คน และเป็นผู้บริหาร 2 คน
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 2 คน
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 1 คน ผู้บริหาร 1 คน

- **ฝ่ายจัดการ** มีประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรบริษัท ไทยออยล์ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2555

### 1.2.2 ธุรกิจและผลิตภัณฑ์

ปัจจุบัน ไทยออยล์ประกอบธุรกิจต่างๆ ได้แก่

1) ธุรกิจการกลั่น ผลิตภัณฑ์คือ ปิโตรเลียมสำเร็จรูป ประกอบด้วย

- น้ำมันชนิดเบา (Light distillate) 33 % ได้แก่ ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG), Mixed Xylenes, น้ำมันเบนซินไร้สารตะกั่ว (ULG) ออกเทน 91 และ 95
- น้ำมันชนิดกลาง (Middle Distillate) 56% ได้แก่ น้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องบิน (Jet), น้ำมันก๊าด (Kerosene), น้ำมันดีเซล
- น้ำมันชนิดหนัก (Heavy Oil) 11% ได้แก่ น้ำมันเตา, ยางมะตอย และ กัมมะถันเหลว

บริษัทรับน้ำมันดิบจากตะวันออกกลาง 75%, เอเชียตะวันออก 5%, จากแหล่งในประเทศ (น้ำมันดิบเพชร, น้ำมันดิบปัตตานี และคอนเดนเสทจากอ่าวไทย) 20%

2) ธุรกิจปิโตรเคมี ผลิตสารพาราไซลีน 289,000 ตันต่อปี แต่หลังจากเปลี่ยนสารเร่งปฏิกิริยาเคมีเมื่อต้นปี 2548 ก็สามารถเพิ่มกำลังการผลิตเป็น 348,000 ตันต่อปี ปัจจุบันอยู่ระหว่าง

การขยายกำลังการผลิตขั้นที่ 2 เป็น 407,000 ตันต่อปี

3) ธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน , ยางมะตอย และ ผลิตภัณฑ์ได้อื่นๆ

4) ธุรกิจขนส่ง ประกอบด้วย ไทยออยล์มารีน (TOM) และท่อส่งปิโตรเลียมไทย (THAPPLINE)

5) ธุรกิจการผลิตไฟฟ้า ประกอบด้วย ไทยออยล์เพาเวอร์ (TP) และผลิตไฟฟ้าอิสระ (IPT)

### 1.2.3 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ ความสามารถในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและปิโตรเคมีอย่างมีประสิทธิภาพด้วยโรงกลั่นน้ำมันขนาดใหญ่ที่มีเทคโนโลยีแบบคอมเพล็กซ์ มีความเชี่ยวชาญระดับสูงจากการสนับสนุนด้านเทคนิคและการฝึกอบรมจาก SGSI ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้คำแนะนำด้านเทคนิคชั้นนำของโลก มีการบริหารจัดการผ่านเครือข่ายการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของปิโตรเลียม ปิโตรเคมีที่แน่นแฟ้นกับปตท. และบริษัทใน

เครือ ซึ่งสมรรถหลัก รวมถึงธุรกิจหลักของไทยออยล์ ได้ถูกนำมาสร้างกลยุทธ์ตอบสนองความท้าทายทางธุรกิจ และรองรับโอกาสทางธุรกิจใหม่ เรียกว่า Capability Driven Strategy (ภาพที่ 3.2)



ภาพที่ 3.2 Capability Driven Strategy

#### 1.2.4 การจัดการองค์กรแบบ Organic

การจัดการองค์กรของไทยออยล์ที่มีลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรที่มีชีวิตหรือ Organic ได้แก่การให้น้ำหนักต่อการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรเป็นปัจจัยสนับสนุนต่อความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันกับองค์กร เติบโตมาพร้อมกับองค์กร และมีอัตราการลาออกที่ต่ำมาก จากการปลูกฝังค่านิยมอย่างต่อเนื่อง มีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ทำให้เกิดการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรและพนักงานให้มีความคล่องตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพร้อมต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานในเครือก็เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Formation) มีการจัดตั้ง “TOP Group Strategic Thinking Session” เพื่อเป็นกลไกในการนำเสนอความคิดของผู้บริหารระดับสูง กรรมการอำนวยการของบริษัทในเครือ

และพนักงานที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงและบูรณาการหน่วยงานต่างๆภายในผ่านโครงการ Operational Excellence ส่งเสริมการสื่อสารสองทางด้วยการประชุมเป็นประจำทุกไตรมาสเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบความเคลื่อนไหวและแนวโน้มของอุตสาหกรรม ตลอดจนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 วิเคราะห์ผลประกอบการ (Value Creation, Financial Standing, A Fit Model)

#### 1.3.1 การสร้างคุณค่า (Value Creation)

กลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าของไทยออยล์ผ่านกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนี้

คุณค่าแก่ลูกค้า ไทยออยล์เน้นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สามารถดึงดูดลูกค้า และรักษาลูกค้าไว้อย่างยั่งยืน คือ การบริการเหนือกว่าความคาดหวัง และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้า มีระบบการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) จากช่องทางต่างๆที่หลากหลายเพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าและตลาด ตลอดจนวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer live cycle) ที่แตกต่างกัน และนำข้อมูลที่ได้เข้าสู่อุปกรณ์ประชุมจัดทำกลยุทธ์ของบริษัท และถ่ายทอดการปฏิบัติสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ไทยออยล์ยังได้ส่งเสริมวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นลูกค้าผ่านค่านิยม “POSITIVE” คู่พนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรตามระบบ ISO 9001 ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าและป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณค่าแก่พนักงาน ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กร ไทยออยล์ได้เริ่มนำตัวแบบการพัฒนากุศลกร (Success Profile) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ (Competency) ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge) ประสบการณ์ในงาน (Work experience) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) มาต่อยอดเพื่อพัฒนาเป็น โมเดลการเติบโตสายอาชีพ มีการจัดทำแผนอาชีพและแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Career Plan and Individual Development Plan) ทำให้พนักงานสามารถเติบโตได้ทั้งตามสายงานและกลุ่มอาชีพ และข้ามสายงานหรือกลุ่มอาชีพ ทำให้มีการพัฒนาความสามารถของพนักงานและตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจและการเติบโตในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์และยกระดับประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรบุคคลผ่านระบบ SAP นอกจากนี้ยังเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร



โดยการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยและมีความสุข มีการจัดเงินเดือนและสวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจ

คุณค่าแก่กลุ่มผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้น ไทยออยล์มีการปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติในคู่มือหลักการกำกับดูแลกิจการที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ และรักษาสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเคร่งครัด มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส มีระบบบัญชีและการเงินที่มีความเชื่อถือได้ สร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงการเติบโตของบริษัทในระยะยาว และผลตอบแทนในระดับที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทั้งรายใหญ่และรายย่อย ไม่แสวงหาประโยชน์แก่ตนเอง และไม่เปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับแก่บุคคลภายนอก

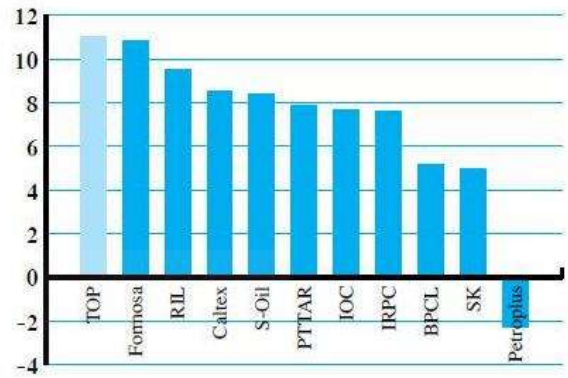
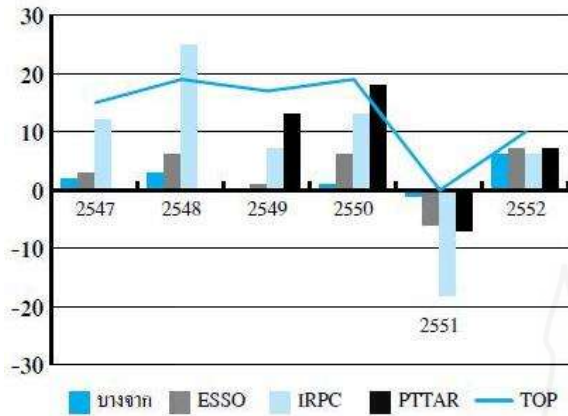
### 1.3.2 ผลประกอบการทางการเงิน (Financial Standing)

งบการเงินและผลประกอบการทางการเงินของบริษัทไทยออยล์ ปี พ.ศ. 2551- 3 ไตรมาสแรกของปี 2555 แสดงในภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าผลประกอบการของ ไทยออยล์อยู่ในระดับที่ดีมาโดยตลอดเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2551 ที่มีความผันผวนของราคาน้ำมันดิบอย่างรุนแรงคือมีระดับสูงสุดในไตรมาสที่ 2 และลดลงต่ำสุดในไตรมาสที่ 3 และ 4 ส่งผลให้โรงกลั่นน้ำมันทุกโรงประสบปัญหามูลค่าน้ำมันคงคลังลดต่ำลงอย่างหนัก ไทยออยล์เป็นโรงกลั่นเดียวที่มีกำไรสุทธิในปีนั้น (223.57 ล้านบาท) ในขณะที่โรงกลั่นอื่นประสบภาวะขาดทุน (ภาพที่ 3-4 ซ้าย) และมีผลตอบแทนการลงทุนดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับระดับภูมิภาค (ภาพที่ 3-4 ขวา) นอกจากนี้ในปี 2551 ไทยออยล์สามารถยกระดับขีดความสามารถในการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ขึ้นมาเป็นลำดับที่ 3 ของโรงกลั่นน้ำมันในภูมิภาครองจาก Reliance (India) และ Nippon Oil (Japan)

วงดงบการเงิน ณ วันที่	งปปี <sup>51</sup> 31/12/2551	งปปี <sup>52</sup> 31/12/2552	งปปี <sup>53</sup> 31/12/2553	งปปี <sup>54</sup> 31/12/2554	ไตรมาส <sup>3/55</sup> 30/09/2555
<b>บัญชีทางการเงินที่สำคัญ</b>					
สินทรัพย์รวม	132,840.72	137,744.70	146,607.26	155,087.13	174,658.82
หนี้สินรวม	69,261.30	66,057.82	69,769.69	70,053.48	84,326.80
ส่วนของผู้ถือหุ้น	58,922.00	66,788.54	71,417.22	79,469.57	84,745.42
มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้ว	20,400.28	20,400.28	20,400.28	20,400.28	20,400.28
รายได้รวม	401,399.71	287,393.27	324,351.85	448,809.42	338,902.59
กำไรสุทธิ	223.57	12,061.54	8,998.62	14,853.16	10,394.65
กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.11	5.91	4.41	7.28	5.10
<b>อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ</b>					
ROA(%)	1.40	12.25	9.88	14.99	9.57
ROE(%)	0.35	19.19	13.02	19.69	15.10
อัตรากำไรสุทธิ(%)	0.06	4.20	2.77	3.31	3.07

ภาพที่ 3.3 แสดงงบการเงินและผลประกอบการของไทยออยล์ ปี 2551- 3 ไตรมาสแรกปี 2555

ที่มา: ข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



ภาพที่ 3.4 กำไรสุทธิ (ซ้าย) และผลตอบแทนการลงทุนเทียบกับโรงกลั่นอื่นในภูมิภาค (ขวา)

ที่มา: ข้อมูลจาก กรณีศึกษา Best Practice TQC Winner 2009)

หมายเหตุ TOP คือ ไทยออยล์

### 1.3.3 A Fit Model

Corporate Theme แนวทางการขับเคลื่อนทรัพยากรหลัก ประกอบด้วย  
ค่านิยมของไทยออยล์



ภาพที่ 3.5 ค่านิยม POSITIVE ของไทยออยล์

ค่านิยมของไทยออยล์ประกอบด้วยตัวอักษร 8 ตัว คือ POSITIVE มีความหมาย

โดยย่อคือ

P = Professional	คือ ความเป็นมืออาชีพ
O = Ownership & Commitment	คือ ความเป็นเจ้าของ
S = Social Responsibility	คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม
I = Integrity	คือ ความซื่อสัตย์และเป็น
ธรรม	
T = Teamwork & Collaboration	คือ ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม
V = Vision Focus	คือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน
E = Excellence Striving	คือ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วิสัยทัศน์ : ไทยออยล์มุ่งที่จะเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจเชิงบูรณาการด้านการกลั่นน้ำมันและปิโตรเคมีที่ต่อเนื่องอย่างครบวงจรในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

#### พันธกิจ

1. เป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำในด้านผลการดำเนินงาน และผลตอบแทนการลงทุน
2. ก้าวสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มุ่งสร้างสรรค์สิ่ง

ใหม่บนพื้นฐานแห่งความเชื่อมั่นระหว่างกัน เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

3. มุ่งเน้นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณ “REACT”

ยึดถือปฏิบัติดังนี้

R (Responsibility)	มีความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่
E (Equitable Treatment)	ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน
A (Accountability)	มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจดำเนินการ

และ

ผลการกระทำของตนเอง

C(Creation of Long Term Value) มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

T (Transparency)

ความโปร่งใสในการดำเนินงาน

**Corporate Governance**

โครงสร้างการจัดการของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด ประกอบด้วย

- คณะกรรมการบริษัท มีกรรมการ 13 คน ในจำนวนนี้เป็นกรรมการอิสระ 9 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน คือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- คณะกรรมการเฉพาะเรื่อง ทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องที่สำคัญ ซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท จำนวน 4 คณะคือ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำหรับคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สอบทานการดำเนินงานของบริษัทฯ รายการทางการเงิน ระบบควบคุมภายใน คัดเลือกผู้ตรวจสอบบัญชี รวมทั้งพิจารณารายการระหว่างกัน คณะกรรมการตรวจสอบนี้ประกอบด้วยกรรมการอิสระที่ไม่เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ จำนวน 3 คน
- ฝ่ายจัดการ มีประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ

**ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage, SCA)****Quality**

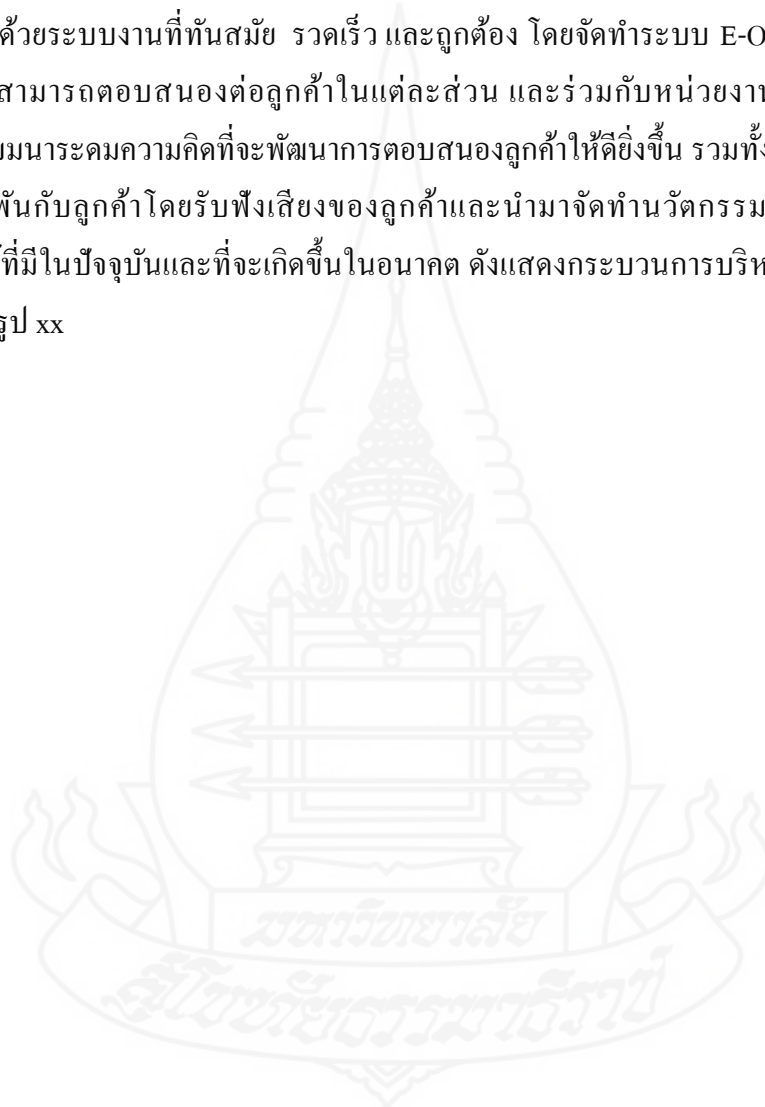
ไทยออยล์ เน้นการออกแบบการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าตรงตามเวลา รวมทั้งเน้นคุณภาพของการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management, TQM) รวมทั้งการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาใช้ โดยมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพตามมาตรฐานสากล ISO เป็นพื้นฐาน

Efficiency ในด้านประสิทธิภาพ ไทยออยล์มุ่งสู่ความสำเร็จด้วยปรัชญาหลัก 3 ประการคือ 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วย Operational Excellence และ High Performance Organization (HPO) 2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี และ 3) การรับผิดชอบต่อสังคม และการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจนั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรที่จะรองรับการเติบโตของธุรกิจ มีการพัฒนาพนักงานตามสายงานอาชีพ การส่งเสริมค่านิยม (POSITIVE) การสร้างความยอมรับในการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบงานและองค์ความรู้ ไทยออยล์สามารถพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

(Individual Development Plan, IDP) ต่อเนื่องจากการสร้างระบบ Performance Management System ที่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจและ

วัฒนธรรมองค์กร สร้างบรรยากาศในการพัฒนาและบริหารผลงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพัน องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถขยายธุรกิจได้ตามเป้าหมาย

Innovation & Customer Responsiveness ไทยออยล์มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยระบบงานที่ทันสมัย รวดเร็ว และถูกต้อง โดยจัดทำระบบ E-Ordering และพัฒนาระบบให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าในแต่ละส่วน และร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดการประชุมสัมมนาระดมความคิดที่จะพัฒนาการตอบสนองลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีแนวทางการสร้างความผูกพันกับลูกค้าโดยรับฟังเสียงของลูกค้าและนำมาจัดทำนวัตกรรมการให้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังแสดงกระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าตามรูป xx





ภาพที่ 3.6 กระบวนการ CRM ของไทยออยล์

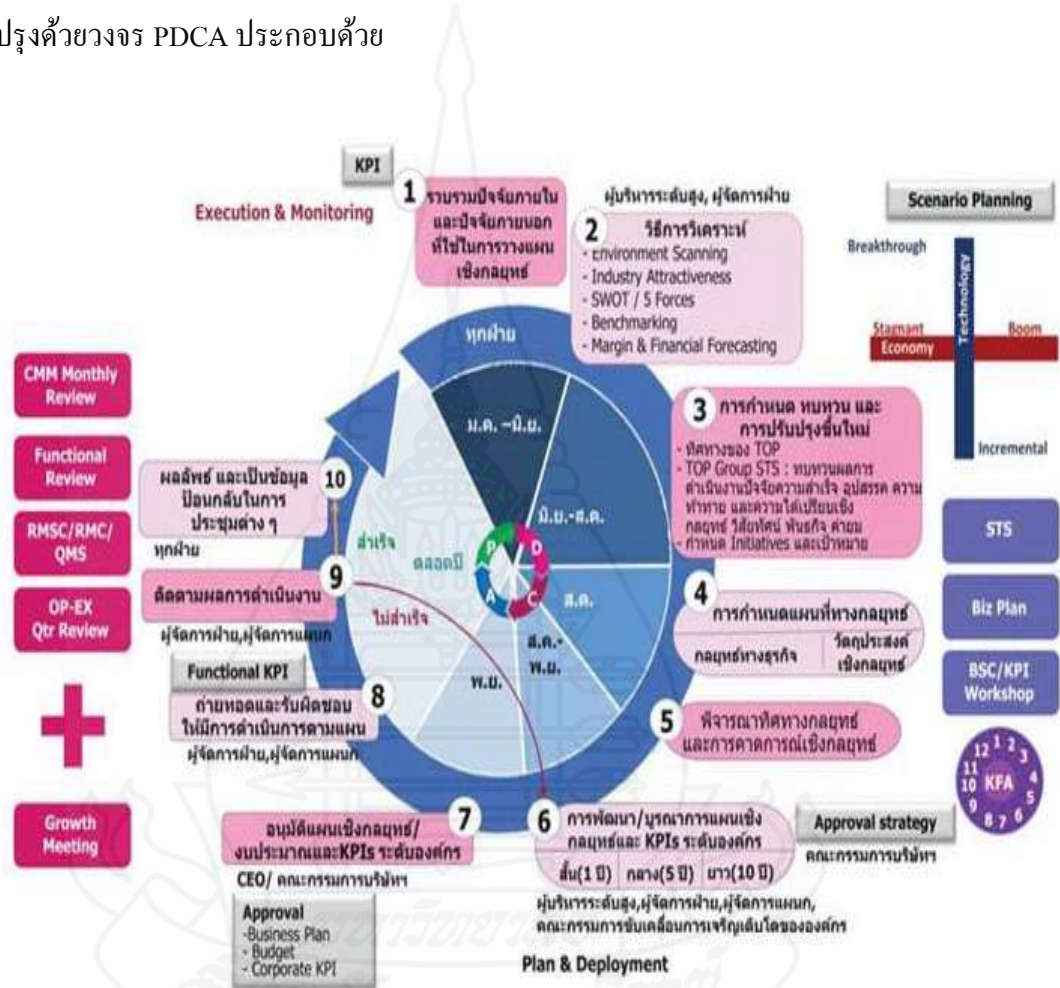
นอกจากการตอบสนองต่อลูกค้าด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ไทยออยล์ยังมีแนวทาง ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่อข้อร้องเรียนเพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการตามระบบ ISO 9001 เพื่อระบุข้อร้องเรียน แก้ไข และป้องกันไม่ให้เกิด ปัญหาซ้ำ

นอกจากนี้ความเข้มแข็งของธุรกิจของไทยออยล์ที่เป็นสมรรถนะหลักส่วนหนึ่งก็คือ การมีการจัดการเครือข่ายห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ที่แน่นแฟ้นกับบริษัทในเครือ ปตท. ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุด (สัดส่วนการถือหุ้นสามัญคือ 49.10%) ทำให้เกิดการดำเนินธุรกิจ ร่วมกันแบบ “Win-Win” มีการวางกลยุทธ์ทางการตลาดร่วมกัน รวมทั้งบริษัทในเครือของไทย ออยล์เอง ก็มีการวางแนวธุรกิจให้เกื้อกูลกัน ใน 3 ธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจถ่านน้ำมัน (ไทยออยล์) ธุรกิจปิโตรเคมี (บริษัทพาราไซลีน) และ ธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน (บริษัทไทยลูบเบส) เมื่อ ธุรกิจน้ำมันมีแนวโน้มไม่ดีก็สามารถทดแทนรายได้ด้วยธุรกิจปิโตรเคมีหรือธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น รวมทั้งการมีโรงไฟฟ้าสำหรับป้อนให้กับธุรกิจของตนเองทำให้มีความมั่นคงด้านการผลิตที่สูงกว่า

เมื่อเทียบกับโรงกลั่นอื่น ทำให้เกิดความคล่องตัวด้านการผลิต มีกำไรขั้นต้นจากการกลั่นในระดับที่ดี มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่แข่งขันได้

### 1.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของไทยออยล์ มีขั้นตอนการดำเนินการ 10 ขั้นตอนตามภาพที่ 3.6 ซึ่งมีลักษณะของการวางแผน การนำไปสู่การปฏิบัติ การวัดผล และการปรับปรุงด้วยวงจร PDCA ประกอบด้วย



ภาพที่ 3.7 แสดงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทไทยออยล์



### P- (Plan) การวางแผน

1. การรวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ทบทวนผลงานปีที่ผ่านมาทุกระดับ เปรียบเทียบข้อมูล Bench marking ของโรงกลั่นทั่วประเทศและทั่วโลก ทบทวนปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสามารถองค์กร ความพร้อมด้านทรัพยากรและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเช่น ความต้องการของลูกค้า

2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการและเครื่องมือต่างๆ ได้แก่ Environment Scanning, Industrial Attractiveness, SWOT/ 5 Forces วิเคราะห์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) นำมากำหนด แนวกลยุทธ์ (Strategic Theme) ร่วมกับการใช้แนวทางของ Scenario Planning เพื่อคาดการณ์ความเป็นไปได้ในสถานการณ์ต่างๆที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต

3. การกำหนด ทบทวน และปรับปรุง ทิศทางของผู้บริหาร ผลการดำเนินงาน ปัจจัยความสำเร็จ อุปสรรค ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนด Initiatives และเป้าหมาย ทำให้กลยุทธ์และแผนการดำเนินการมีความสอดคล้องและบูรณาการกัน

4. กำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางธุรกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของ BSC

5. พิจารณาทิศทางกลยุทธ์ และการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์

6. การพัฒนาและบูรณาการแผนเชิงกลยุทธ์และ KPIs ระดับองค์กร ระยะสั้น 1 ปี ระยะกลาง 5 ปี และระยะยาว 10 ปี

7. อนุมัติแผนเชิงกลยุทธ์ งบประมาณ และ KPIs ระดับองค์กรโดย CEO และ คณะกรรมการบริษัท

### D- (Do) การนำไปสู่การปฏิบัติ

8. ถ่ายทอด Functional KPI และรับผิดชอบให้มีการดำเนินการตามแผน เมื่อแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ งบประมาณและค่าใช้จ่าย งบลงทุน ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะถ่ายทอดแผนธุรกิจทั่วทั้งองค์กร โดย SP และฝ่ายการคลัง สรุปเป็น “คู่มือแผนธุรกิจประจำปี” ให้ทุกฝ่ายนำไปดำเนินการและถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกคน โดยใช้วิธีการ รับลูก- ส่งลูก (Catch Ball) หากพบโอกาสในการปรับปรุง ระหว่างการถ่ายทอดกลยุทธ์ แผนก็จะถูกส่งกลับมาทบทวนใหม่ในระดับที่สูงกว่าจนกว่าแผนงานนั้นจะมีความสมบูรณ์พร้อมนำไปปฏิบัติ

### C- (Check) การวัดผล

9. ติดตามผลการดำเนินงานในการประชุมต่างๆ ผลักดันความก้าวหน้าของกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ กำหนดและขับเคลื่อนปัจจัยสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีการประชุมทบทวนความก้าวหน้าทุกสัปดาห์

### A- (Act) การปรับปรุงหรือการสร้างมาตรฐาน

10. ใช้ผลลัพธ์จากการติดตามเป็นข้อมูลป้อนกลับในการประชุมต่างๆ และเป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับกระบวนการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในรอบปีถัดไป

## 1.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผลสำรวจจาก Harvard Business Review ในเดือนมีนาคม 2552 พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจว่าการจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment and Execution) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันแต่แยกจากกัน ไทยออยล์มุ่งสู่การเป็น องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategy-focused Organization) การจัดทำและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จึงเป็นกระบวนการที่เดินไปพร้อมๆกันอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบที่แข็งแกร่งแน่นอน แต่ก็มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเปิดโอกาสแก่การมีส่วนร่วมเพื่อเรียนรู้และปรับเปลี่ยน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากปัจจัยความสำเร็จคือ

### 1. การผลักดันและสนับสนุนโดยผู้บริหารระดับสูงในทุกสายงาน

มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สร้างความสอดคล้อง มีการสื่อสารที่ดี และผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินการอย่างได้ผล

### 2. ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์หรือทำนายแนวโน้มในอนาคตของธุรกิจ

ที่ผ่านมาไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่มีบทบาทในการนำองค์กรฝ่าวิกฤตมาจนประสบความสำเร็จ แต่ยังมีบุคลากรและทีมงานเป็นกลไกที่สำคัญนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การคาดการณ์ข้อมูลในอนาคตมาจากการอาศัยข้อมูลในอดีตเพื่ออ่านแนวโน้มในอนาคต โดยไทยออยล์ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลอุตสาหกรรม ข้อมูลเชิงธุรกิจ และมีทีมบุคลากรที่เป็นนักวิเคราะห์ด้านพลังงานจากหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้อง และมีกรอบที่ใช้เครื่องมือทางธุรกิจที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น SWOT Analysis, Five Force, Environmental Scanning, Industry Attractiveness Analysis, BSC และ Scenario Planning เพื่อหาจุดบอด (Blind Spot) สร้างความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการคิดนอกกรอบ และหาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหา

3. ความสามารถในการตัดสินใจที่จะกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับผลการวิเคราะห์หรือการทำนายแนวโน้มในอนาคต พร้อมกับการบูรณาการสิ่งที่เป็นความได้เปรียบทางธุรกิจที่สำคัญ

ในการวิเคราะห์องค์กรกำหนดทางเลือกได้มากมาย แต่ก็ต้องเลือกทำในสิ่งที่มีความถนัดและเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่นพลังงานทดแทนซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคจากการเข้ามาเป็นสินค้าทดแทน คือ เอทานอล (Ethanol) แต่ในอีกมุมหนึ่งก็เป็นโอกาสจากประมาณการใช้ในประเทศที่รัฐบาลมีการผลักดันให้ใช้แก๊สโซฮอล์ จึงได้ตัดสินใจลงทุนในธุรกิจเอทานอลของตนเอง เป็นต้น

#### 4. การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร

ไทยออยล์ถือว่าคนเป็นผู้สร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทำให้สามารถชนะคู่แข่งได้ นอกจากนี้คนยังต้องเป็นผู้กำหนดและดำเนินการ ไทยออยล์เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันพัฒนากลยุทธ์ เพื่อทำให้กลยุทธ์เป็นงานของทุกคน มีการรับฟังและระดมสมอง เพื่อเชื่อมโยงความคิดระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงาน ถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ขององค์กร พนักงานสามารถระบุกลยุทธ์ขององค์กรได้ มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของกลยุทธ์ ช่วยให้ทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปถึงผู้บริหารระดับสูงเข้าใจ และเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ของตนกับจุดมุ่งหมายสำคัญขององค์กรได้

#### 5. การให้ความสำคัญกับการสร้างและวางตำแหน่งแบรนด์

ด้วยคุณภาพ และชื่อเสียงของบริษัทฯที่ยืนยาวมาเป็นเวลานาน ไทยออยล์ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งสร้างคุณค่าต่อแบรนด์ (Branding) ของบริษัท รวมทั้งมีการสนับสนุนด้านพลังงานที่สะอาด (Clean Energy Campaign) ทำให้เป็นที่เชื่อมั่นของลูกค้า และเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีในตราหี้อ (Customer Loyalty)

## 2. กรณีศึกษาโรงงานผลิตอาหารสัตว์ปักษ์ชาย บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

### 2.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือ CPF เป็นหนึ่งในบริษัทหลักของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CPG) ที่ดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม โดยเริ่มต้นตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ การเพาะพันธุ์สัตว์ การเลี้ยงสัตว์ และผลิตภัณฑ์อาหารสำหรับกิจการในประเทศไทยได้มีการจำแนกธุรกิจตามประเภทของสินค้าออกเป็น 3 ธุรกิจหลัก คือ 1) ธุรกิจอาหารสัตว์ (Feed) 2) ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ (Farm) ได้แก่การเพาะพันธุ์สัตว์ การเลี้ยงสัตว์เพื่อการค้า และการแปรรูปเนื้อสัตว์พื้นฐาน และ 3) ธุรกิจอาหาร (Food) ได้แก่ การผลิตสินค้าเนื้อสัตว์กึ่งปรุงสุกและปรุงสุก สำหรับธุรกิจอาหารสัตว์ นับได้ว่าเป็นธุรกิจเริ่มแรกของเครือ CP ซึ่งนับได้ว่าเป็นผู้นำและผู้บุกเบิกการผลิต และจำหน่ายอาหารสัตว์ ในลักษณะตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์ และส่งมอบโดยตรงให้ฟาร์มลูกค้า และมีการใช้อาหารสัตว์ที่ผลิตได้ในฟาร์มเลี้ยงสัตว์ที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าของ CPF (CPF Value Chain)

นับตั้งแต่โรงงานอาหารสัตว์แห่งแรกของประเทศไทยของ CPF ที่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2506 โรงงานผลิตอาหารสัตว์ปักษ์ชาย (Pak Thong Chai Feedmill, PTF) เป็นโรงงานลำดับที่ 11 ของสาขานาอาหารสัตว์บักที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2547 จากแนวคิดของการทำธุรกิจแปรรูปอาหารครบวงจรเพื่อการส่งออกในบริเวณที่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ที่มีศักยภาพ PTF ถูกสร้างขึ้นจากประสบการณ์ด้านการผลิตอาหารสัตว์ของ CPF เองผนวกกับเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการผลิตอาหารสัตว์บักประเภท ไก่เนื้อ ไก่พันธุ์ ไก่ไข่ และเป็ดเนื้อเพื่อป้อนให้กับฟาร์ม CPF และลูกค้าทั่วไปสำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์สำเร็จรูปส่งออกต่างประเทศ และเป็นโรงงานผลิตอาหารสัตว์ที่มีขนาดใหญ่ด้วยกำลังผลิตสูงสุด 1.2 ล้านตันต่อปี

### 2.2 โครงสร้างองค์กรและธุรกิจ

#### 2.2.1 โครงสร้างองค์กรและการจัดการ

PTF เป็นบริษัทหนึ่งในเครือของ CPF ซึ่งมีโครงสร้างของธุรกิจในสาขานากิจการประเทศไทยที่ผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศตามภาพที่ 3.7



ภาพที่ 3.8 โครงสร้างธุรกิจของ CPF แสดงส่วนงานอาหารสัตว์ของกิจการในประเทศไทย

จากการที่ PTF เป็นบริษัทหนึ่งในเครือ CPF สายธุรกิจสัตว์บก จึงมีโครงสร้างการจัดการที่อิงกับบริษัทแม่คือ CPF ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการต่างๆ 6 คณะคือ คณะกรรมการบริษัท, คณะกรรมการบริหาร, คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนและสรรหากรรมการ, คณะกรรมการตรวจสอบ, สำนักตรวจสอบภายใน และสำนักเลขานุการบริษัท มีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

คณะกรรมการบริษัท มีนายชนินท์ เจียรวนนท์ เป็นประธานกรรมการ  
มีกรรมการทั้งสิ้นรวมประธาน 15 คน และในจำนวนนี้มีกรรมการอิสระ 5 คน คิดเป็นสัดส่วน  
ของกรรมการที่เป็นผู้บริหารกับกรรมการอิสระ 2:1

คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งสิ้น 5 คน

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนและสรรหากรรมการ ประกอบด้วย  
กรรมการ 3 คน ซึ่งเป็นกรรมการอิสระ 2 คน และอีก 1 คนเป็นกรรมการที่ไม่ได้ทำหน้าที่เป็น  
ผู้บริหาร

คณะกรรมการบริหาร มีนายชิงชัย โลหะวัฒนกุล เป็นประธาน  
กรรมการบริหาร และมีกรรมการรวมทั้งประธานจำนวนทั้งสิ้น 10 คน

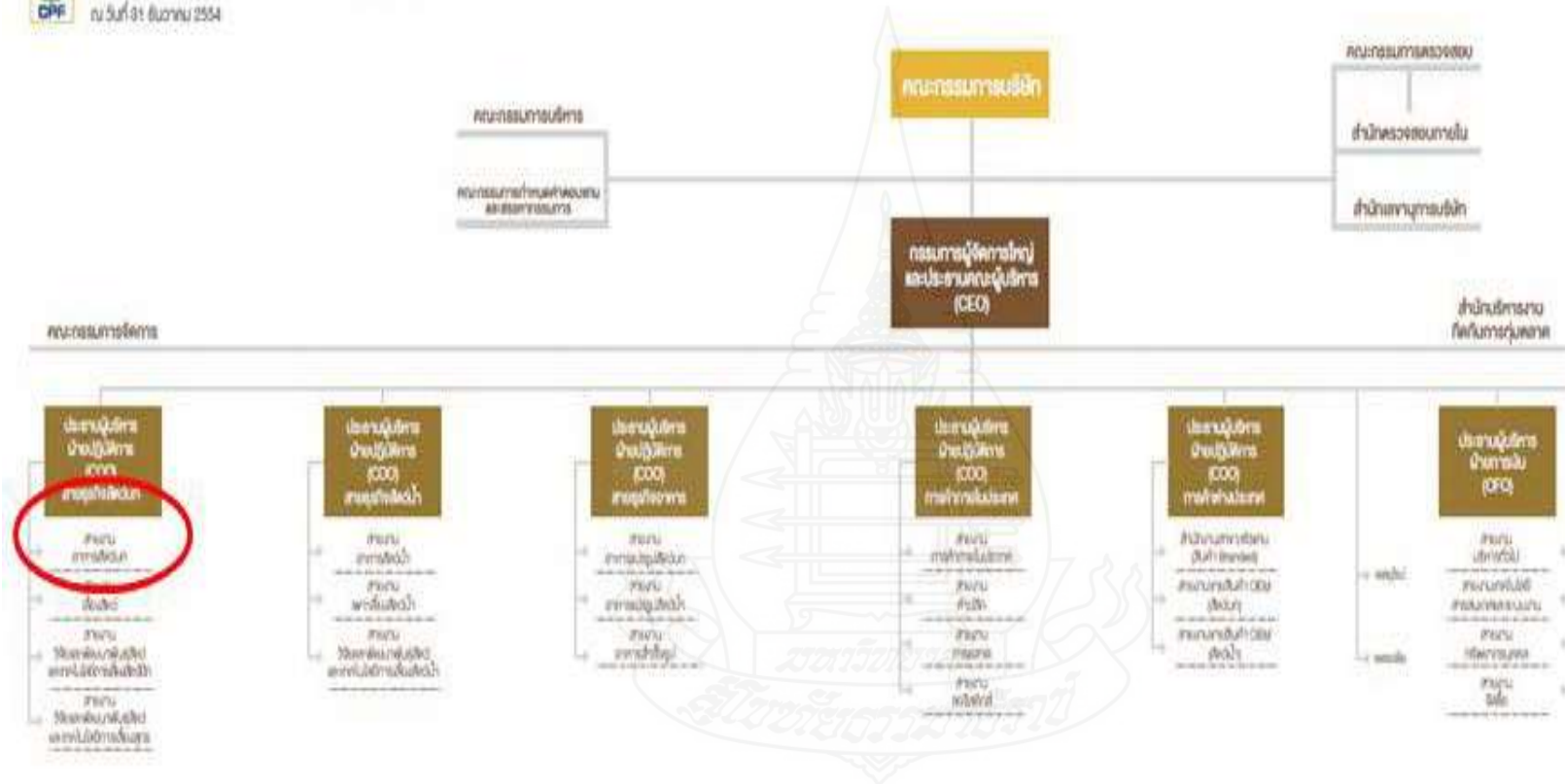
คณะผู้บริหาร มีนายอดิเรก ศรีประทักษ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ  
ใหญ่ ประธานคณะผู้บริหาร และรักษาการประธานผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สายธุรกิจอาหาร และมี  
นายวิระชัย รัตนบานชื่น ทำหน้าที่ประธานผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการสายธุรกิจสัตว์บก และรักษาการ  
รองกรรมการผู้จัดการบริหาร สายงานอาหารสัตว์บก



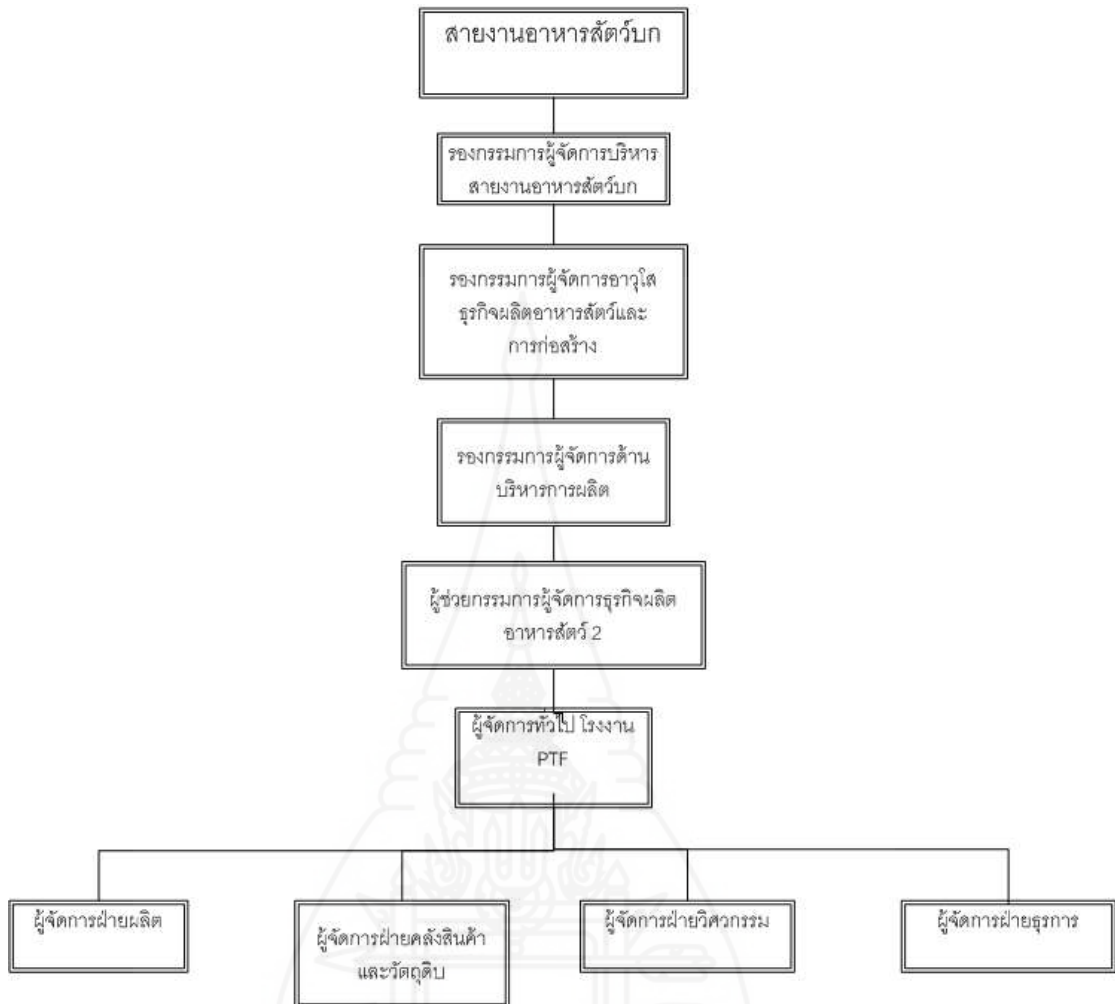


# โครงสร้างการจัดการของบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554



ภาพที่ 3.9 โครงสร้างการจัดการของเครือ CPF และตำแหน่งของสาขางานอาหารสัตว์บก



ภาพที่ 3.10 โครงสร้างการบริหารงานโรงงาน PTF และความสัมพันธ์กับสาขา  
อาหารสัตว์บก CPF

### 2.2.2 ธุรกิจและผลิตภัณฑ์

CPF เป็นผู้นำในการผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์บกในประเทศไทย มีการผลิตอาหารสัตว์ทั้งในรูปแบบหัวอาหาร และอาหารสำเร็จรูปชนิดผงและเม็ด PFT เป็นโรงงานอาหารสัตว์แห่งหนึ่งของ CPF ที่ผลิตสินค้าด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และผลิตอาหารสัตว์ที่ใช้สำหรับการบริโภคโดยมนุษย์ในกลุ่มของสัตว์เศรษฐกิจ 4 ประเภท คือ อาหารไก่เนื้อ อาหารไก่พันธุ์ อาหารไก่ไข่ และอาหารเป็ดเนื้อ ส่งให้กับฟาร์มของบริษัทในเครือ CPF และลูกค้าทั่วไป

การผลิตอาหารสัตว์ใช้พืชผลการเกษตรหลัก ได้แก่ ข้าวโพดและกากถั่วเหลืองด้วยสูตรอาหารตามโภชนาการของสัตว์แต่ละประเภท และแต่ละช่วงอายุ ควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้ได้อาหารสัตว์ที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ ได้มาตรฐานตามที่



กำหนด และจัดจำหน่ายในตราสินค้าของซีพี ไฮโปรไวท์ ไฮโกร สตาร์ฟีด เป็นต้น การกำหนดราคาขายพิจารณาจากต้นทุนการผลิตในแต่ละช่วงเวลา และสอดคล้องกับราคาขายควบคุมที่ประกาศโดยกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

การจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อป้อนให้กับโรงงานผลิตอาหารสัตว์ดำเนินการผ่านหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบผลิตอาหารสัตว์ทั้งสัตว์บกและสัตว์น้ำ โดยกำหนดนโยบายให้จัดซื้อวัตถุดิบที่ได้มาตรฐานและมีคุณค่าทางโภชนาการที่เหมาะสม และพิจารณาซื้อวัตถุดิบจากแหล่งในประเทศเป็นลำดับแรกในพื้นที่ที่ตั้งของโรงงานอาหารสัตว์ การนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศจะพิจารณาซื้อเมื่อปริมาณในประเทศไม่เพียงพอหรือมีคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐาน

สำหรับธุรกิจอาหารสัตว์ของเครือ CPF ดำเนินกลยุทธ์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและกระบวนการทำงานเพื่อให้มีต้นทุนที่แข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดด้วยการรักษามาตรฐานและคุณภาพรวมทั้งให้การบริการที่ดีแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายและการส่งเสริมการขาย โดยเฉพาะให้ความรู้ด้านวิชาการแก่ตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์และเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์โดยตรงทั้งในรูปแบบการจัดสัมมนาทางวิชาการ การจัดตั้งศูนย์บริการวิชาการให้นักวิชาการให้คำแนะนำและคำปรึกษา และเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์ที่ได้มาตรฐานสากลในสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต

### 2.2.3 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลักสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่องค์กรอื่นลอกเลียนแบบได้ยากสำหรับ PTF ได้แก่ การมีเทคโนโลยีการผลิตและเครื่องจักรที่ทันสมัย การเลือกทำเลที่ตั้งที่ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ และลูกค้าที่ซื้ออาหารสัตว์ การใช้ประโยชน์จากการเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่คุณค่า (CPF Value Chain) ซึ่งถือได้ว่า PTF เป็นต้นน้ำของธุรกิจที่บูรณาการกับบริษัทอื่นๆ ใน CPF ที่อยู่ใน Value chain ทำให้สามารถทราบถึงปริมาณการสั่งซื้อที่แน่นอน และวางแผนการผลิตได้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้ควบคุมต้นทุนและวางแผนจัดซื้อวัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีระบบบริหารคุณภาพ และระบบการประกันคุณภาพด้านความปลอดภัยของอาหารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีตราฮีฟองของซีพี ซึ่งเป็นแบรนด์ที่มีความแข็งแกร่งและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค

### 2.2.4 การจัดองค์กรแบบ Organic

จากการนำเกณฑ์ TQA เข้ามาใช้โดยจัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์และประเมินองค์กรทำให้มีการแบ่งคณะทำงานออกตามหมวดของเกณฑ์ TQA เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการขององค์กร โดยที่คณะทำงานทั้ง 7 หมวดได้ระดมสมองร่วมกันเพื่อปรับปรุงองค์กร

อย่างต่อเนื่อง เกิดการปรับปรุงและจัดการองค์กรในลักษณะข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ซึ่งเป็นแนวทางเริ่มต้นของการจัดการองค์กรแบบมีชีวิตหรือ Organic นอกเหนือจากการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม พนักงานยังมีการพัฒนาในการปฏิบัติงานและทัศนคติในการทำงาน มีแนวคิดที่เป็นระบบ และมุ่งเน้นการทำงานที่มีการบูรณาการร่วมกัน มีการพัฒนาการสื่อสารในลักษณะสองทางระหว่างพนักงานเอง และระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ซึ่งส่งเสริมความเข้าใจระหว่างกัน การอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

### 2.3 วิเคราะห์ผลประกอบการ (Value Creation, Financial Standing, A Fit Model)

#### 2.3.1 การสร้างคุณค่า

กลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าประกอบด้วย

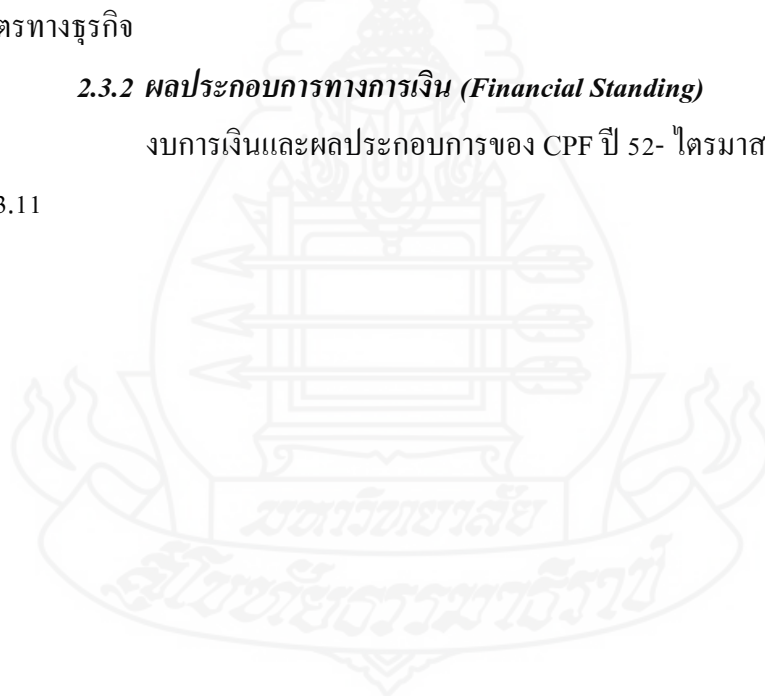
การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า PTF บริหารงานแบบการมุ่งเน้นลูกค้า โดยมีกำหนดตลาดเป้าหมายที่สำคัญอย่างชัดเจนเป็น 2 กลุ่มคือ ฟาร์มของ CPF ซึ่งเป็นส่วนของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ CPF เอง และฟาร์มนอกกลุ่ม CPF มีการกำหนดแผนการขยายตลาดอาหารสัตว์โดยการทำ Market Survey และกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer, VOC) และมีการใช้ข้อร้องเรียนและข้อมูลป้อนกลับอื่นๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดความประทับใจและความภักดี นอกจากนี้ยังมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อการตอบสนองที่เหนือกว่าความคาดหวัง โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ 3 ระดับคือ สร้างความพึงพอใจ สร้างความประทับใจ และสร้างความผูกพัน มีกลไกที่จะช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงเพื่อสืบค้นข้อมูลและสารสนเทศ แจ้งขอเสนอแนะและข้อร้องเรียนผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น Website, E-mail และโทรศัพท์ โดยข้อมูลทั้งหมดจะได้รับการประมวลผลและนำเสนอผู้บริหารเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับกระบวนการรับและจัดการข้อร้องเรียน PTF ใช้ขั้นตอนการดำเนินการตามระเบียบวิธีปฏิบัติในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 เป็นหลัก

การสร้างคุณค่าแก่พนักงาน PTF มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากรเพื่อสร้างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับการจัดการองค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรตามรูปที่ xxx มีการฝึกอบรมพนักงานก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการ โดยใช้วิธีอบรมแบบชั้นเรียน (Class Room) และฝึกอบรมแบบ On the Job Training (OJT) ด้วยระบบ Expert Directory ที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละขั้นตอนทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และสอนงาน รวมทั้งมีการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ โดยวัดผลการดำเนินงานผ่านระบบ Target Setting Online และใช้ competency framework สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การสร้างคุณค่าแก่กลุ่มผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้น CPF ได้อนุมัตินโยบายการกำกับดูแลกิจการที่สะท้อนถึงค่านิยมองค์กรที่ยึดมั่นในการปฏิบัติตามคุณลักษณะหลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกำหนดแนวทางให้ผู้บริหารและพนักงานนำไปเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้นตามสิทธิพื้นฐานทางกฎหมาย นอกจากนี้ CPF ได้สื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับผู้ถือหุ้นในเวลาที่เหมาะสมผ่านช่องทางต่างๆตามระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเว็บไซต์ของบริษัท มีการจัดประชุมผู้ถือหุ้นโดยคำนึงถึงสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นทุกราย สำหรับนโยบายการลงทุน CPF จะลงทุนเฉพาะธุรกิจหลักหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของ CPF เท่านั้นและมีนโยบายที่จะแต่งตั้งตัวแทนเข้าไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการที่มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย เพื่อควบคุมดูแลการบริหารงานของบริษัทย่อยให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ และในการพิจารณาร่วมลงทุนในแต่ละครั้ง CPF อาจเข้าลงทุนเองหรือให้บริษัทย่อยที่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันเป็นผู้ลงทุน ทั้งนี้หากเป็นการลงทุนในบริษัทย่อยก็จะลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 100 เว้นแต่จะเป็นการลงทุนร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ

### 2.3.2 ผลประกอบการทางการเงิน (Financial Standing)

งบการเงินและผลประกอบการของ CPF ปี 52- ไตรมาสแรกของปี 55 แสดงในภาพที่ 3.11



งวดบการเงิน ณ วันที่	งปี 52 31/12/2552	งปี 53 31/12/2553	งปี 54 31/12/2554	ไตรมาส3/55 30/09/2555
<b>บัญชีทางการเงินที่สำคัญ</b>				
สินทรัพย์รวม	115,698.28	126,320.31	159,903.72	296,256.58
หนี้สินรวม	60,719.09	65,217.26	93,385.15	180,961.89
ส่วนของผู้ถือหุ้น	51,884.53	58,015.29	63,596.86	99,231.42
มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้ว	7,519.94	7,519.94	7,519.94	7,742.94
รายได้รวม	168,891.16	195,053.08	212,670.77	280,570.12
กำไรสุทธิ	10,190.22	13,562.55	15,837.01	18,552.07
กำไรต่อหุ้น (บาท)	1.52	2.04	2.38	2.57
<b>อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ</b>				
ROA(%)	13.33	14.93	14.87	14.15
ROE(%)	21.02	24.68	26.05	26.20
อัตรากำไรสุทธิ(%)	6.03	6.95	7.45	6.61

ภาพที่ 3.11 งบการเงินและผลประกอบการของ CPF ปี 52 – ไตรมาสที่ 3 ของปี 55

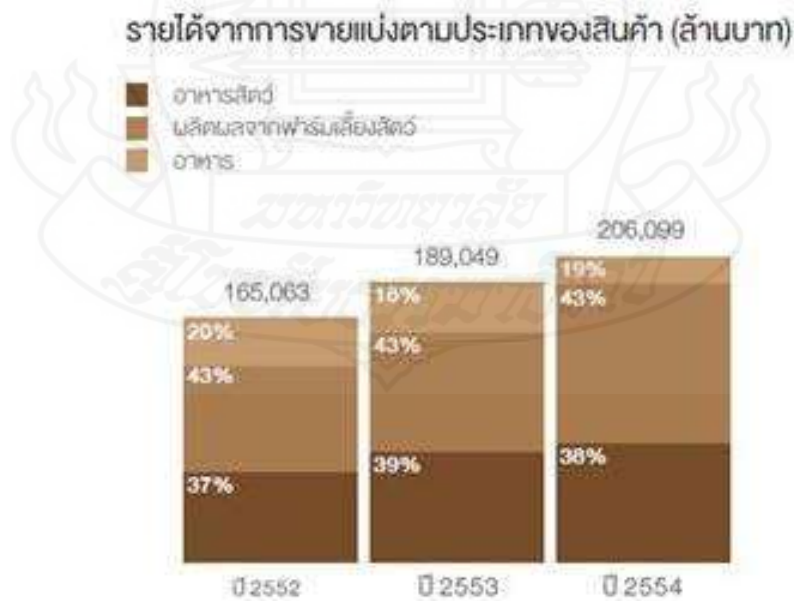
ที่มา: ข้อมูลจาก Website ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการดำเนินการของธุรกิจอาหารสัตว์บักจำหน่ายในประเทศของเครือ CPF ปี 52-54 แสดงในภาพที่ 3.12 และ แสดงรายได้จากการขายแบ่งตามประเภทของสินค้าอาหารสัตว์ ผลิตผลจากฟาร์มเลี้ยงสัตว์ และ อาหาร ปี 52-54 ในภาพที่ 3.13 จะเห็นได้ว่ามียอดขายและรายได้จากการผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์เพิ่มขึ้นทุกปี

## 1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของแต่ละสายธุรกิจ

โครงสร้างรายได้ของซีพีเอฟและบริษัทย่อย	ปี 2552		2553		2554		เปลี่ยนแปลง จากปีก่อน (ร้อยละ)
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	
1. กิจกรรมประเทศไทย	133,000	81	139,392	74	154,149	75	11
1.1 ธุรกิจสัตว์บก	95,503	58	100,652	53	113,658	55	13
อาหารสัตว์	26,987	16	28,406	15	33,169	16	17
<b>ขายในประเทศ</b>	26,987	16	28,303	15	31,957	15	13
- ส่งออก	-	-	103	-	1,212	1	1,077
ผลิตภัณฑ์ฟาร์มเลี้ยงสัตว์	43,712	27	46,618	24	62,089	25	12
- ขายในประเทศ	43,396	27	46,230	24	51,579	25	12
- ส่งออก	316	-	388	-	510	-	-
อาหาร	24,804	15	25,628	14	28,400	14	11
- ขายในประเทศ	9,539	6	11,272	6	15,028	8	33
- ส่งออก	15,265	9	14,356	8	13,372	6	(7)
1.2 ธุรกิจสัตว์น้ำ	37,497	23	38,740	21	40,491	20	5
อาหารสัตว์	19,001	12	19,541	10	19,997	10	2
- ขายในประเทศ	19,001	12	19,328	10	19,747	10	2
- ส่งออก	-	-	213	-	250	-	17
ผลิตภัณฑ์ฟาร์มเลี้ยงสัตว์	11,853	7	12,476	7	12,367	6	-
- ขายในประเทศ	8,532	5	7,399	4	6,770	3	(8)
- ส่งออก	3,321	2	5,077	3	5,597	3	10

ภาพที่ 3.12 ผลการดำเนินงานของ CPF แยกตามสายธุรกิจ และแสดงรายได้จากอาหารสัตว์บก



ภาพที่ 3.13 รายได้จากการขายแบ่งตามประเภทของสินค้า อาหารสัตว์ ผลิตภัณฑ์ฟาร์มเลี้ยงสัตว์ และ อาหาร ปี 52-54

### 2.3.3 A Fit Model

#### Corporate Theme

PTF ในฐานะบริษัทในกลุ่มของ CPF จึงได้ใช้ค่านิยมที่เรียกว่า CPF Way เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแม่ที่จะเป็น “ครัวของโลก” (Kitchen of the World) ค่านิยม CPF Way ได้รับการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรในปี 2554 ประกอบด้วยค่านิยม 6 ประการคือ

1. สามประโยชน์สู่ความยั่งยืน (Three Benefits to Sustainability) คือ คำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติ รวมทั้งประเทศที่เข้าไปลงทุนธุรกิจ ประโยชน์ของประชาชน และประโยชน์ของบริษัท

2. ทำเร็วและมีคุณภาพ (Speed and Quality)
3. ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (Simplification)
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change)
5. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
6. มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity and Honesty)

#### วิสัยทัศน์

เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของ CPF ที่จะเป็น “ครัวของโลก” PTF ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทดังนี้ “คุณภาพที่ดี บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และต้นทุนที่แข่งขันได้ พร้อมรักษาสีเขียวและเกี่ยวหมูนุ่มนวล”

#### พันธกิจ

- 1) ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ปลอดภัย ตรวจสอบย้อนกลับได้
- 2) บริการเป็นเลิศ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- 3) สร้างนวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ต้นทุนต่ำ

- 4) พัฒนานวัตกรรมตามกรอบความสามารถอย่างเป็นระบบ
- 5) รับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ

#### Corporate Governance

PTF บริหารจัดการอยู่ภายใต้คณะกรรมการบริษัทของ CPF ที่มีโครงสร้างการจัดการตามภาพที่ 3.9 ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการ

กำหนดค่าตอบแทนและสรรหากรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ สำนักตรวจสอบภายใน และ สำนักเลขานุการ โดยมีกรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานคณะผู้บริหารเป็นผู้บริหารสูงสุด โดย PTF เป็นบริษัทหนึ่งในสายงานผลิตอาหารสัตว์บกภายใต้การกำกับดูแลของประธานผู้บริหาร ฝ่ายปฏิบัติการสายธุรกิจสัตว์บก

### ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage, SCA)

Quality คุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นหัวใจสำคัญและเป็นสิ่งที่มุ่งเน้นใน วิสัยทัศน์ของ PTF ซึ่งนอกเหนือจากคุณภาพของสินค้าแล้ว ยังให้ความสำคัญกับความปลอดภัย ของอาหาร (food safety) เนื่องจากอาหารสัตว์เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์อาหารที่ ผลิตจากเนื้อสัตว์ด้วย การทำให้เกิดคุณภาพและความปลอดภัย (Quality & Food Safety) เริ่มตั้งแต่ การออกแลคพื้นี่ทำงาน อาคาร เครื่องจักร และเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย สามารถควบคุม สภาวะต่างๆที่มีผลต่อคุณภาพและความปลอดภัยได้ รวมทั้งสอดคล้องกับกฎระเบียบของประเทศ ไทยและประเทศคู่ค้า เริ่มตั้งแต่การรับวัตถุดิบซึ่งต้องผ่านการตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพตาม มาตรฐานสากล การผลิต และส่งมอบให้กับลูกค้า ในกระบวนการผลิตมีระบบบันทึกข้อมูลแบบ Real Time สามารถสื่อสาร ระบุ สอบย้อนกลับข้อมูลคุณภาพได้ตลอดทั้งกระบวนการ โดยใช้ เทคโนโลยี Plant control System จากสหรัฐอเมริกาจัดการกระบวนการแบบอัตโนมัติ ซึ่ง นอกจากจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการสอบย้อนกลับกระบวนการแล้ว ยังทำให้ สามารถสืบค้นข้อมูลเพื่อนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้อีกด้วย

Efficiency PTF มีการบริหารงานที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) โดยใช้ SIPOC Model ตามรูปที่ xx นำความต้องการของลูกค้า (Voice of Customer, VOC), คู่ค้า (Voice of Supplier, VOS) คู่ความร่วมมือ กฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ มาเป็นปัจจัยในการออกแบบ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และกระบวนการสนับสนุนเพื่อควบคุมกระบวนการผลิตและการส่ง มอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความผูกพันแก่ลูกค้าทั้งใน ด้านคุณภาพ ความปลอดภัยของอาหาร การควบคุมต้นทุนการผลิตได้ต่ำ ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่ สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

Innovation PTF มีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี 2549 และมีการพัฒนารูปแบบวิธีการมาโดยตลอดจนมีรูปแบบตามรูปที่ xx มีการแบ่งความรู้ออกเป็น ความรู้เชิงปฏิบัติการและความเชี่ยวชาญ และความรู้เชิงกลยุทธ์ โดยมีแหล่งความรู้ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร สำหรับความรู้เชิงปฏิบัติการและความเชี่ยวชาญ มีการรวบรวมและถ่ายทอด ความรู้ที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะของ PTF และ Best Practice มีการส่งเสริมการรวบรวมและใช้

ความรู้ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น KM, Small Group Activity และการประกวดนวัตกรรม จัดทำเป็น Procedure และ Work Instruction เผยแพร่ในระบบ ISO Master ให้บุคลากรสามารถ เข้าถึงและนำไปใช้ได้

Customer Responsiveness PTF บริหารงานโดยเน้นการมุ่งเน้นลูกค้าและ กลุ่มตลาดเป้าหมายที่สำคัญ คือ ฟาร์มของ CPF ที่เป็นบริษัทอยู่ใน CPF Value Chain และฟาร์ม นอกเครือ CPF การขยายตลาดอาหารสัตว์ดำเนินการโดยการทำ Market Survey, ใช้ข้อมูลจาก VOC ข้อร้องเรียนของลูกค้าและข้อมูลป้อนกลับอื่นๆ นำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ ทำงานที่เพิ่มคุณค่าให้ลูกค้า ทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการได้ตรงตามความต้องการ ของลูกค้าทำให้เกิดความประทับใจและภักดี นอกจากนี้ PTF ยังมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อตอบสนองลูกค้าให้เหนือกว่าความคาดหวัง โดยมีกระบวนการในการปลูกฝังความเข้าใจในการ ให้บริการที่มีคุณภาพแก่พนักงาน มีกลไกให้ลูกค้าเข้าถึงเพื่อสืบค้นสารสนเทศ แจ้งข้อเสนอแนะ และร้องเรียน ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์, e-mail และโทรศัพท์ เป็นต้น ข้อมูลจากช่องทาง ต่างๆจะมีการประมวลผลและนำเสนอผู้บริหารเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้วย

Branding and Brand Image การสร้างแบรนด์ของผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอาหาร สัตว์บกดำเนินการผ่านองค์กรแม่คือ CPF ในแบรนด์ CP ในการสร้างแบรนด์ในธุรกิจอาหารสัตว์ นั้น ทรายี่ห้อของ CP มีความเข้มแข็งมากและเป็นผู้นำในธุรกิจนี้มาอย่างยาวนานทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ และมีดีลเลอร์ที่แข็งแกร่งโดยไม่จำเป็นต้องโฆษณาเนื่องจากมีลักษณะเป็น Industrial Brand และได้รับการยอมรับจากลูกค้าอย่างกว้างขวาง และถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่งที่ทำให้ องค์กรคงความได้เปรียบอย่างยั่งยืน และประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำในธุรกิจ

#### 2.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

PTF มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามที่แสดงในภาพที่ 3.14 ประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ CPF และสายธุรกิจผลิตอาหารสัตว์
2. การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective Formulation)
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)
4. การวัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ



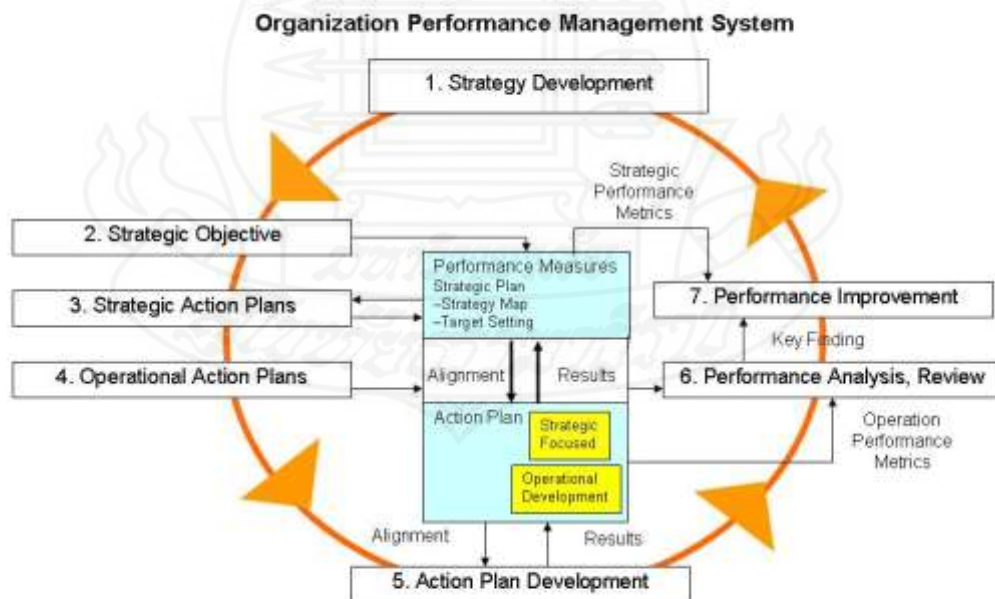


ภาพที่ 3.14 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ PTF

ซึ่งมีการนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และนำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาวที่กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Target Setting) ตามหลักการของ Balanced Scorecard ที่ประกอบด้วยมุมมอง 5 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ด้านบุคลากร และด้านความยั่งยืนตามที่แสดงในแผนที่เชิงกลยุทธ์ในภาพที่ 3.15 เพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และทำให้เกิดความสมดุลต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นจึงถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการกำหนด KPI ในระดับหน่วย งาน และระดับบุคคลทั่วทั้งองค์กร และติดตามผลการดำเนินงานเพื่อนำไปประเมินสถานการณ์และปรับเปลี่ยนแผนงานนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามภาพที่ 3.16



ภาพที่ 3.15 แผนที่กลยุทธ์ของ PTF ตามแนวทาง BSC



ภาพที่ 3.16 การจัดทำกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติของ PTF

สรุปกระบวนการจัดทำกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติของ PTF ในลักษณะ P-D-C-A ดังนี้

P- (Plan) การวางแผน

1. กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ CPF และสายธุรกิจผลิตอาหารสัตว์
  - บันทึกการทบทวนพันธกิจและทิศทาง
  - แนวโน้มความต้องการตลาด/ พฤติกรรมลูกค้า
  - ความต้องการ ความคาดหวัง และ โอกาสในด้านลูกค้า
  - ภาวะเทียบ ขอบบังคับระดับประเทศและสากล
2. การจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Strategic Objective Formulation)
  - วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค
  - วิเคราะห์ผลการดำเนินการสถานะปัจจุบัน
  - ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ความต้องการของลูกค้า การแข่งขัน กฎข้อบังคับ
  - ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว
  - นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี อัตราการสร้างนวัตกรรม
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)
  - ความสามารถของบุคลากร
  - ประสิทธิภาพเครื่องจักร
  - สถานะทางการเงิน / กระบวนการผลิต
  - การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล
4. กำหนดการวัด การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน โดยเลือกตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และงานที่สำคัญ
  - Strategic Focus KPI
  - Work Focus KPI

D- (Do) การนำไปสู่การปฏิบัติ

การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวไปสู่การปฏิบัติ กระจาย KPI ไปสู่ระดับ หน่วยงาน ระดับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ

C- (Check) การวัดผล

ติดตามผลการดำเนินงานประจำวันแบบ Real Time มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ผ่านการประชุมทบทวนรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และรายปี

### A- (Act)การปรับปรุงหรือการสร้างมาตรฐาน

นำผลการวัด ไปประเมินสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแผนงาน ตลอดจนใช้  
ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในรอบต่อไป

#### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยหลักที่ทำให้ PTF ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง  
รวมถึงเน้นการสร้างความรู้ความผูกพันของบุคลากร
- 2) การมี Value Chain ที่แข็งแกร่ง ทำให้เกิดการผสมผสานกำลังในการทำงานของทุก  
ภาคส่วนทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ PTF
- 3) การสะสมประสบการณ์และการนำความรู้จากประสบการณ์มาใช้ ได้แก่  
การเลือกสถานที่ตั้งโรงงาน การออกแบบโรงงาน รวมถึงการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ  
นวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง
- 4) การมีระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานสากลอย่างครบถ้วน และส่งเสริมกัน  
ตลอดทั้ง Value chain ทำให้มีขีดความสามารถในการสร้างตลาด และความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค  
รวมทั้งส่งเสริมธุรกิจอื่นที่อยู่ปลายน้ำในสายของ Value chain ทั้งส่วนของฟาร์ม และอาหาร  
สำเร็จรูป

### 3. กรณีศึกษาสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### 3.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

สืบเนื่องจากน้ำมันที่นำเข้ามาเพื่อใช้เป็นพลังงานในประเทศไทยมีราคาสูงขึ้นอย่าง  
ต่อเนื่อง และการเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันจากกลุ่มผู้ผลิตน้ำมันดิบรายใหญ่ของโลกคือกลุ่มประเทศ  
โอเปค ได้ใช้น้ำมันเป็นเครื่องมือทางการเมือง ลดการผลิตน้ำมันและทำให้น้ำมันดิบมีราคาสูงและ  
เกิดภาวะขาดแคลนน้ำมันอย่างรุนแรงในช่วงปี พ.ศ. 2526-2517 ประเทศไทยจึงต้องแสวงหา  
พลังงานทดแทน และได้สำรวจพบก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยที่มีปริมาณมากเพียงพอที่จะนำมา  
พัฒนาในเชิงพาณิชย์ในปี พ.ศ. 2520 จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง “องค์การก๊าซ  
ธรรมชาติแห่งประเทศไทย (อ.ท.ก)” ขึ้นกับกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อสำรวจขอรับสัมปทานการ  
ผลิต การขนส่ง การเก็บรักษา การซื้อขาย และการจัดจำหน่าย และพบอีกว่าการลงทุนวางท่อส่ง  
ก๊าซธรรมชาติจากแหล่งผลิตในอ่าวไทยมายังชายฝั่งทะเลตะวันออก มีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ

และเป็นการขนส่งที่มีประสิทธิภาพสูง ปลอดภัย และมีความต่อเนื่อง ในปี พ.ศ.2521 จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็นองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการปิโตรเลียมของประเทศโดยตรง และทำการวางท่อส่งก๊าซในทะเลเส้นแรกจากแหล่งเอราวัณในอ่าวไทย มาขึ้นฝั่งที่บ้านหนองแพบ ตำบลมาตาพุด จังหวัดระยอง เลียบถนนสายหลักส่งตรงไปยังผู้ใช้ คือ โรงไฟฟ้าพระนครใต้ จังหวัดสมุทรปราการ และโรงไฟฟ้าบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยเริ่มส่งก๊าซอย่างเป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2524

จากท่อส่งก๊าซเส้นแรกที่มีความยาว 600 กิโลเมตร และมีลูกค้า 2 ราย ปริมาณก๊าซผ่านท่อ 120 ลูกบาศก์ฟุต ในปัจจุบันระบบท่อส่งก๊าซมีความยาวทั้งสิ้นประมาณ 4,400 กิโลเมตร มีกลุ่มลูกค้ารายใหญ่และกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมรวม 450 ราย ส่งก๊าซได้สูงสุดวันละ 4,875 ล้านลูกบาศก์ฟุต ตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมาปตท. ได้ศึกษาเรียนรู้การสร้างท่อส่งก๊าซฯ ตั้งแต่การสำรวจแนวท่อ การซื้อท่อ การพอกท่อ การวางท่อในทะเล การตรวจสอบแนวท่อด้วยกระสวย (Pipeline Inspection Gauge: PIG) การเชื่อมต่อท่อ มีการพัฒนาเรียนรู้และส่งต่อความรู้ความเชี่ยวชาญจากรุ่นสู่รุ่นด้วยระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศภายใต้แนวคิด “Operation Excellence” จนได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี พ.ศ. 2553

### **ลักษณะธุรกิจ**

การวางท่อส่งก๊าซ และขนส่งก๊าซธรรมชาติเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้า การเดินท่อย่อยในการนำก๊าซฯ ไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม การนำไปใช้สำหรับรถยนต์ ปัจจุบันได้นำไปใช้ในศูนย์ราชการและอาคารต่างๆ ด้วยการนำก๊าซไปใช้อย่างหลากหลายทำให้สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (Gas Transmission Pipeline: GTM) จำเป็นต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูง ด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และใช้เทคโนโลยีระดับสูงผู้บริหารของปตท. ได้ตัดสินใจลงทุนเทคโนโลยีที่ดีที่สุดตั้งแต่เริ่มแรกซึ่งเป็นมูลค่ามหาศาล โดยให้ความสำคัญต่อการบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ให้ใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและมีอายุการใช้งานที่คุ้มค่าซึ่งถือเป็นอีกภาระกิจหนึ่งของกิจการ

## **3.2 โครงสร้างองค์กรและธุรกิจ**

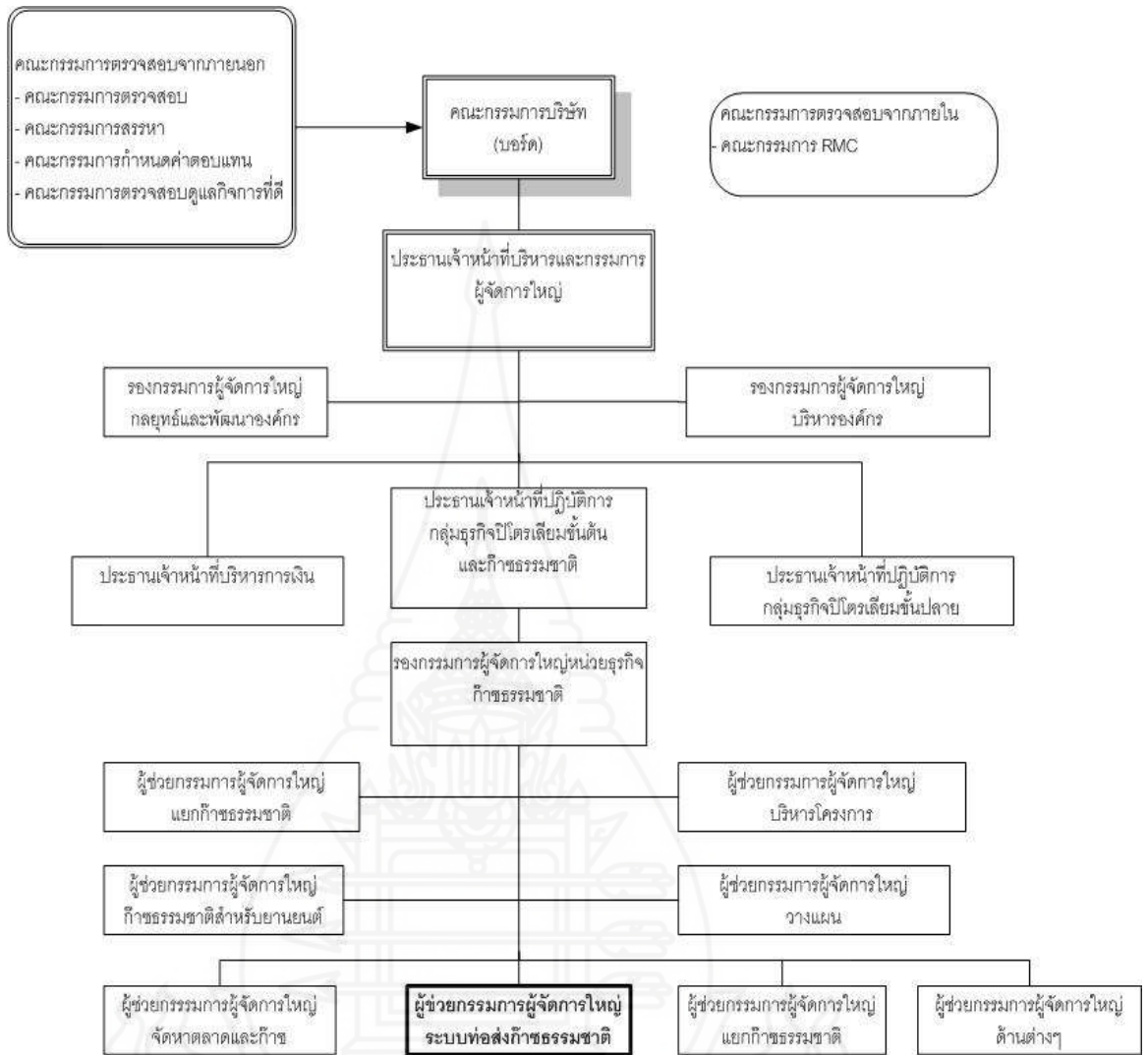
### **3.2.1 โครงสร้างองค์กรและฝ่ายจัดการ**

โครงสร้างองค์กรของ GTM เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแม่ ปตท. โดยมีสายบังคับบัญชาในระดับบริหารตามที่แสดงในรูปที่ 3.17 ผู้บริหารสูงสุดคือ คณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

- มีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน
- มีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด  
(ตามข้อกำหนดของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของปตท.)
- กรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องมีความรู้ด้านบัญชีการเงิน

ทั้งนี้ ตามรายงานประจำปี 2554 ที่แสดงต่อผู้ถือหุ้นและตลาดหลักทรัพย์ ระบุว่า คณะกรรมการของ ปตท จำกัด (มหาชน) ตามหนังสือรับรองของกระทรวงพาณิชย์ลงวันที่ 4 มกราคม 2555 มีจำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 14 ท่าน (กรรมการอิสระ 10 ท่าน) และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ท่าน





ภาพที่ 3.17 แสดงโครงสร้างองค์กรของปตท. และตำแหน่งการบริหารของหน่วย  
ก๊าซธรรมชาติ GTM

สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการธรรมาภิบาล ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบภายนอก และคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ตรวจสอบและ รายงานผล โดยคณะกรรมการตรวจสอบภายนอกมีองค์ประกอบเป็นคณะกรรมการ 4 คณะคือ

- คณะกรรมการตรวจสอบ
- คณะกรรมการสรรหา
- คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน
- คณะกรรมการตรวจสอบดูแลกิจการที่ดี

หน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบคือ การสอบทานทางการเงินโดยมีหน่วยงานบัญชีและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินมาประชุมร่วมกัน โดยมีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการ ณ 31 ธันวาคม 2554 คณะกรรมการตรวจสอบของ ปตท. ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 ท่าน

คณะกรรมการตรวจสอบภายนอกทั้งหมดรายงานตรงต่อคณะกรรมการ บริษัท (Board) ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบจากภายใน มีองค์ประกอบคือคณะกรรมการ RMC รายงานตรงต่อผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (ผทก.)

### 3.2.2 ธุรกิจและผลิตภัณฑ์

GTM เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง หน้าที่ของ GTM คือให้บริการขนส่งก๊าซธรรมชาติจาก แหล่งก๊าซฯ ให้กับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่คือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต และกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม

หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ จัดเป็นธุรกิจต้นน้ำของปตท. ดำเนินธุรกิจ จัดหาขนส่ง จัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติและผลิตภัณฑ์จากโรงแยกก๊าซธรรมชาติ และจำหน่ายก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ (Natural Gas for Vehicle :NGV) ในสถานีบริการ NGV รวมทั้ง การลงทุนในธุรกิจที่ใช้ประโยชน์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับก๊าซธรรมชาติผ่านบริษัทในกลุ่ม ปตท. โดยการจัดหาก๊าซธรรมชาติครอบคลุมการจัดหาจากแหล่งในประเทศ นำเข้าจากต่างประเทศผ่าน ระบบท่อส่งก๊าซฯ และในรูปของก๊าซฯเหลว (Liquefied Natural Gas: LNG) เพื่อให้การจัดหาก๊าซ ธรรมชาติเพียงพอกับความต้องการที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง สำหรับการจำหน่ายครอบคลุมการจัด จำหน่ายให้กับผู้ผลิตไฟฟ้ารายใหญ่ตามที่ได้กล่าวแล้วผ่านการลงทุนระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ การจัดจำหน่ายให้กับลูกค้าอุตสาหกรรมผ่านการลงทุนระบบท่อจัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ และการ จัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ เพื่อส่งเสริมการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงทางเลือก ทดแทนน้ำมันเบนซินและดีเซลผ่านการลงทุนในสถานีบริการ NGV



### ธุรกิจการจัดหา จัดส่ง และจัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ อยู่ภายใต้

พระราชบัญญัติประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ.2550 ซึ่งมีคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) เป็นผู้กำกับดูแล ธุรกิจจัดหาและโครงสร้างราคาจำหน่ายให้กับลูกค้ากลุ่มผู้ผลิตไฟฟ้า รวมทั้งการบริการขนส่งก๊าซธรรมชาติทางท่อจะมีอัตราผลตอบแทนคงที่ และธุรกิจจัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติให้กับลูกค้าอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับราคาน้ำมันเตาในตลาดโลก เพื่อให้แข่งขันได้กับราคาขายปลีกน้ำมันเตาในประเทศ สำหรับผลประกอบการของโรงแยกก๊าซธรรมชาติจะขึ้นกับราคาผลิตภัณฑ์จากโรงแยกก๊าซธรรมชาติที่จำหน่ายเป็นวัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในตลาดโลก แต่ในส่วนของราคา LPG ที่จำหน่ายเป็นเชื้อเพลิงในประเทศ ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายช่วยเหลือประชาชนในการลดค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิงจากผลกระทบราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ปรับตัวสูงขึ้น โดยยังคงควบคุมราคา LPG ภาคครัวเรือนที่จำหน่ายจากโรงแยกก๊าซธรรมชาติไว้ที่ 333 เหรียญสหรัฐต่อเมตริกตัน ซึ่งต่ำกว่าราคาตลาดโลก สำหรับภาคอุตสาหกรรมคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) มีมติเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2554 ให้ปรับราคาจำหน่ายขึ้นไตรมาสละ 3 บาทต่อกิโลกรัม รวม 12 บาทต่อกิโลกรัม เริ่มตั้งแต่ 19 กรกฎาคม 2554 และสำหรับภาคขนส่งมีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2554 ให้ปรับราคาจำหน่ายขึ้นเดือนละ 0.75 บาทต่อกิโลกรัม รวม 9 บาทต่อกิโลกรัม เริ่มตั้งแต่ 16 มกราคม 2555 ขณะที่ NGV ให้ทยอยปรับราคาขายปลีกเดือนละ 0.50 บาทต่อกิโลกรัม ตั้งแต่ 16 มกราคม 2555 ถึง 31 ธันวาคม 2555 โดยให้การสนับสนุนบัตรเครดิตพลังงานและการให้ส่วนลดราคาขายปลีก NGV สำหรับรถโดยสารสาธารณะทุกประเภท

ทั้งนี้การจัดหาก๊าซธรรมชาติส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 70 มาจากก๊าซธรรมชาติในประเทศ ส่วนที่เหลือมาจากการนำเข้าก๊าซธรรมชาติจากสหภาพพม่า และการนำเข้า LNG จากต่างประเทศ

#### 3.2.3 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลักมาจากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ซึ่ง GTM กำหนดขึ้นในระหว่างการสัมมนา GTM-STG เพื่อการจัดทำกลยุทธ์ประจำปี สมรรถนะหลักของ GTM ประกอบด้วย

- Pipeline Transmission Network ระหว่างลูกค้าฝั่งตะวันออก และ ตะวันตก และ Inter Connection Pipeline ฝั่งตะวันออก
- สัญญาการซื้อขายก๊าซระยะยาว
- การใช้ข้อมูล Real time จากระบบ SCADA ในการวางแผน

- ระบบท่อส่งก๊าซO สามารถควบคุมจากศูนย์ควบคุมกลาง และศูนย์ควบคุมสำรอง ทำให้มีความปลอดภัยสูงสุด เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานรัฐฯและชุมชน
- ภาพลักษณ์ของ GTM ที่ใส่ใจด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม
- พนักงานของ GTM มีความรู้ ความชำนาญ ในการ Operation & Maintenance (O&Q) ระบบท่อส่งก๊าซฯ
- พนักงานมีความรักและผูกพันในองค์กร

### 3.2.4 การจัดการองค์กรแบบ *Organic*

ผู้บริหารระดับสูงใช้ค่านิยม SPIRIT เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร การกระจายอำนาจ การสร้างทีม การสื่อสารอย่างเปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งการจัดการความรู้ดังนี้

- สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานร่วมกัน ผ่านการบริหารงานตามโครงการ TPM และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมและความคิดที่หลากหลายของบุคลากร
- ส่งเสริมให้มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร มีการแบ่งปันทักษะบุคลากร เช่น การจัดตั้ง Small Group การใช้ Teleconference สื่อสารกับบุคลากรทุกกลุ่มที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต่างๆ
- ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานขององค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเติบโตควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ
- ส่งเสริมค่านิยม Trust & Respect ผ่านกระบวนการ Empowerment ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหาได้เร็ว คล่องตัว ลดเวลาทำงาน และเป็นปัจจัยให้งานที่มอบหมายประสบความสำเร็จ
- ส่งเสริมการใช้ Infinite Loop เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และสร้างนวัตกรรมทั้งรายบุคคล และรายกลุ่มแบบ Small Group
- มุ่งเน้นค่านิยม SPIRIT ส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนเก่งและดี มีวินัย ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม และจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ

### 3.3 วิเคราะห์ผลประกอบการ (Value Creation, Financial Structure, A Fit Model)

#### 3.3.1 การสร้างคุณค่า (Value Creation)

คุณค่าแก่ลูกค้า GTM ให้ความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า โดยจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อนำไปสู่การบริหารงานด้านการตลาดและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแผนการทำตลาดในอนาคต โดยจำแนกลูกค้าเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ และกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม GTM มีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เสียงของลูกค้า (Voice of Customer, VOC) นำมาดำเนินการเพื่อตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น โดย VOC นำไปดำเนินการแก้ไขหรือตอบสนองโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ หรือ นำเข้าสู่การจัดการโดยกลุ่ม TPM Small Group ตามความเหมาะสม มีการทบทวนประสิทธิผลด้านการตอบสนองลูกค้าทุก 2 เดือน สร้างความสัมพันธ์แบบยั่งยืนกับลูกค้าโดยการนำ VOC มาวางโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ กำหนดกลไกที่ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า ให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศ ทำธุรกรรม และร้องเรียน มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและรวดเร็ว การแก้ไขปัญหาแก่ลูกค้าจะถูกนำมาจัดทำเป็นองค์ความรู้และป้อนเข้าในระบบ Knowledge Management (KM) ขยายผลไปทั่วทั้งองค์กรด้วย นอกจากนี้ยังมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าโดยการสำรวจทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อการมุ่งเน้นลูกค้าต่อไป

คุณค่าแก่พนักงาน GTM ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร และมีการจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และใช้ค่านิยม SPIRIT เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงาน มีการประเมินและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามระบบ GTM Learning System เพื่อตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพและเติบโตไปพร้อมกับการดำเนินธุรกิจ มีระบบการจัดการความรู้และรวบรวมองค์ความรู้เพื่อให้องค์กรมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรและถ่ายทอดสู่พนักงานรุ่นต่อไป นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพและเติบโตควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ ด้วยแนวทางพัฒนาสายอาชีพตามกลุ่มความชำนาญหลัก เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถรับผิดชอบงานแต่ละด้าน และมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ มีการหมุนเวียนงานให้กับพนักงานและเลื่อนระดับในสายอาชีพและวางแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับถัดไป ในด้านความปลอดภัยในการทำงาน GTM ยังได้นำระบบการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มอก./OHSAS 18001 มาใช้และได้รับการรับรองระบบ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงานด้วย

คุณค่าแก่กลุ่มผู้ลงทุนและผู้ถือหุ้น GTM มีการตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001, ISO/IEC 17025, ISO 14001, มอก./OHSAS 18001 โดยหน่วยงานผู้ให้การรับรอง ในฐานะของผู้ที่ได้รับการตรวจประเมินระบบบริหารคุณภาพเหล่านี้ได้ผ่าน มีการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน และได้รับการรับรองบัญชีจาก สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามกฎหมาย และปฏิบัติตามประกาศของคณะกรรมการกำกับตลาด มีการเปิดเผยข้อมูลบางส่วนของบริษัทผ่านรายงานประจำปี เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.3.2 ผลประกอบการทางการเงิน (Financial Structure)

ผลประกอบการทางการเงินขององค์กรแม่คือ ปตท. แสดงตามภาพที่ 3.18 รายได้จากการขายและการให้บริการระหว่างปีพ.ศ. 2552-2554 แยกตามหน่วยธุรกิจแสดงตามภาพที่ 3.19 ซึ่งจะเห็นได้ว่าปตท. มีผลการดำเนินการด้านการเงินที่ดีมีรายได้จากการขายและบริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนของหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติก็สามารถรักษาสัดส่วนของรายได้รวมในระดับ 16-18% ของรายได้ทั้งหมดขององค์กร และมีปริมาณการจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากก๊าซธรรมชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอด 3 ปีที่ผ่านมาตามภาพที่ 3.20



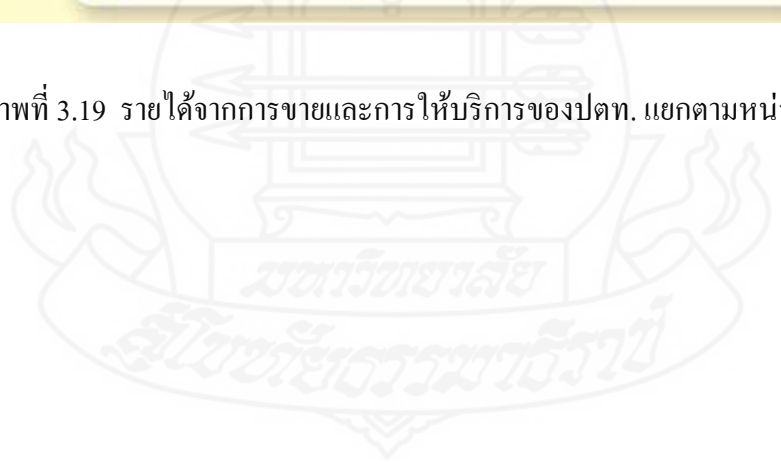
การเงิน ณ วันที่	งปี 52 31/12/2552	งปี 53 31/12/2553	งปี 54 31/12/2554	งปี 55 31/12/2555
<b>บัญชีทางการเงินที่สำคัญ</b>				
สินทรัพย์รวม	1,103,589.72	1,249,147.52	1,402,412.09	1,631,319.94
หนี้สินรวม	605,499.13	677,834.94	758,463.52	899,655.89
ส่วนของผู้ถือหุ้น	429,179.94	490,925.05	555,920.21	605,783.87
มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้ว	28,337.85	28,490.42	28,563.00	28,563.00
รายได้รวม	1,622,078.05	1,943,858.63	2,475,494.57	2,845,717.79
กำไรสุทธิ	59,547.59	83,087.72	105,296.41	104,665.81
กำไรต่อหุ้น (บาท)	21.06	29.26	36.91	36.64
<b>อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ</b>				
ROA(%)	11.69	13.18	14.07	12.65
ROE(%)	14.65	18.06	20.12	18.02
อัตรากำไรสุทธิ(%)	3.67	4.27	4.25	3.68

ภาพที่ 3.18 ผลประกอบการทางการเงินของปตท.





ภาพที่ 3.19 รายได้จากการขายและการให้บริการของปตท. แยกตามหน่วยธุรกิจ



**ปริมาณจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ**

หน่วย: ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน ที่ 1,000 บีทียูต่อลูกบาศก์ฟุต



**ปริมาณจำหน่ายผลิตภัณฑจากโรงแยกก๊าซธรรมชาติ**

ภาพที่ 3.20 ปริมาณการจำหน่ายผลิตภัณฑจากโรงแยกก๊าซธรรมชาติในระหว่างปีพ.ศ.2552-2554

**3.3.3 A Fit Model**

**Corporate Theme** ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจมีการกำหนดดังนี้

**ค่านิยม**

GTM กำหนดค่านิยมหรือวัฒนธรรมตามองค์กรแม่คือ ปตท. “SPIRIT”

ตามภาพที่ 3.21 คือ

- S – ynergy - การสร้างพลังร่วม
- P- erformance excellence - ความเป็นเลิศของผลงาน
- I-nnovation - การส่งเสริมนวัตกรรม
- R- esponsibility - ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- I- ntegrity & ethics - ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น และจริยธรรม
- T-rust & respect - ความไว้วางใจและนับถือซึ่งกันและกัน



ภาพที่ 3.21 ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรของปตท. ซึ่งถ่ายทอดต่อให้กับหน่วยธุรกิจในสังกัดรวมทั้ง GTM

**วิสัยทัศน์**

วิสัยทัศน์ของ GTM มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรแม่ดังนี้

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (องค์กรแม่)  
 “Thai Premier Multinational Company”  
 คือเป็นบริษัทคนไทยที่ไปทำธุรกิจในต่างประเทศ ด้วยหัวใจแห่งความเป็นไทย (With Thai Heart) ให้คนไทยภาคภูมิใจกับศักยภาพและสร้างความมั่งคั่งให้แก่ประเทศ เป็นผู้ที่มีการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ

กลุ่มธุรกิจสำรวจ ผลิตและก๊าซธรรมชาติ  
 เป็นผู้นำทางธุรกิจก๊าซธรรมชาติของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่ดำเนินงานในระดับมาตรฐานสากล ประกอบธุรกิจหลักเกี่ยวกับก๊าซธรรมชาติ และธุรกิจต่อเนื่องเพื่อสร้างกำไรที่เหมาะสม ภายใต้สภาวะการตลาดแข่งขันเสรี

**ระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (GTM)**  
 เป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operation Excellence)



โดย GTM ได้กำหนดนโยบายคือ “มุ่งสู่การเป็นผู้ที่มี  
การปฏิบัติการที่เป็นเลิศด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพด้วยเกณฑ์ TQA และ  
การพัฒนาประสิทธิภาพการบำรุงรักษาด้วย TPM (JIPM) และการบริหารความเสี่ยงด้วย Risk  
Management

	พันธกิจ	“3CEO”
Customer	-	มุ่งมั่นสู่กระบวนการมุ่งเน้นลูกค้าที่เป็นเลิศ
Control	-	มุ่งมั่นสู่การควบคุมกระบวนการที่เป็นเลิศ
Community	-	มุ่งมั่นรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดความยั่งยืน
Employee	-	มุ่งมั่นสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นเลิศ
Optimization	-	มุ่งมั่นสู่การบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นเลิศ

#### Corporate Governance

นอกเหนือจากการกำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการบริหารให้  
มีสัดส่วนของกรรมการอิสระเกินกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด รวมทั้งกำหนดคณะกรรมการ  
ตรวจสอบตามโครงสร้างของปตท. เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารจัดการ GTM ซึ่ง  
รับผิดชอบในส่วนของสายงานต่อสังคมศาสตร์ยังได้กำหนดให้มีการตรวจสอบ ISO 9001,  
ISO/IEC 17025, ISO 14001 และ มอก./OHSAS 1800 โดยสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ  
(สรอ.) และเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ปตท. กำหนดให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงาน  
ให้สอดคล้องกับกฎหมายข้อบังคับ ปฏิบัติการตามประกาศของคณะกรรมการกำกับตลาด  
หลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) โดยจัดให้มี  
การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทผ่านรายงานประจำปี เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
และกำหนดให้พนักงานทุกระดับทุกคนยึดถือแนวปฏิบัติที่ดี Corporate Governance (CG) ของ  
ปตท. และกำหนดเป็น KPI ด้านจริยธรรมของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ

ในด้านการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและเป็นไปตามกฎหมาย  
GTM ส่งเสริมให้ความรู้ด้านจริยธรรมแก่พนักงานผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น CG Day, การสัมมนา  
พนักงานประจำปี, ผู้บริหารพบพนักงาน และสื่อต่างๆ เป็นระยะๆ และกำหนดช่องทางการ  
ร้องเรียนและตรวจสอบพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และตัวชี้วัดด้านจริยธรรมครอบคลุมผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสียทุกกลุ่มเป็นหนึ่งใน KPI ของพนักงาน โดย สดง.และผู้ตรวจสอบภายนอก จะมีการสุ่ม

ตรวจพฤติกรรมด้านจริยธรรมของพนักงานทุกปี นอกจากนี้การปฏิบัติการยังได้คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมในเชิงลบ โดยจัดทำตามระบบ Social Impact Assessment (SIA), ISO 14001, มอก./OHSAS 18001 และระบบการจัดการความเสี่ยง โดยมีการจัดการเพื่อลดผลกระทบ และ/หรือ กำหนดมาตรการรองรับเพื่อการป้องกัน แก้ไข

### **ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage, SCA)**

Quality GTM มีการวางรากฐานด้านคุณภาพตั้งแต่ระยะแรก โดยเริ่มจากการสร้างวินัยแก่คนในองค์กรด้วยกิจกรรม 5ส. ในปี พ.ศ. 2527 ตามด้วยกิจกรรม QCC (Quality Control Circle), กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) จนถึงปี พ.ศ. 2533 ได้เริ่มนำ TPM/SM (Total Productive Maintenance/ Self Maintenance) มาใช้และปรับเป็น TPM ตามเกณฑ์ของ JIPM โดยใช้วิทยากรที่ปรึกษาจากประเทศญี่ปุ่น จนได้รับรางวัลระดับสูงสุด Award for World-Class TPM Achievement และในปี พ.ศ. 2539 ก็ได้เริ่มนำระบบ ISO เข้ามาดำเนินการในองค์กร และได้รับการรับรอง ISO 9002 (Version 1994 ในขณะนั้น) ในปี 2542 ตามด้วยระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และ มอก./OHSAS 18001 ตามลำดับ เพื่อให้มีการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานสากลที่ครอบคลุมถึงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวมทั้งทำให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด และในกลางปี พ.ศ. 2547 GTM ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาต่อยอดการบริหารจัดการจนได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class, TQC) 3 ปีซ้อนและได้รับรางวัล TQA ในปี 2553

Efficiency มีกระบวนการที่เสริมสร้างประสิทธิภาพได้แก่ การสื่อสารองค์ความรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ, การสื่อสารกับพนักงานในแต่ละศูนย์เขตผ่านกิจกรรมการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร, การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในลักษณะ “Catch Ball”, การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

Improvement สร้างรูปแบบวิธีการที่เรียกว่า Infinite Loop ที่ใช้ในการพัฒนาทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการต่างๆทั่วทั้งองค์กร

Customer Responsiveness จัดตั้งทีมงาน CFTM (Customer First Transmission Pipeline Team) เพื่อดูแล บริการและร่วมแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เรียนรู้ลูกค้าจากเสียงของลูกค้า (VOC) ในรูปแบบต่างๆ และนำข้อมูลเข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อจัดทำแผนงานที่จะตอบสนองได้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และมีการจัดทำขั้นตอนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รวมทั้งกำหนดกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว

Branding and Brand Image GTM เป็นหนึ่งในสายงานของปตท. ซึ่งใช้ชื่อและ Brand เดียวกันกับ ปตท ซึ่งเป็นองค์กรแม่ การสร้างคุณค่าของ Brand จึงเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสังคมชุมชน

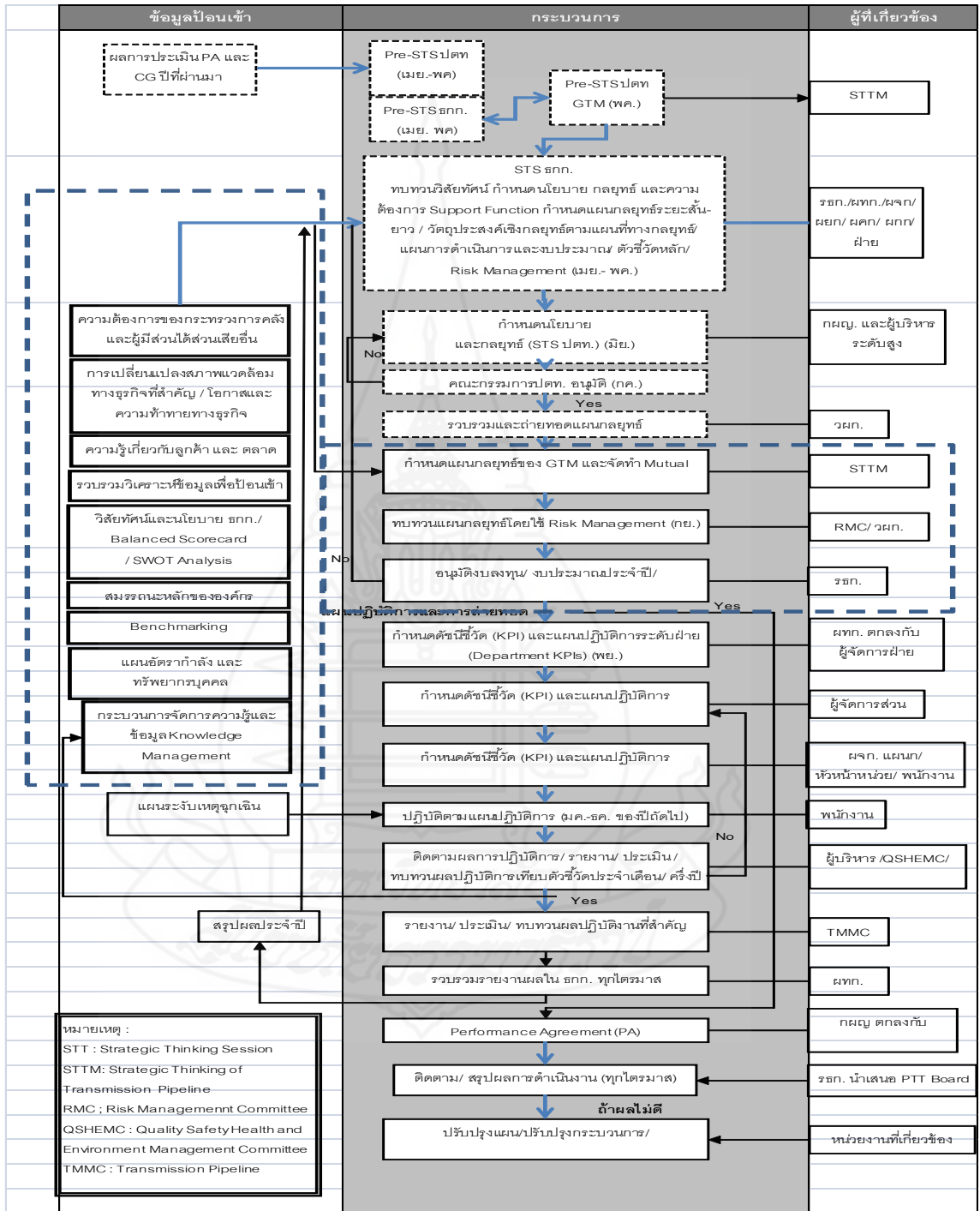
### 3.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการนำไปสู่การปฏิบัติของ GTM แสดงในรูปแบบที่ 3.22 ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆที่มีการเชื่อมโยงกันกับการทบทวนวิสัยทัศน์, กำหนดนโยบายของปตท. ดังนี้

- 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูงของปตท.(องค์กรแม่)
- 2) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของกลุ่มปตท.
- 3) การอนุมัตินโยบายและกลยุทธ์ของกลุ่มปตท. โดยคณะกรรมการปตท. (ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กณฺญ. และผู้บริหารระดับสูง)
- 4) รวบรวมและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์โดยฝ่ายแผนธุรกิจ (วผก.)
- 5) GTM นำ กลยุทธ์ และข้อมูลป้อนเข้าที่ประกอบด้วย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด, วิสัยทัศน์และนโยบายของปตท, Balanced Scorecard, SWOT Analysis, สมรรถนะหลัก, Benchmarking, แผนอัตรากำลังและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งกระบวนการจัดการความรู้และข้อมูล นำมากำหนดแผนกลยุทธ์ของ GTM ผ่านการสัมมนาภายใน GTM เอง โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะสั้น – ยาว กำหนดเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของปตท. และจัดทำแผนที่กลยุทธ์โดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard และจัดทำ Mutual Goal Setting
- 6) GTM ทบทวนแผนกลยุทธ์ของตนเองด้วย Risk Management Methodology เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงและจุดบอด (Blind Spot) จัดทำเป็น Scenario เพื่อค้นหาจุดบอด และคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยวิเคราะห์ PEST ร่วมด้วย และจัดเตรียมวิธีการบริหารความเสี่ยงและจุดบอดต่างๆที่วิเคราะห์ได้
- 7) อนุมัติงบประมาณลงทุนและแผนประจำปี
 

ถัดจากขั้นตอนของการอนุมัติงบประมาณและแผนประจำปีก็จะเข้าสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการลงสู่ผู้บริหารในระดับถัดลงไปด้วยเทคนิคที่เรียกว่า “การถ่ายทอดกลยุทธ์แบบส่งลูก (Catch ball)” ตามภาพที่ 3.23 ที่ใช้แนวคิดการเล่นรับส่งลูกบอลสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดลงไปเปรียบได้กับ “ลูกบอล” ซึ่งถ้าผู้รับมีความเข้าใจและนำไป

ปฏิบัติต่อไป ก็จะสื่อสารกลับมา หรือส่งลูกบอลนั้นกลับมา ทำให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ถูกถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการได้อย่างครบถ้วนและนำไปสู่การปฏิบัติ



ภาพที่ 3.22 แสดงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ GTM



ภาพที่ 3.23 แสดงการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการด้วยวิธี Catch ball

ลักษณะของการจัดทำแผนกลยุทธ์ นำไปสู่การปฏิบัติ และการปรับปรุงแก้ไขของ GTM มีลักษณะเป็นวงจร PDCA ดังนี้

#### P-(Plan) การวางแผน

- การรวบรวมปัจจัยหรือข้อมูลป้อนเข้าเพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์
- การนำวิสัยทัศน์ นโยบาย ของปตท. มาใช้
- การใช้ Balanced Scorecard / SWOT Analysis เป็นเครื่องมือประกอบในการ

#### จัดทำกลยุทธ์

- การทบทวนแผนกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือคือ Risk Management Methodolo

#### D- (Do) การนำไปสู่การปฏิบัติ

ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการและกระจายตัวชี้วัด (KPI) ลงสู่ผู้บริหารระดับต่างๆด้วยเทคนิค Catch ball และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น

### C- (Check) การวัดผล

ติดตามผลการปฏิบัติการ รายงาน ประเมิน และทบทวนผลปฏิบัติการเทียบตัวชี้วัดรายเดือน / ครึ่งปี และรวบรวมรายงานที่สำคัญรายงานต่อผู้บริหารทุกไตรมาส

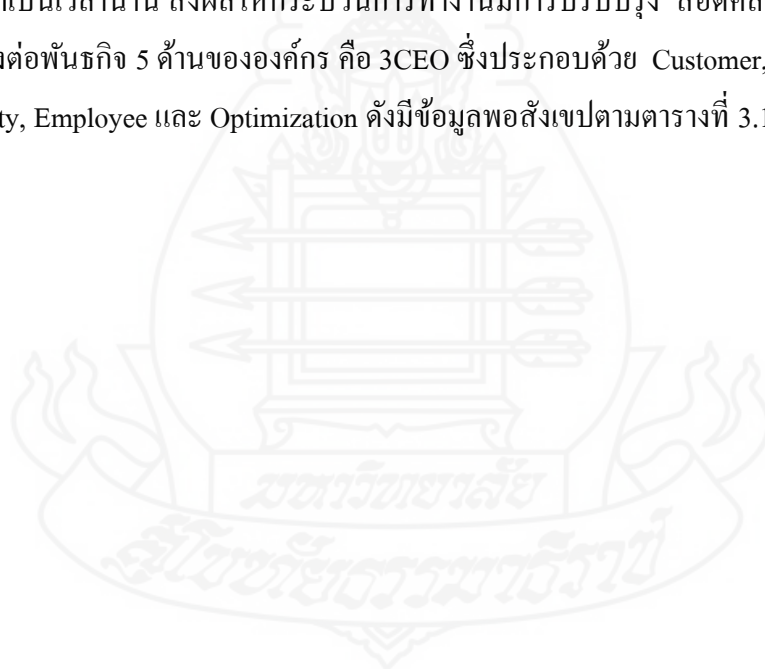
### A- (Act) การปรับปรุงหรือการสร้างมาตรฐาน

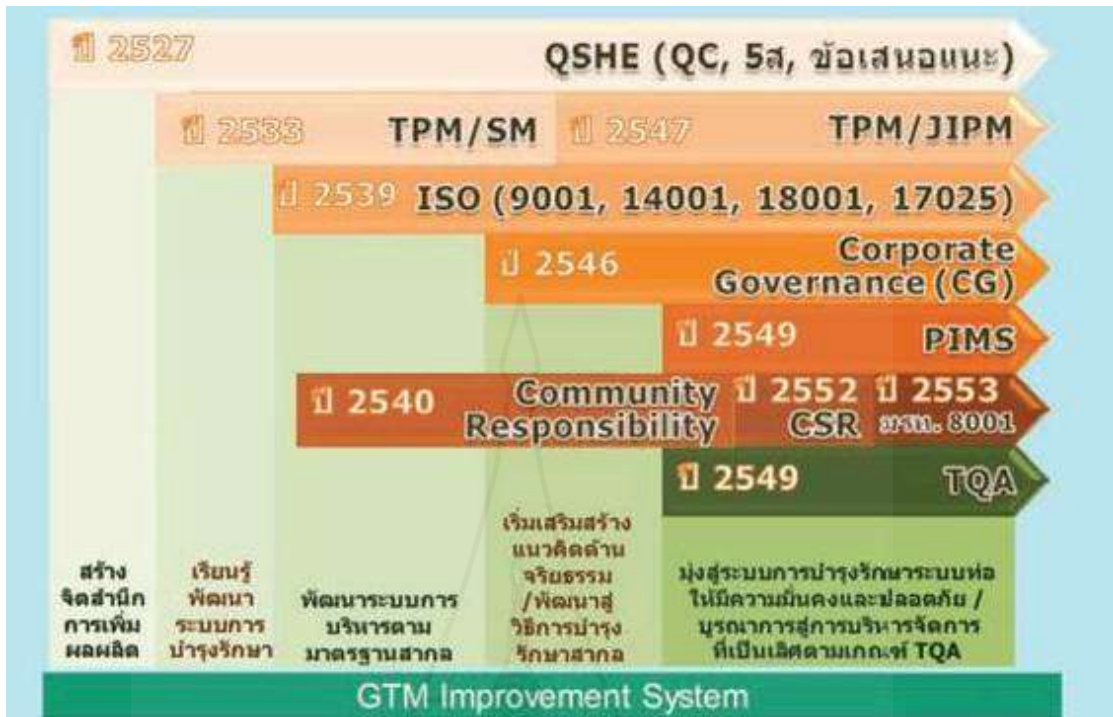
การนำผลการประเมินหรือผลที่วัดได้ไปใช้มี 2 กรณีคือ

- การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- นำผลการทบทวนรายเดือน ครึ่งปี ไปใช้ในการทบทวนแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไป

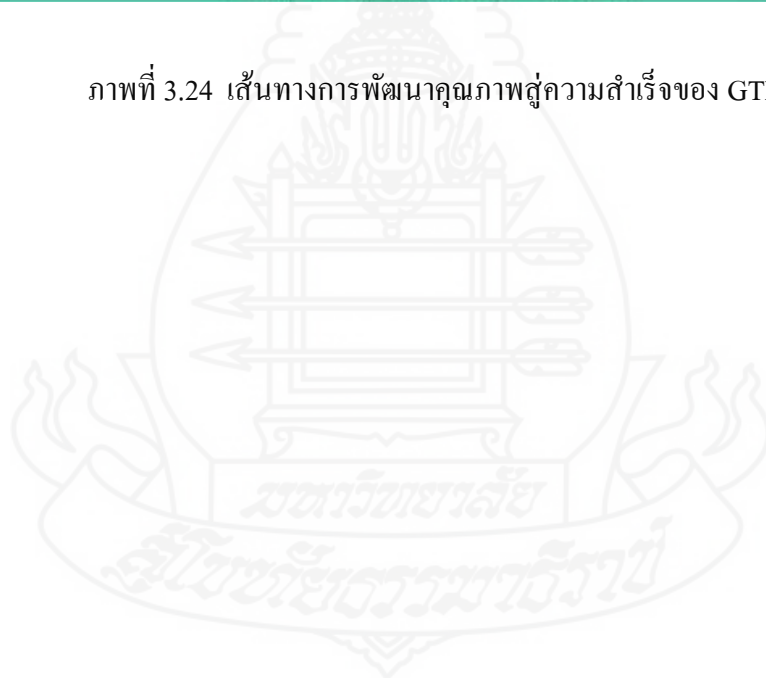
### เส้นทางการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ

เส้นทางการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของ GTM ตามภาพที่ 3.24 จะเห็นได้ว่าองค์กรมีการใช้เครื่องมือและมาตรฐานสากลในการพัฒนาและจัดการองค์กรอย่างหลากหลายและต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีการปรับปรุง สอดคล้องเชื่อมโยงกัน และตอบสนองต่อพันธกิจ 5 ด้านขององค์กร คือ 3CEO ซึ่งประกอบด้วย Customer, Control, Community, Employee และ Optimization ดังมีข้อมูลพอสังเขปตามตารางที่ 3.1





ภาพที่ 3.24 เส้นทางการพัฒนาคุณภาพสู่ความสำเร็จของ GTM



ตารางที่ 3.1 สรุปการใช้เครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการของ GTM ตามช่วงเวลาที่ผ่านมา

ปี พ.ศ.	เครื่องมือการจัดการ	ผลลัพธ์และคุณค่าที่สำคัญต่อองค์กร
2527	กิจกรรม 5 ส., Quality Control Circle (QCC), กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– สร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม</li> <li>– พัฒนากิจการเป็นการกำหนด KPI ในการทำกิจกรรม และเป็นรากฐานของระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM)</li> <li>– สร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพแก่คนในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม</li> </ul>
2533	Total Productive Maintenance/ Self Maintenance (TPM/SM)	– พัฒนาการบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ให้ใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในความแปรปรวนของการใช้งาน
2539	ISO/ IEC Guide 25 (ISO/IEC 17025)	– พัฒนาระบบคุณภาพของห้องปฏิบัติการทดสอบ/สอบเทียบที่ดำเนินการวิเคราะห์คุณภาพก๊าซ
2541-2542	Implement ระบบ ISO 900, ISO 14001, มอก./OHSAS 18001	– พัฒนาการจัดทำกระบวนการทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้สามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ
2546	Corporate Social Responsibility (CSR) ควบคู่กับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	– ทำความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงแนวเส้นทางท่อ
2547	พัฒนา TPM/SM มาเป็น TPM ตามเกณฑ์ของ JIPM	– ขยายขอบเขตเดิมของ TPM/SM ที่บำรุงรักษาอุปกรณ์เพียงอย่างเดียว มามุ่งเน้นองค์รวมและการตอบสนองวิสัยทัศน์ และพันธกิจ
	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQM)	– นำมาต่อยอดการบริหารจัดการ โดยจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารให้สอดคล้องกับเกณฑ์ TQA ส่งรายงานเพื่อขอรับการประเมิน และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
2549	กำหนด Road Map ในการดำเนินการจัดการความรู้ KM	– กำหนดความรู้ที่จำเป็น, เก็บรวบรวมความรู้และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้และทบทวนจนพัฒนาไปสู่การสร้างระบบสารสนเทศจัดการความรู้
	นำระบบ Pipeline Integrity Management System (PIMS) มาใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการท่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>– ลงทุนใช้เครื่องมือตรวจสอบที่ทันสมัย และเปลี่ยนวัสดุเคลือบท่อที่มีประสิทธิภาพสูงอายุใช้งานยืนนาน</li> </ul>

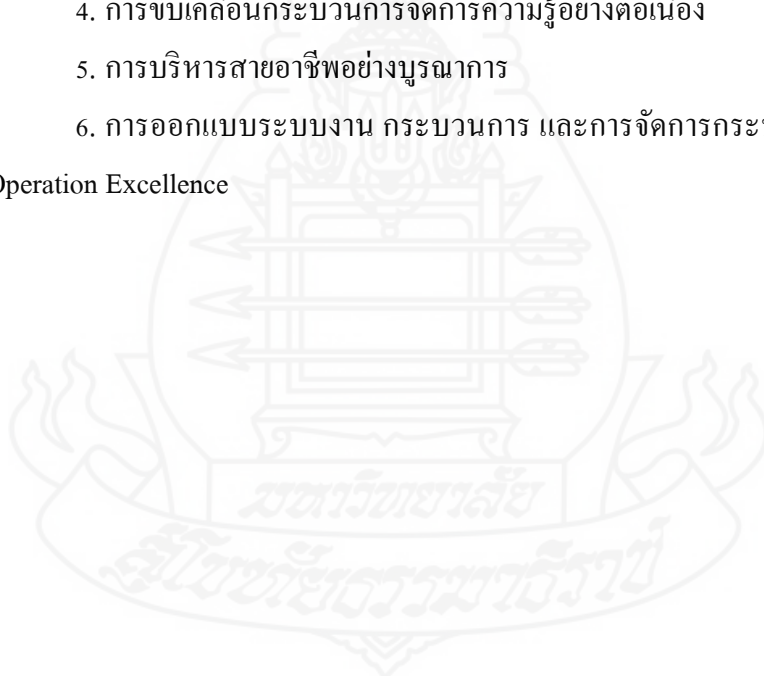


### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากการศึกษาโดยทีมงานสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่เข้าไปศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของ GTM ในปี พ.ศ. 2554 เป็นเวลา 6-7 เดือน เพื่อนำแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศมาเผยแพร่ให้องค์กรอื่นๆ ได้ศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ได้พบว่า ความสำเร็จของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ มาจากหลายปัจจัยที่ผ่านการลองผิดลองถูกจนกลายเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร และปัจจัยเหล่านั้นได้ถูกบูรณาการ ทำให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อนำไปสู่ความเป็น Operation Excellence Organization ซึ่งจะสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งมอบก๊าซธรรมชาติ ให้แก่ลูกค้าด้วยปริมาณและคุณภาพตามข้อตกลง โดยมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านต่างๆต่อไปนี้

1. การสื่อสารเพื่อมุ่งเน้นสู่การปฏิบัติ
2. การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ
3. การจัดการซื้อเรื่องเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้า
4. การขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
5. การบริหารสายอาชีพอย่างบูรณาการ
6. การออกแบบระบบงาน กระบวนการ และการจัดการกระบวนการทำงานด้วย

แนวทาง Operation Excellence



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

จากการศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามเกณฑ์ TQA และลักษณะการใช้ BSC ขององค์กรดังกล่าวในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำแนวทางมาเทียบเคียงกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 เพื่อให้ได้รูปแบบของการพัฒนาองค์กรจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์ TQA สรุปผลการศึกษาในประเด็นของการเปรียบเทียบลักษณะองค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ รูปแบบกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติขององค์กร และแนวทางปฏิบัติเพื่อเข้าสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

#### 1. การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะองค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในกรณีศึกษา

จากกรณีศึกษาองค์กรทั้ง 3 แห่งในกรณีศึกษาบทที่ 3 จะเห็นลักษณะที่สำคัญที่มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันคือ

##### 1.1 ประวัติความเป็นมา และการพัฒนาด้านการจัดการ

- เป็นองค์กรที่มีความเป็นมายาวนานกว่า 10 ปีขึ้นไป หรือ มีองค์กรแม่ในลักษณะดังกล่าว คือ ไทยออยล์เริ่มต้นธุรกิจปีพ.ศ. 2504 ถึงปัจจุบัน, PTF/ CPF ตั้งโรงงานอาหารสัตว์แห่งแรกปี พ.ศ. 2506 และ GTM จากพรบ. ปีโตรเลียมแห่งประเทศไทยก่อตั้งเป็นปตท. ที่เป็นองค์กรแม่ในปีพ.ศ. 2521
- มีผู้นำเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่น จากรุ่นสู่รุ่น ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง
- มีการประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆเพื่อช่วยในการจัดการทั้งในระดับปฏิบัติการ และการวางแผนการบริหาร ณ ช่วงเวลาต่างๆ อาทิ
  - ไทยออยล์: ISO 9001, 14001, 17025, BS-18001
  - PTF : ISO 9001,14001, GMP,HACCP, TQA
  - GTM : QC, 5ส., กิจกรรมข้อเสนอแนะ, TPM, ISO 9001,14001, 17025, มอก/OSHA 18001, Corporate Governance (CG) และ TQA

## 1.2 โครงสร้างองค์กรและธุรกิจ

โครงสร้างองค์กรทั้ง 3 แห่ง มีรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะคือ ไทยออยล์จะเป็นองค์กรแม่ที่มีองค์ประกอบเป็นบริษัทในเครือขาย ส่วน PTF และ GTM มีลักษณะเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการภายใต้องค์กรแม่ คือ PTF อยู่ภายใต้ CPF และ GTM อยู่ภายใต้ ปตท. โดยมีการรับวิสัยทัศน์ และนโยบายจากองค์กรแม่มาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการในองค์กร รวมทั้งใช้โครงสร้างการบริหารขององค์กรแม่ อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาลักษณะโครงสร้างองค์กรทั้ง 3 แห่งพบว่ามีจัดการที่ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการเฉพาะเรื่องในลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือ

### ไทยออยล์ TOP :

มีคณะกรรมการบริษัทที่ประกอบด้วย ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจำนวน 12 คน ในจำนวนนี้เป็นกรรมการอิสระ 9 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน คือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะทำงานเฉพาะเรื่องที่กำลังดูแลด้านการตรวจสอบ, การสรรหากรรมการและจัดการค่าตอบแทน, การกำกับดูแลกิจการ และการ บริหารความเสี่ยง

### PTF ภายใต้ CPF ที่มีโครงสร้างคือ

มีคณะกรรมการ 6 คณะ คือ คณะกรรมการบริษัท, คณะกรรมการบริหาร, คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนและสรรหากรรมการ, คณะกรรมการตรวจสอบ, สำนักตรวจสอบภายใน และสำนักเลขานุการบริษัท โดยคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระ: กรรมการบริหารในสัดส่วน 2:1

### GTМ ภายใต้ ปตท. มีโครงสร้างคือ

คณะกรรมการบริษัท(ปตท. องค์กรแม่) ซึ่งต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน ในจำนวนนี้ต้องมีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง และมีคณะกรรมการธรรมาภิบาลที่ประกอบด้วยคณะกรรมการตรวจสอบจากภายนอกที่มีคณะกรรมการย่อย 4 คณะ คือ คณะกรรมการตรวจสอบ, คณะกรรมการสรรหา, คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน และ คณะกรรมการตรวจสอบดูแลกิจการที่ดี และมีคณะกรรมการภายในของ GTM คือคณะกรรมการ RMC ขึ้นตรงกับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานภายใน

### 1.3 ผลประกอบการขององค์กร

#### 1.3.1 การสร้างคุณค่า

##### การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า

##### ไทยออยล์ TOP

การบริการเหนือกว่าความคาดหวัง การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยใช้ระบบการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) และนำข้อมูลลูกค้าเข้าสู่การจัดทำกลยุทธ์ของบริษัท รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นลูกค้าผ่านคำนิยาม “POSITIVE” และมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าระบบ ISO 9001 ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าและป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

##### PTF

มุ่งเน้นลูกค้า โดยมีการกำหนดตลาดเป้าหมายที่สำคัญอย่างชัดเจน รับทราบข้อมูลลูกค้าโดยใช้ Market Survey และกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer, VOC) และมีการใช้ข้อร้องเรียนและข้อมูลป้อนกลับอื่นๆ ในการเพิ่มคุณค่า พัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งนำเสนอผู้บริหารเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีช่องทางสื่อสารและให้ลูกค้าสามารถติดต่อ และค้นหาข้อมูลขององค์กร ตลอดจนมีกระบวนการรับและจัดการข้อร้องเรียนลูกค้าผ่านกระบวนการตาม ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008

##### GTM

มุ่งเน้นลูกค้าโดยจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การบริหารงานด้านการตลาดและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งกำหนดแผนการทำตลาดในอนาคต และใช้ Customer Infinite Loop ในการตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งประกอบการใช้เสียงจากลูกค้า (VOC) เพื่อการแก้ไขปัญหาและตอบสนองลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์ มีการจัดช่องทางการสื่อสาร และให้ลูกค้าสืบค้นข้อมูล ติดต่อ และรับข้อร้องเรียน มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและรวดเร็ว ความรู้ที่ได้จากการแก้ไขปัญหาแก่ลูกค้าจะรวบรวมเข้าสู่ระบบ KM มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าโดยการสำรวจทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อการมุ่งเน้นลูกค้า

### การสร้างคุณค่าแก่พนักงาน

#### ไทยออยล์ TOP

ใช้ตัวแบบการพัฒนาบุคลากร (Success Profile) มาพัฒนาเป็นการเติบโตสายอาชีพ จัดทำแผนอาชีพและแผนพัฒนารายบุคคล มีการกำหนดการกำหนดกลยุทธ์และยกระดับประสิทธิภาพของระบบงานพัฒนาบุคลากรผ่านระบบ SAP และมีระบบการจัดการความรู้

#### PTF

มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร และมีการฝึกอบรมพนักงานก่อนมอบหมายงานในแต่ละกระบวนการทั้งแบบ Class room และ On the job training (OJT) บริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับผ่านระบบ Target Setting และใช้ Competency Framework สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### GTM

ใช้ค่านิยมเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน ประเมินและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานผ่านระบบ GTM Learning System มีระบบการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ มีระบบการหมุนเวียนงานและเลื่อนระดับในสายอาชีพและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

### การสร้างคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ไทยออยล์ TOP

มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี กำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติในคู่มือหลักการกำกับดูแลกิจการในด้านต่างๆ และมีการตรวจสอบด้านการเงิน และตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในผ่านระบบบริหารคุณภาพ ISO

#### PTF

ใช้หลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดี กำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้กับผู้บริหารและพนักงาน และดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้นตามกฎหมาย มีการตรวจสอบด้านการเงิน และตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในผ่านระบบบริหารคุณภาพ ISO

#### GTM

มีการตรวจสอบและรายงานด้านการเงิน รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายในผ่านระบบบริหารคุณภาพ ISO

### 1.3.2 ผลการดำเนินการด้านการเงิน

องค์กรในกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง มีผลการดำเนินการด้านการเงินที่ดี มีการเติบโตของรายได้ ผลกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลในระหว่างปีพ.ศ.2552 – 2554

### 1.3.3 A Fit Model

#### Corporate Theme

ไทยออยล์ TOP, PTF และ GTM มีการผลักดันการขับเคลื่อนทรัพยากรผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้างอันเนื่องมาจากโครงสร้างการบริหารขององค์กร กล่าวคือ ในกรณีของ TOP เป็นองค์กรหลัก มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพียงชั้นตอนเดียว แต่ PTF และ GTM เป็นบริษัทหรือหน่วยธุรกิจที่อยู่ภายใต้องค์กรแม่ จึงต้องรับวิสัยทัศน์ และพันธกิจจากส่วนขององค์กรแม่มาผนวกเข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆขององค์กรกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจของตัวเอง แต่ในส่วนของค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่รับขององค์กรแม่มาใช้โดยตรงไม่มีการปรับเปลี่ยน

#### Corporate Governance

##### ไทยออยล์ TOP

มีโครงสร้างของการจัดการประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทที่มีกรรมการอิสระ 9 คน จากจำนวนของกรรมการทั้งสิ้น 13 คน มีคณะกรรมการเฉพาะเรื่องที่ทำหน้าที่กลั่นกรองและตรวจสอบทั้งด้านการเงิน การควบคุมภายใน และมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้บริหารสูงสุด

##### PTF

บริหารจัดการอยู่ภายใต้คณะกรรมการบริษัทของ CPF ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทที่มีกรรมการอิสระ 5 คนจากจำนวนกรรมการทั้งสิ้น 15 คน และมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ตรวจสอบซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งหมด คณะผู้บริหารของ CPF มีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุด และมีประธานผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการสายธุรกิจสัตว์บกเป็นผู้บริหารสูงสุดในสายงานของ PTF

##### GTM

มีการบริหารอยู่ภายใต้คณะกรรมการบริษัท และมีคณะกรรมการตรวจสอบจากภายนอกซึ่งรวมถึงการตรวจสอบด้านการจัดการและการเงิน และมีคณะกรรมการตรวจสอบภายในของ GTM เอง โดยผู้บริหารสูงสุดของ GTM รายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่

หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ซึ่งขึ้นตรงกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้น และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ตามลำดับ

#### **1.3.4 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable competitive advantage, SCA)**

TOP, PTF และ GTM มีการจัดการด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อลูกค้าอย่างเป็นระบบ ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าองค์กรทั้ง 3 แห่งนี้จะได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่

##### **ด้านคุณภาพ (Quality)**

มีการจัดการด้านคุณภาพผ่านเครื่องมือคุณภาพต่างๆ เช่น ระบบมาตรฐาน ISO, การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร, TPM และการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ ทำให้ไม่เพียงแต่มีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพที่ดี แต่ยังมีคุณภาพด้านการบริหารจัดการต่างๆ ที่ดีด้วย

##### **ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency)**

มีการจัดการด้านประสิทธิภาพการผลิต และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และสามารถดำเนินการด้านต่างๆ ได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

##### **ด้านนวัตกรรม (Innovation)**

มีกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งการระบุนวัตกรรม แสวงหา จัดเก็บ และนำความรู้มาถ่ายทอด ต่อยอด ทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมขององค์กรเอง ซึ่งช่วยในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ

##### **ด้านการตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness)**

มีกระบวนการรับฟังและใช้เสียงของลูกค้า และการตอบข้อร้องเรียนของลูกค้า รวมทั้งมีกลไกในการติดต่อกับลูกค้า และใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน

##### **Branding และ Brand Image**

ให้ความสำคัญกับการสร้าง Brand และ Brand Image โดยการผ่านการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยการเป็นพลเมืองดีของสังคม และให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการคืนประโยชน์ให้กับสังคมชุมชน

## 2. รูปแบบกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติขององค์กรในกรณีศึกษา

### 2.1 เปรียบเทียบการจัดการเชิงกลยุทธ์และการใช้ BSC

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กรมีลักษณะที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันในลักษณะของวงจรการปรับปรุง P-D-C-A และมีการนำ BSC มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการกลยุทธ์ โดยเฉพาะในส่วนของ การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดกลยุทธ์ผ่านแผนที่กลยุทธ์ คือ

#### P-Plan การวางแผน

- มีการรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายนอก-ภายใน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความสามารถขององค์กร และทรัพยากรต่างๆ และนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ อาทิเช่น SWOT Analysis, 5 Forces เป็นต้น
- ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
- วางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเบื้องต้น รวมทั้งแผนที่เชิงกลยุทธ์ โดยใช้ BSC เป็นเครื่องมือเพื่อ ทำให้เกิดความสมดุลของกลยุทธ์ ตัวชี้วัด แผนระยะสั้น-ระยะยาว และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- อนุมัติกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการเบื้องต้น และงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

#### Do-Do การนำไปสู่การปฏิบัติ

- ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านแผนที่ทางกลยุทธ์ และจากแผนปฏิบัติการเบื้องต้นและตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่แผนปฏิบัติการของผู้บริหารในระดับต่อไป ซึ่งในขั้นตอนนี้บางองค์กรเช่น GTM ได้ใช้เทคนิคอื่นร่วมด้วย เช่น Catch Ball ซึ่งทำให้การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการสื่อสารระหว่างผู้กำหนดเป้าหมายและแผนงานกับผู้รับมอบสู่การปฏิบัติ



## C-Check การวัดผล

- ติดตามผลของแผนการปฏิบัติการ และตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้

## A-Act การปรับปรุงหรือสร้างมาตรฐาน

- นำผลการวัดไปใช้ในการกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติ แก้ไขปรับปรุงแผนงาน และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานกลยุทธ์ในรอบต่อไป

## 2.2 กระบวนการวางแผนและจัดการเชิงกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ

จากการศึกษาองค์กรในกรณีศึกษาซึ่งนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาประยุกต์ใช้ โดยศึกษาในส่วนของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และสังเกตรูปแบบของการนำ BSC มาเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ พบว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ควรจัดทำในรูปแบบของกระบวนการที่สัมพันธ์กันเป็นลำดับขั้นตอนคือ

1) การกำหนดวิธีการหรือกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ โดยระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ หรือ ดำเนินการ รวมทั้งข้อมูลต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งจะต้องมั่นใจได้ว่าในกระบวนการวางแผนนั้นได้คำนึงถึง

- การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กร หรือ การทำ SWOT Analysis
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด ผลิตภัณฑ์ ความต้องการของลูกค้า การแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น
- การใช้ข้อมูลที่สำคัญๆ เช่น สมรรถนะหลักขององค์กรเอง ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวเช่น ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน การหาแหล่งทรัพยากร เป็นต้น รวมถึงข้อมูลเปรียบเทียบทางอุตสาหกรรม หรือ คู่แข่งขันที่เป็นเลิศ (Benchmarking)
- ความสามารถขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- ช่วงเวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละขั้นตอน

- การสร้างความสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้น-ระยะยาว รวมทั้งการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งการใช้ BSC ก็เป็นเครื่องมือหนึ่งที่เหมาะสมในการสร้างความสมดุลดังกล่าว

2) การดำเนินการตามขั้นตอนของการจัดทำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน ซึ่งพบว่าการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นี้มักจะใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมด้วยและใช้เวลาดำเนินการประมาณ 2-3 วัน

3) การนำแผนกลยุทธ์ที่ได้มาสื่อสาร ถ่ายทอด ซึ่งพบว่าองค์กรที่ศึกษาทั้ง 3 องค์กร เป็นองค์กรที่มีการใช้ BSC ในการจัดทำกลยุทธ์ และสร้างแผนที่กลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของทั้ง 3 องค์กรที่มีการดำเนินการตามแนวทางของเกณฑ์ TQA จะประกอบด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการในสายการบริหารลำดับถัดลงไป และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญเพื่อใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ รวมทั้งกำหนดเวลาที่จะติดตามตัวชี้วัดต่างๆที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถติดตามผลของแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนได้ทันเวลาถ้าเกิดสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้คาดคิด โดยองค์กรที่มีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและมีวิธีการเฉพาะตัวในกรณีศึกษานี้คือ GTM ซึ่งมีการใช้วิธีการที่เรียกว่า Catch Ball ในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิผล หรือประสิทธิภาพของกลยุทธ์ หรือ แผนปฏิบัติการ และประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็น “Leading Indicator” และ “Lagging Indicator” อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะต้องกำหนดข้อมูลที่จะต้องจัดเก็บรวบรวม ผู้รับผิดชอบการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ รวมทั้งวิธีวิเคราะห์เพื่อให้ข้อมูลเป็นสารสนเทศของตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้ กำหนดเวลาที่จะต้องเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล และส่งถึงผู้ที่จำเป็นต้องใช้ทันเวลา

4) การดำเนินการต่างๆตามแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำขึ้น ทบทวนตัวชี้วัดต่างๆตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องพิจารณาประสิทธิผลของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่างๆในแต่ละระดับ เพื่อ

- นำแผนปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จไปสร้างเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลของแผนปฏิบัติการนั้นมีมความยั่งยืน
- ปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติงานที่พบว่าไม่มีประสิทธิผล และนำการแก้ไขนั้นไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็วทันกาล

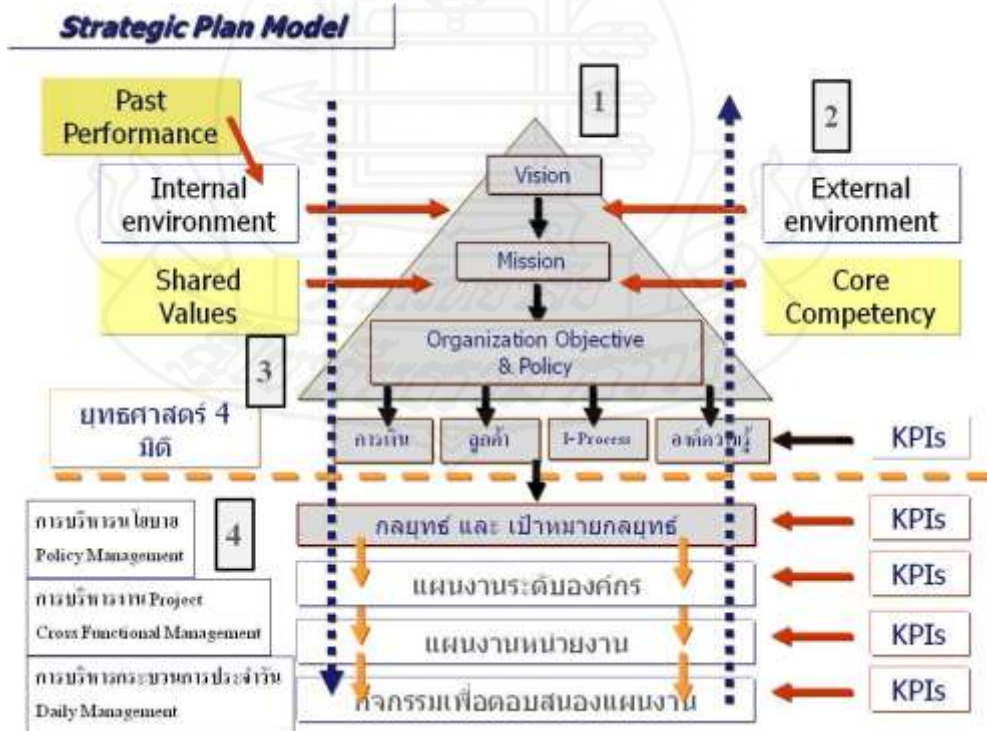
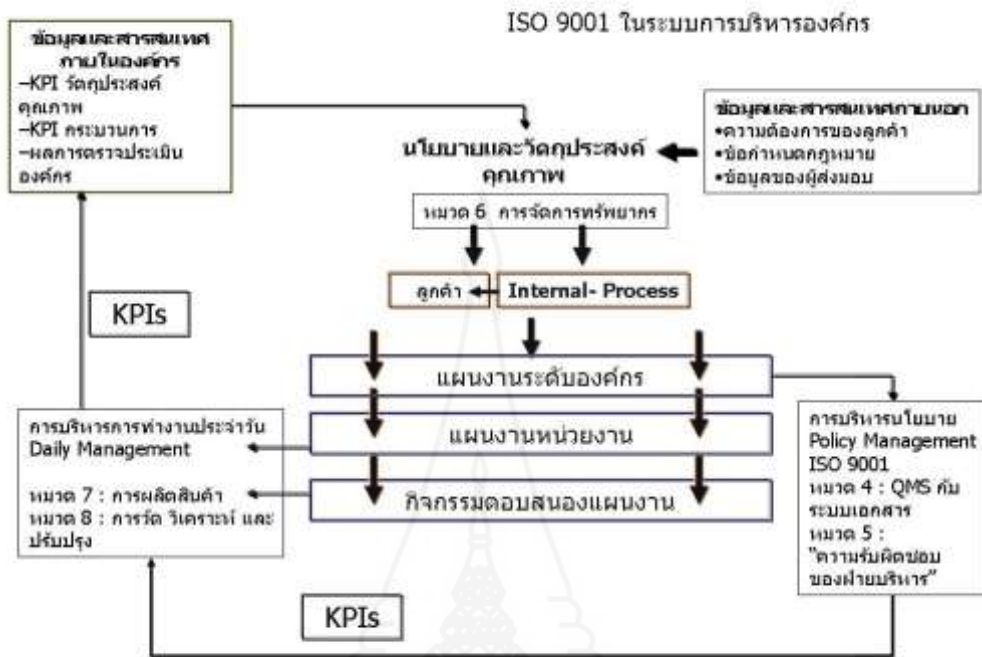
ซึ่งรายละเอียดปลีกย่อยของวิธีการหรือกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรก็จะมีข้อแตกต่างกันอยู่บ้างตามสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ อย่างไรก็ตามองค์กรก็สามารถทบทวน ปรับเปลี่ยน กระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์นี้ได้ตามความเหมาะสม เมื่อพบโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างหนึ่งในเกณฑ์ TQA เพื่อให้องค์กรไม่เพียงแต่สามารถจัดทำกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์นั้นๆที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วย

### 3. แนวทางปฏิบัติเพื่อเข้าสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

สิ่งที่เป็นข้อสังเกตในองค์กรทั้ง 3 ในเรื่องของ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงกระบวนการอื่นๆที่สำคัญต่อองค์กร คือ การจัดการที่เป็นกระบวนการ และการจัดการเชิงระบบ รวมทั้งการใช่วงจรการปรับปรุง PDCA ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารคุณภาพในระบบของ ISO 9000 ในเรื่องของ การจัดการเชิงกระบวนการ (Process Approach) และ การจัดการเชิงระบบ (System Approach to Management)

ในที่นี้จึงสรุปรูปแบบหรือวิธีการเพื่อการต่อยอดการบริหารจัดการตามมาตรฐานของ ISO 9001 เพื่อเข้าสู่รูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามรูปที่ 4.1<sup>1</sup> โดยผ่านเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์คือ BSC

จากต้นแบบการบริหารองค์กรตามมาตรฐาน ISO 9001 ซึ่งได้นำมาแสดงตามรูปที่ 4.1 ให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างหมวดต่างๆของ ISO 9001 กับการจัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป้าหมาย และการจัดการทรัพยากรต่างๆ ตามหมวดที่ 5 และ 6 ผ่านมุมมองตามระบบของ ISO 9001 คือ ลูกค้าและการจัดการกระบวนการภายในที่มุ่งเน้นการมีมาตรฐานของกระบวนการหลักที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าในหมวดที่ 7 ไปสู่การวัดผลของกระบวนการต่างๆรวมทั้งการบริหารจัดการในหมวดที่ 8 เมื่อนำส่วนที่สำคัญมาประกอบให้เกิดความสมบูรณ์ตามแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของเกณฑ์ TQA ตามรูป จะเห็นว่าองค์กรที่มีการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 9001 สามารถต่อยอดรูปแบบของการบริหารจัดการให้เข้าสู่แนวทางของเกณฑ์ TQA ได้โดยเพิ่มเติมส่วนต่างๆที่สำคัญตามที่แสดงหมายเลขในรูปที่ 4.1 คือ รูปที่ 4.1 ปรับปรุงจาก “ศุภชัย เมืองรักษ์, advisor.anamai.go.th. Presentation เรื่อง KPI: Key Performance Indicator”



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการต่อยอดการบริหารตามมาตรฐาน ISO 9001 เพื่อเข้าสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์

## ส่วนที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการจัดการ และค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร รวมทั้งจัดโครงสร้างการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ด้วยระบบธรรมาภิบาลที่มีการกำกับดูแลองค์กร และปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ รวมทั้งค่านิยมจะเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

## ส่วนที่ 2 รวบรวม และวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ที่เกณฑ์ TQA ได้กล่าวถึงไว้ได้แก่

- จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร
- สัญญาณชี้บ่งแต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาดผลิตภัณฑ์ ความชอบของลูกค้า การแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
- ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว รวมถึงความสามารถพิเศษที่จำเป็นขององค์กร
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรควรจะกำหนดปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีวิเคราะห์ ซึ่งองค์กรสามารถใช้เครื่องมือต่างๆประกอบ ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์สถานะของผลิตภัณฑ์ด้วย BCG หรือ Product Life Cycle การวิเคราะห์การแข่งขันด้วย 5 Force เป็นต้น เพื่อให้ได้ปัจจัยเหล่านี้มาใช้ในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป สำหรับความสามารถขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น และความคล่องตัวขององค์กรต่อการปรับเปลี่ยนแผน หรือ การใช้แผนฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ทันเมื่อมีความจำเป็น

## ส่วนที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด

ในการกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่สำคัญ สามารถใช้เครื่องมือได้แก่ TOWS Matrix รวมทั้งการใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการสร้างความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้น-ยาวขององค์กร ความต้องการและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสมดุลของตัวชี้วัดที่เป็นตัวนำและตัวตาม

ในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์รวมทั้งตัวชี้วัดควรตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆที่วิเคราะห์มาได้จากส่วนที่ 2 ที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองสิ่งที่เป็นภัยคุกคามหรือความท้าทายต่อองค์กร และใช้ความได้เปรียบหรือโอกาสให้เป็นประโยชน์ นอกจากนี้การใช้เทคนิคของ BSC ในการสร้างแผนที่กลยุทธ์ ก็จะช่วยในการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทราบถึงแนวทางและแผนงานขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจด้วย

#### ส่วนที่ 4 การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติสามารถใช้ BSC เป็นเครื่องมือโดยการกระจายเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่จัดทำตามกรอบของ BSC ไปสู่หน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปการบริหารจัดการองค์กรจะประกอบด้วยการจัดการในระดับต่างๆ ได้แก่

- การบริหารนโยบาย (Policy Management) ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- การบริหารแผนงาน (Action Plan Management) ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน โครงการที่เป็นผลมาจากการกระจายกลยุทธ์ และเป้าหมายไปสู่หน่วยงานในระดับกลาง ซึ่งการบริหารแผนปฏิบัติการที่เป็น โครงการส่วนใหญ่จะใช้ทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team, CFT) โดยมีผู้บริหารระดับกลางหลายหน่วยงานมาทำงานร่วมกันเพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมาย
- การบริหารงานประจำวัน (Daily Management) ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับต้นในการทำงานประจำวันที่เกี่ยวข้องกับการผลิต จำหน่าย จัดส่ง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในส่วนนี้มาตรฐาน ISO 9001 จะช่วยวางรากฐานของการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และปรับปรุงได้แก่กระบวนการทำงานประจำวันเหล่านี้

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อหาแนวทางหรือรูปแบบวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรที่มีการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 9001 เป็นพื้นฐานของการบริหาร ให้เข้าสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มีข้อสรุปเพื่ออภิปรายและข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์คือ

- 1) ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามเกณฑ์ TQA และลักษณะการใช้ BSC ขององค์กรดังกล่าวในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2) นำแนวทางที่ได้จากการศึกษามาเทียบเคียงกับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 เพื่อให้ได้รูปแบบของการพัฒนาองค์กรจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์ TQA

ซึ่งคาดว่าจะช่วยพัฒนาองค์กรสู่การบริหารจัดการในระดับสากลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งทำให้เกิดความสอดคล้องและบูรณาการกันในการนำเครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการมาใช้

#### 2. ขอบเขตและวิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ใช้วิธีการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 การใช้เครื่องมือวางแผนและควบคุมกลยุทธ์ที่สมดุลหรือ BSC และการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) จากนั้นได้เลือกองค์กรในประเทศไทยที่จะนำมาศึกษารูปแบบและวิธีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์ TQA 3 องค์กร ประกอบด้วยองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ถึง 3 ปีซ้อน จำนวน 2 องค์กร และองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 1 องค์กร ในระหว่างปี 2007-2011 เนื่องจากเกณฑ์ TQA

มีการปรับเปลี่ยนทุก 2 ปี (ตามหลังเกณฑ์ MBNQA 1 ปี) จึงได้เลือกศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันซึ่งเกณฑ์จะไม่มี การเปลี่ยนแปลงต่างไปจากเดิมมากนัก

และได้กำหนดหัวข้อของการศึกษาเพื่อนำไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ

1. ประวัติความเป็นมาขององค์กร
2. โครงสร้างองค์กรและธุรกิจ
3. วิเคราะห์ผลประกอบการ (Value Creation, Financial Standing, A Fit Model) และ
4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

จากนั้นจึงได้นำข้อมูลของแต่ละองค์กรในหัวข้อต่างๆมาวิเคราะห์ และเปรียบเทียบ แล้วจึงสรุปเป็นรูปแบบวิธีการในการพัฒนาต่อยอดการบริหารจาก ISO 9001 สู่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวทาง TQA โดยใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการกำหนดและกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 3. สรุปผล

จากการศึกษาพบว่าการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ช่วยในการกำหนดกระบวนการทำงานที่จำเป็นสำหรับธุรกิจขององค์กรให้มีมาตรฐานการทำงานที่มีผลลัพธ์สม่ำเสมอ สามารถปรับปรุงได้ โดยมุ่งเน้นการจัดการกระบวนการที่สำคัญ (Internal Process) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer needs) อย่างไรก็ตามหากไม่ได้มีการพัฒนาในขั้นตอนต่อไปก็เป็นการยากที่องค์กรจะปรับปรุงเข้าสู่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีมิติในการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กว้างขวางขึ้น และใช้ข้อมูล การจัดการโครงสร้างองค์กร การประสานงานกัน ในระหว่างบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างเข้มข้น ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังจะเห็นได้ว่าองค์กรที่นำมาเป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่งนั้น ไม่ได้หยุดอยู่เพียงการจัดการมาตรฐาน ISO แต่มีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการต่อยอดการบริหารจัดการจากระบบคุณภาพ ISO 9001 ไปสู่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์ TQA สามารถดำเนินการได้โดยมีวิธีการโดยสรุปดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการจัดการ และค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการจัดการ และค่านิยม รวมทั้งสื่อสารสิ่งเหล่านี้ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงเป้าหมาย มีความน่าเชื่อถือและโปร่งใสในการบริหารจัดการ



และมีค่านิยมที่จะเป็นต้นแบบในการควบคุมหรือกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ต้องกำหนดปัจจัยสำคัญที่ต้องใช้ วิธีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างชัดเจนเพื่อนำมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผล

3. การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัด

ในขั้นตอนนี้องค์กรสามารถเลือกใช้เทคนิค หรือ เครื่องมือต่างๆ เพื่อประกอบการจัดทำได้ ตัวอย่างเช่น SWOT Analysis, TOWS Matrix เป็นต้น รวมทั้งการใช้ BSC เข้าช่วยในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความสมดุลในด้านต่างๆ ก่อนที่จะกระจายกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดลงสู่การบริหารในระดับกลางและระดับล่างทั่วทั้งองค์กร

4. การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

องค์กรสามารถใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ผ่านแผนปฏิบัติการ และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ หรือ ใช้เครื่องมืออื่นๆเพิ่มเติม เช่น ในกรณีของ GTM ใช้เทคนิค Catch Ball ประกอบเพื่อการกระจายกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

#### 4. ข้อเสนอแนะ

##### 4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

ในการต่อยอดการบริหารจัดการจากระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์ TQA ที่ได้นำเสนอในที่นี้มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ดังนี้

1. องค์กรต้องมีการจัดทาระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ที่มีประสิทธิผล บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้และเข้าใจในเรื่องของระบบคุณภาพ และประโยชน์ที่ได้รับเป็นอย่างดี มีการทำงานในรูปแบบของกระบวนการที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีระบบเอกสารที่เข้มแข็ง รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์กรต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และความรู้ที่กว้างขวางทั้งที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ และธุรกิจ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ระดับสากลอย่างแท้จริง เนื่องจากการพัฒนาต่อยอดระบบการบริหารที่กล่าวมา ต้องอาศัยทรัพยากรทั้งกำลังคน เวลา และต้องใช้องค์ความรู้ในหลายๆเรื่อง นอกจากนี้องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีใจรักองค์กร ทำงานอย่างทุ่มเท ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะได้ก็ต่อเมื่อผู้นำได้มีการสร้างองค์กรที่มีความไว้วางใจกันได้ มีบรรยากาศใน

การทำงานที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ และความร่วมมือซึ่งกันและกัน และมีระบบในการจัดการด้านข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นไว้ให้บุคคลากรได้นำไปใช้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลา

3. ต้องมีการวัดผล นำผลการวัดต่างๆมาใช้ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยึดแนวทาง PDCA เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ร่วมกับเครื่องมืออื่นๆเช่น BSC, KPI ในการดำเนินการขึ้นต้นอาจพบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายในหลายๆเรื่อง องค์กรต้องวิเคราะห์ปัญหา วางมาตรการแก้ไข และปรับปรุงสำหรับการวางแผนและดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรให้ดีขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นการปรับปรุงกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรไปด้วย โดยมีกระบวนการต่างๆที่มีลักษณะ A-D-L-I ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติคือ

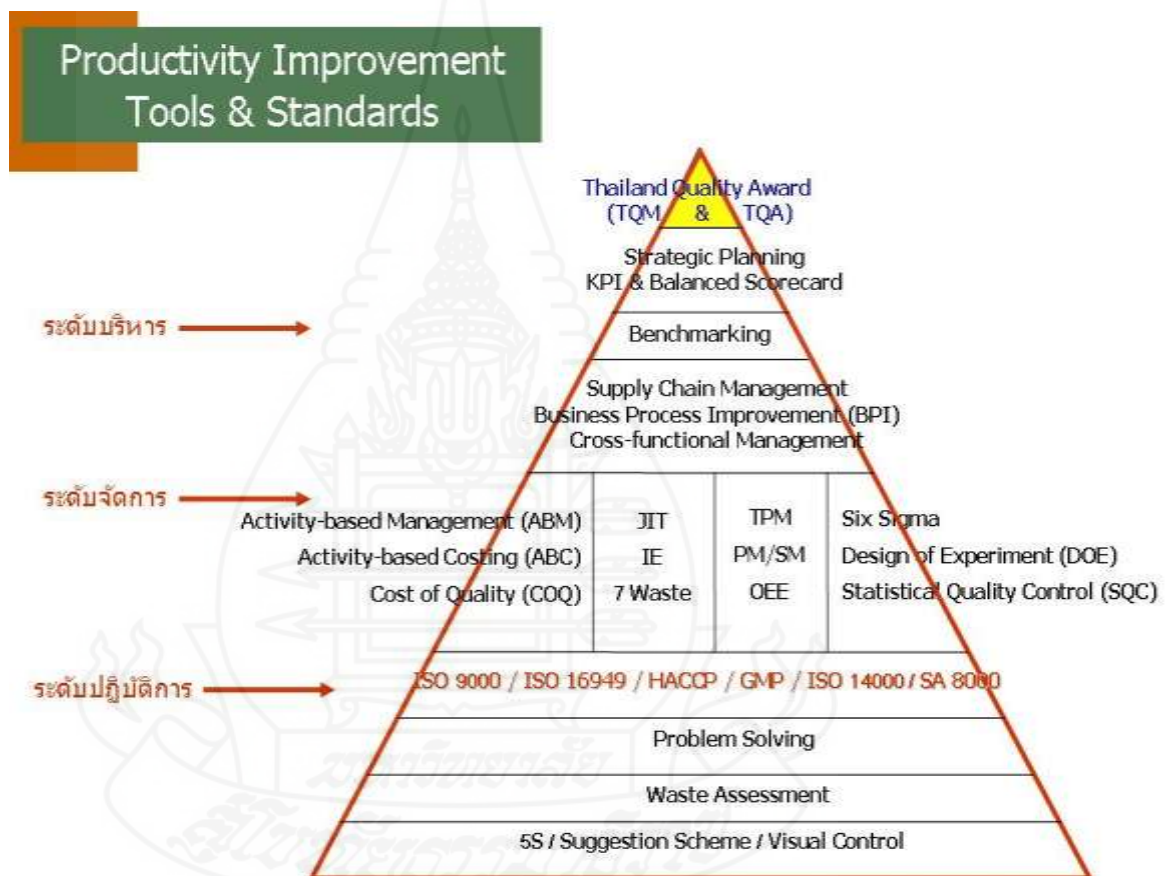
A (Approach)	มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนสามารถทำซ้ำได้
D (Deploy)	มีการถ่ายทอดไปสู่ส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
L (Learning)	มีการปรับปรุงกระบวนการในระยะเวลาที่เหมาะสม
I (Integration)	มีการบูรณาการกระบวนการนั้นๆเข้าสู่กระบวนการอื่นหรือ ส่วนงานอื่นๆที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

4. ศึกษาแนวทางตามเกณฑ์ TQA โดยสามารถเรียนรู้ได้จากองค์กรที่ได้รับรางวัลซึ่งจะมีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันการเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ และการเผยแพร่ของสำนักรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หากองค์กรสามารถนำเกณฑ์ TQA ทั้ง 7 หมวดมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะยิ่งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

5. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ TQA จัดเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการระดับสูงเทียบเท่ากับ Total Quality Management (TQM) โดยเครื่องมือของการบริหารจัดการยุคปัจจุบันมีอยู่อย่างหลากหลาย และแต่ละเครื่องมือก็มีวัตถุประสงค์ในการใช้ หรือระดับของการใช้งานที่แตกต่างกันดังที่แสดงในรูปที่ 5.1 ซึ่งองค์กรที่สนใจสามารถศึกษาเพิ่มเติม และนำมาประยุกต์ใช้ได้

6. สำหรับแนวทางสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ TQA หรือ การบริหารจัดการตามแนวทางของ TQM มีความเหมือนกันและแตกต่างกันอยู่บางส่วนซึ่งท่านที่สนใจสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก “ สุทธิ ปิงสุทธีวงศ์ 2009 วารสาร Productivity World (November-December ‘TQM กับ TQA หรือจะต่างกันเพียงชื่อ’

ทั้งนี้ในการปรับปรุงและสร้างองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้เวลาในการสะสมองค์ความรู้ รู้จักที่จะใช้องค์ความรู้นั้นให้เกิดประโยชน์ และบริหารองค์กรในลักษณะขององค์กรที่มีชีวิต (Organic Organization) ซึ่งผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีความอดทน ทำหน้าที่เป็นครูอาจารย์ และแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจกัน และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ



ภาพที่ 5.1 เครื่องมือสำหรับบริหารจัดการในระดับต่างๆเพื่อสนับสนุนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

#### 4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการค้นคว้าต่อไป

1) ศึกษาการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในองค์กรอื่นๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ โรงพยาบาลที่เคยได้รับรางวัล หรือ องค์กรในภาคการบริการ เป็นต้น เพื่อให้เห็นถึงรูปแบบของการนำเกณฑ์ TQA ไปใช้ในการบริหารจัดการร่วมกับระบบ ISO 9001 ขององค์กร ลักษณะอื่นๆนอกเหนือจากองค์กรธุรกิจการผลิตขนาดใหญ่

2) การศึกษาถึงความเชื่อมโยงของการนำเกณฑ์ TQA หมวดที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในลักษณะที่เชื่อมโยงกับเกณฑ์หมวดอื่นๆ ของ TQA ได้แก่ การกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูงในหัวข้อ 1.1 หมวดที่ 3 การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นต้น เพื่อให้ได้แนวทางในการนำเกณฑ์ TQA ไปใช้ครบทุกหมวดอย่างสอดคล้องและบูรณาการกัน

3) การศึกษากรณีศึกษาที่เป็นองค์กรต่างประเทศ เช่น องค์กรที่ได้รับรางวัล MBNQA ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้ได้ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบอื่นๆของการพัฒนาการจัดการที่อาจแตกต่างจากองค์กรในประเทศไทย



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กิตติยา อินทกาญจน์ (2554) “การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร: กรณีศึกษา  
องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ” NIDA Development Journal, V.51 No.1/2011
- ก้ำชธรรมชาติ (2555) สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2555  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์ [ออนไลน์] ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
<http://www.set.or.th.set/companyhighlight>
- ชนชัย ยมจินดา (2555) เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา 32-326 หน่วยที่ 15  
“การจัดการกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ”  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- บดีนทร์ วิจารณ์ (2550) “HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization”  
(ตุลาคม-ธันวาคม)
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รายงานประจำปี 2554 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) [ออนไลน์]  
จาก <http://www.pttplc.com>
- บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) รายงานประจำปี 2554 บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร  
จำกัด (มหาชน) [ออนไลน์] จาก <http://www.cpfworldwide.com>
- บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) บรรณาธิการ บรรณาธิการ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ  
Thailand Quality Class 2010 สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิต  
แห่งชาติ 2554
- ปิยะชัย บุญช่วย (2553) “ความรู้ ทักษะ และ การให้ ความร่วมมือ ใน รางวัล คุณภาพ แห่งชาติ  
(Thailand Quality Award –TQA) ของ พนักงาน บริษัท ปตท. อะโรมาติกส์ และ  
การกลั่น จำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พสุ เดชะรินทร์ (2546) “Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ” โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
\_\_\_\_\_ . (2546) “Balanced Scorecard” [ออนไลน์] วารสารข้าราชการฉบับเดือนมีนาคม-  
เมษายน จาก [http://www.one-stophr.com/articlesHR/show\\_new.php?id=85](http://www.one-stophr.com/articlesHR/show_new.php?id=85)
- โรงงานผลิตอาหารสัตว์ปีกธงชัย บรรณาธิการ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality  
Class 2009 สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ศิริส ลิ้มเจริญ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” [ออนไลน์] จาก

[www.navy.mi.th.ncd/.../STRATEGY\\_PLANNING.ppt](http://www.navy.mi.th.ncd/.../STRATEGY_PLANNING.ppt)

สุริพันธ์ เสนานุช บรรณาธิการ (2555) “กรณีศึกษา Best Practices: TQA Wiener 2010

สายงานระบบท่อส่ง

\_\_\_\_\_ . (2554) “Behind the Scenes TQC Winner 2009” สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) สถาบันเพิ่ม  
ผลผลิตแห่งชาติ

สุชาติ หอมจันทร์ และคณะ “การประเมินองค์กรเชิงสมดุล : Balanced Scorecard” [ออนไลน์]

จาก [gurunoom.net/index.php?](http://gurunoom.net/index.php?)

สุธิ ปิงสุทวิวงศ์ (2552) “TQM กับ TQA หรือจะต่างกันเพียงชื่อ” วารสาร Productivity

World (November-December 2009)

สุนันทา คเชชนะนนท์ (2551) เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา 94360

“การจัดการการปฏิบัติการและทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการเกษตร” หน่วยที่ 7

การบริหารคุณภาพในธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554) TQA Criteria for Performance Excellence 2555-2556

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (2552) บรรณาธิการ “สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ รางวัล

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC’s GTM Summary Report 2009)” สำนักงานรางวัล

คุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ (2550) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บรรณาธิการ

“สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 2550

(TQC’s GTM Summary Report 2007)สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สำนักเลขานุการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2547) “การตรวจประเมินตนเองและการปฏิบัติการ

ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

อรศิริ ถีอาสนา (2550) “Balanced Scorecard (BSC) หลักการ ทฤษฎี และการนำไปใช้”

Journal of Education/ Volume 6 February 2007

ISO 9001:2008, Quality Management Systems : Requirements, Fourth edition 2008-11-15 ISO

Copyright office

RS Kaplan. (2010) . “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard” Harvard Business School, Harvard University.

2011-2012 Criteria for Performance Excellence, Baldrige Performance Excellence

Program, National Institute of Standards and Technology (NIST) Department of Commerce







ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**ภาคผนวก ก**

ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิงในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ



## ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิงในการประยุกต์ใช้ ระบบบริหารคุณภาพ

ในที่นี้จะกล่าวถึงข้อกำหนดในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 ในหมวด 4-8 ซึ่งเป็นหมวดที่ใช้งานในการจัดทำระบบ โดยระบุคำอธิบายสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ และตัวอย่างเอกสารที่ต้องจัดทำหรืออ้างอิงเพื่อแสดงให้เห็นการจัดทำและนำระบบไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับข้อกำหนดเพื่อการขอรับการรับรองจาก CB

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p><b>4: ระบบบริหารคุณภาพ</b></p> <p>4.1 ข้อกำหนดทั่วไป : ระบุภาพรวมของการจัดทำระบบคุณภาพ โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ แสดงกระบวนการทางธุรกิจ : ปฏิสัมพันธ์ของกระบวนการเป็นระบบ การจัดสรรทรัพยากร และสารสนเทศ การตรวจติดตามกระบวนการ การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้</li> <li>■ ถ้าองค์กรมีการ Outsource กระบวนการใด ต้องควบคุมการ Outsource นั้นได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบุเนื้อหาต่อไปนี้ในเอกสารคู่มือคุณภาพ (ดูข้อ 4.2.2) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ กระบวนการทางธุรกิจในส่วนที่จะขอรับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ,</li> <li>○ กระบวนการที่ Outsource,</li> <li>○ วิธีการควบคุมกระบวนการ Outsource</li> </ul> </li> </ul>
<p>4.2 ข้อกำหนดด้านเอกสาร :</p> <p>4.2.1 เรื่องทั่วไป ให้จัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ (Quality Policy &amp; Objectives), คู่มือคุณภาพ (Quality Manual), ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure), บันทึก (Records) และเอกสารอื่นๆที่จำเป็น</p> <p>4.2.2 คู่มือคุณภาพ : ต้องระบุขอบข่ายของการขอรับการรับรอง และข้อกำหนดที่ขอยกเว้นในหมวด 7 (ถ้ามี), อ้างถึงระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆที่</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กำหนดนโยบายคุณภาพ (ดูข้อ 5.3) และวัตถุประสงค์คุณภาพ (ดูข้อ 5.4.1) ซึ่งอาจแยกเป็นเอกสารสนับสนุน หรือ ระบุไว้ในคู่มือคุณภาพก็ได้</li> <li>■ จัดทำคู่มือคุณภาพ ระบุรายการเอกสารต่างๆที่ใช้ในระบบบริหารคุณภาพขององค์กร ได้แก่ ระเบียบวิธีปฏิบัติ, บันทึก และเอกสารอื่นๆ, ขอบข่ายการขอรับการรับรองและข้อกำหนดที่ขอยกเว้นในหมวด 7 (ถ้ามี), อ้างถึงเอกสารระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่จัดทำให้</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>ทำขึ้นเพื่อใช้ในระบบคุณภาพ และแสดง ความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆในระบบ คุณภาพในรูปของระบบ</p> <p>4.2.3 การควบคุมเอกสาร : ต้องจัดทำระเบียบ วิธีปฏิบัติ (Procedure) ที่ระบุวิธีการในการออก เอกสาร, ทบทวนแก้ไข, ชั่งบ่งสถานะการแก้ไข, แจกจ่ายให้มี ณ ที่ต้องใช้งาน, อ่านออก, ควบคุมเอกสารจากภายนอก และป้องกันการ นำเอกสารที่ยกเลิกแล้วมาใช้</p> <p>4.2.4 การควบคุมบันทึก : ต้องจัดทำระเบียบวิธี ปฏิบัติ โดยองค์กรต้องมีบันทึกที่แสดงถึง หลักฐานการปฏิบัติให้สอดคล้องกับข้อกำหนด ของระบบคุณภาพ บันทึกจะต้องอ่านออก, ได้รับการชั่งบ่ง และหามาใช้ได้เมื่อต้องการ</p>	<p>สอดคล้องกับระบบบริหารคุณภาพ, แสดง กระบวนการทางธุรกิจและความสัมพันธ์ของ กระบวนการ รวมทั้งกระบวนการ Outsource (ดูข้อ 4.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จัดทำระเบียบปฏิบัติการควบคุมเอกสาร และ การควบคุมบันทึก</li> </ul>
<p>5. ความรับผิดชอบของผู้บริหาร (Management Responsibility)</p> <p>5.1 การแสดงความมุ่งมั่น : ผ่าน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การสื่อสาร,</li> <li>▪ การกำหนดนโยบาย,</li> <li>▪ การให้จัดทำวัตถุประสงค์,</li> <li>▪ การจัดประชุมการทบทวน (Management Review),</li> <li>▪ การจัดสรรทรัพยากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รับรองและประกาศใช้นโยบายคุณภาพโดย ผู้บริหารสูงสุด</li> </ul>
<p>5.2 การกำหนดความต้องการ / ข้อกำหนดของ ลูกค้าเพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กำหนดสิ่งที่เป็นความต้องการของลูกค้า เช่น ข้อกำหนดด้าน Specification และอื่นๆ (ดูข้อ 7.2.1)</li> <li>▪ มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าและนำผลที่ได้มาปรับปรุงเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ (ดูข้อ 8.2.1)</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>5.3 ลักษณะของนโยบายคุณภาพ ต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เหมาะสมกับธุรกิจ,</li> <li>■ แสดงความมุ่งมั่นที่จำทำและปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพ,</li> <li>■ เป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์,</li> <li>■ สื่อสารทำความเข้าใจในองค์กร, และ</li> <li>■ ได้รับการทบทวนความเหมาะสมเป็นประจำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีการจัดทำวัตถุประสงค์คุณภาพ</li> </ul>
<p>5.4 การวางแผน</p> <p>5.4.1 วัตถุประสงค์คุณภาพ (Quality Objectives) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพที่รวมถึงการทำให้ได้ตามข้อกำหนดของลูกค้า วัตถุประสงค์นี้ต้องวัดได้และสอดคล้องกับนโยบายฯ</p> <p>5.4.2 การวางแผนระบบบริหารคุณภาพ ต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ทำให้กระบวนการทางธุรกิจที่กำหนดไว้ใน 4.1 รวมทั้งวัตถุประสงค์คุณภาพประสบความสำเร็จ</li> <li>■ ทำให้ระบบบริหารคุณภาพมีความยั่งยืนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ จัดทำกระบวนการทางธุรกิจในระบบบริหารคุณภาพ (แสดงในคู่มือคุณภาพ 5.3)</li> <li>■ แสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด และการรักษาระบบให้คงอยู่แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบ (พิจารณาในการประชุมทบทวนของผู้บริหาร 5.6)</li> </ul>
<p>5.5 อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการสื่อสาร</p> <p>5.5.1 ให้กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องในระบบบริหารคุณภาพ และสื่อสารให้ทราบทั่วกัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กำหนดความรับผิดชอบและหน้าที่สำหรับตำแหน่งงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพ ในเอกสารคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) หรืออย่างอื่นที่เทียบเท่า และสื่อสารให้พนักงานทราบ</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>5.5.2 กำหนดผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนผู้บริหาร (Quality Management Representative, QMR) ซึ่งมีหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทำให้มั่นใจว่ามีกระบวนการครบถ้วน</li> <li>▪ รายงานผู้บริหารสูงสุด</li> <li>▪ ส่งเสริมทั้งองค์กรให้ตระหนักถึงข้อกำหนดของลูกค้า</li> </ul> <p>5.5.3 กำหนดให้มีกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรให้ทราบถึงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แต่งตั้งผู้บริหารในทีมงานให้ดำรงตำแหน่งผู้แทนผู้บริหาร (QMR) และกำหนดหน้าที่โดยมีประกาศแต่งตั้งและระบุหน้าที่งานลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด</li> <li>▪ กำหนดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ</li> </ul>
<p>5.6 การประชุมทบทวน</p> <p>5.6.1 กำหนดให้มีการประชุมทบทวนเป็นประจำสม่ำเสมอ และบันทึก</p> <p>5.6.2 หัวข้อเรื่องที่ต้องทบทวน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผลการตรวจประเมิน</li> <li>▪ ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า</li> <li>▪ สมรรถนะของกระบวนการ และ ผลิตภัณฑ์</li> <li>▪ สถานะของปฏิบัติการแก้ไข-ป้องกัน</li> <li>▪ การติดตามผลการประชุมครั้งที่ผ่านมา</li> <li>▪ การเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบบริหารคุณภาพ</li> <li>▪ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จัดทำเอกสารระบุแผนการประชุมทบทวนหัวข้อที่ต้องประชุมทบทวน (ตามที่ระบุในข้อ 5.6.2 เป็นอย่างน้อย) และผลลัพธ์ของการทบทวน (ตามข้อ 5.6.3)</li> <li>▪ จัดทำบันทึกการประชุมและเก็บรักษาตามที่กำหนดในข้อ 4.2.4</li> </ul>
<p>5.6.3 ผลลัพธ์ของการทบทวน ต้องมีการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ</li> <li>▪ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์</li> <li>▪ ทรัพยากรที่จำเป็น</li> </ul>	

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>6. การจัดการทรัพยากร</p> <p>6.1 การจัดให้มีทรัพยากร : กำหนดและจัดให้มีทรัพยากรที่จะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ นำระบบบริหารคุณภาพไปปฏิบัติ ทำให้ยั่งยืน และมีการปรับปรุงประสิทธิผล</li> <li>■ ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น โดยทำให้ได้ตามข้อกำหนดของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ทรัพยากรตามข้อกำหนดในระบบบริหารคุณภาพหมายถึง ทรัพยากรบุคคล (ข้อ 6.2), โครงสร้างพื้นฐานที่รวมถึงเครื่องจักร อุปกรณ์และอื่นๆ (ข้อ 6.3) และสภาพแวดล้อมที่ต้องควบคุมในการผลิตสินค้า (ข้อ 6.4)</li> </ul>
<p>6.2 ทรัพยากรบุคคล</p> <p>6.2.1 ทั่วไป : พนักงานที่ปฏิบัติงานซึ่งมีผลข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ ต้องมีขีดความสามารถ (ด้านการศึกษา, การฝึกอบรม, ทักษะ และประสบการณ์) ที่เหมาะสม</p> <p>6.2.2 ขีดความสามารถ, การฝึกอบรม และการตระหนักถึงความสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ต้องระบุขีดความสามารถที่จำเป็นของพนักงาน</li> <li>■ ทำให้มีขีดความสามารถนั้น</li> <li>■ ประเมินวิธีการทำให้มีขีดความสามารถ</li> <li>■ ทำให้มั่นใจว่าพนักงานตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์คุณภาพ</li> <li>■ เก็บรักษารายบันทึกที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กำหนดขีดความสามารถประจำตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ ในประเด็นของ คุณวุฒิการศึกษา, การฝึกอบรม, ทักษะ, ประสบการณ์) ในเอกสารสนับสนุน เช่น Job Qualification หรือบันทึกอื่นๆที่เทียบเท่า</li> <li>■ จัดทำเอกสารแสดงถึงวิธีการ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ คัดเลือกพนักงาน,</li> <li>○ กำหนดแผนการฝึกอบรมพนักงาน หรือ วิธีการอื่นๆที่จะทำให้พนักงานมีขีดความสามารถตามที่กำหนดไว้,</li> <li>○ ดำเนินการฝึกอบรม และประเมินผล</li> <li>○ สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานรับทราบว่าตำแหน่งงานของตนเองมีความสำคัญอย่างไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับการบรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายคุณภาพขององค์กร</li> </ul> </li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>6.3 โครงสร้างพื้นฐาน ต้องกำหนดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ โดยจัดให้มี และรักษาสภาพให้ใช้งานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สถานประกอบการ, พื้นที่, สิ่งอำนวยความสะดวก,</li> <li>▪ เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์</li> <li>▪ รวมทั้งบริการสนับสนุน (เช่น การขนส่ง, การสื่อสารและระบบสารสนเทศ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ระบุโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการทำธุรกิจ และแผนการบำรุงรักษา (Preventive Maintenance) ให้คงสภาพ ใช้งานได้</li> </ul>
<p>6.4 สภาพแวดล้อมของการทำงาน ต้องกำหนด และรักษาสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีผลให้ผลิตภัณฑ์เป็นไปตามข้อกำหนด</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ระบุสภาพแวดล้อมที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้า ซึ่งมีผลต่อการทำให้สินค้ามีคุณภาพเป็นไปตามข้อกำหนด และการรักษาควบคุมสภาพแวดล้อมนั้นๆ</li> </ul>
<p>7. การผลิตผลิตภัณฑ์</p> <p>7.1 การวางแผนเพื่อกำหนดขั้นตอนการผลิต องค์กรต้องพัฒนากระบวนการที่จำเป็นต้องมี เพื่อการผลิตสินค้าซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของกระบวนการอื่นๆในระบบบริหารคุณภาพ ในขั้นตอนการผลิตต้องประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้อย่างเหมาะสม คือ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เอกสารที่องค์กรต้องจัดทำเพื่อระบุขั้นตอนการผลิตอาจอยู่ในรูปของแผนคุณภาพ (Quality Plan)</li> <li>▪ การพัฒนาขั้นตอนของกระบวนการผลิตสามารถอ้างอิงเป็นส่วนหนึ่งตามข้อกำหนด 7.3 การออกแบบและพัฒนาสินค้า</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ วัตถุประสงค์คุณภาพและข้อกำหนดของสินค้า,</li> <li>▪ การจัดทำเอกสารและจัดให้มีทรัพยากรสำหรับการผลิต,</li> <li>▪ การทวนสอบ ยืนยันผล ตรวจสอบ ติดตาม วัด ตรวจสอบ ทดสอบ</li> <li>▪ บันทึกต่างๆที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> <p>ผลลัพธ์ของแผนนี้ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมที่องค์กรจะนำไปใช้ได้</p>	



คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>7.2 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า</p> <p>7.2.1 การระบุข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับสินค้า องค์กรต้อง ระบุ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ข้อกำหนดสินค้าที่ลูกค้าบอก ,การส่งมอบ, กิจกรรมหลังการส่งมอบ</li> <li>■ ข้อกำหนดที่ลูกค้าไม่ได้บอกแต่จำเป็นต้องมี,</li> <li>■ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และ</li> <li>■ ข้อกำหนดอื่นๆที่องค์กรประเมินว่ามีความจำเป็น)</li> </ul> <p>7.2.2 การทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับสินค้า ก่อนที่จะรับคำสั่งซื้อ และต้องมั่นใจว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบุข้อกำหนดของสินค้าแล้ว</li> <li>■ สัญญา หรือ คำสั่งซื้อถ้ามีการเปลี่ยนแปลง ตกงกันเรียบร้อยแล้ว,</li> <li>■ องค์กรมีความสามารถที่จะทำได้ตามข้อกำหนดของสินค้า (ทั้ง specification, จำนวนและกำหนดส่งมอบ)</li> </ul> <p>ต้องบันทึกผลการทบทวนคำสั่งซื้อ และกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการทบทวน (ตามข้อกำหนด 4.2.4)</p> <p>แม้ว่าลูกค้าจะไม่ได้ส่งข้อกำหนดของสินค้ามาเป็นเอกสาร องค์กรก็ต้องทบทวนข้อกำหนดนั้นก่อนการรับคำสั่งซื้อ</p> <p>ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของสินค้า องค์กรต้องแก้ไขเอกสารที่เกี่ยวข้องและสื่อสารให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบ</p> <p>7.2.3 การสื่อสารกับลูกค้า ต้องกำหนดช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อติดต่อกันเกี่ยวกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ สารสนเทศของสินค้า</li> <li>■ การสอบถาม, การทำสัญญา, การรับคำสั่งซื้อ และการแก้ไขคำสั่งซื้อ</li> <li>■ การรับทราบข้อมูลตอบกลับจากลูกค้า รวมทั้ง การร้องเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ต้องจัดทำเอกสารที่อธิบายคุณลักษณะของสินค้า (Specification) ตามข้อกำหนดของลูกค้า, ข้อกำหนดที่จำเป็นต้องมี, ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และอื่นๆ</li> <li>■ ต้องทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับสินค้า นอกเหนือจากการทบทวนคุณลักษณะ เช่น ทบทวนจำนวนที่สั่งซื้อ กำหนดส่งมอบ และความสามารถในการส่งมอบขององค์กร และบันทึกไว้(เก็บรักษาบันทึกตามข้อกำหนด 4.2.4)</li> <li>■ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของสินค้า ต้องแก้ไขเอกสารที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เช่น คำอธิบายคุณลักษณะ หรือ แผนคุณภาพ หรือ แผนการผลิตสินค้า เป็นต้น และสื่อสารให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึงและทันเวลาเพื่อป้องกันความผิดพลาด</li> <li>■ ต้องกำหนดช่องทางการสื่อสาร หน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการสื่อสารกับลูกค้า รวมทั้งมีการบันทึกข้อมูลที่ได้รับจากการสื่อสารเพื่อนำไปดำเนินการต่อตามระบบ ( บันทึกที่เกิดขึ้นต้องเก็บรักษาตามข้อ 4.2.4)</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิงถึง
<p>7.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>7.3.1 แผนการออกแบบและพัฒนา องค์กรต้องวางแผนและควบคุมแผนการพัฒนาสินค้า ในแผนนั้นต้องประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แต่ละขั้นตอนของการออกแบบและพัฒนา</li> <li>▪ การทบทวน, ทวนสอบ, ยืนยันผล ที่เหมาะสม</li> <li>▪ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ในแต่ละขั้นตอนของการออกแบบและพัฒนา</li> </ul> <p>องค์กรต้องบริหารการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบฯ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ และแต่ละหน่วยทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน</p> <p>ผลลัพธ์ของการวางแผนต้องทำให้เป็นปัจจุบัน (Update) ตามความก้าวหน้าของการออกแบบฯ</p> <p>7.3.2 ข้อมูลป้อนเข้าเพื่อการออกแบบและพัฒนา ข้อมูลป้อนเข้าต้องบันทึก (ตาม 4.2.4) ข้อมูลเหล่านี้ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้งานของสินค้า</li> <li>▪ ข้อกำหนดที่เกี่ยวกับกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</li> <li>▪ สารสนเทศจากการออกแบบที่คล้ายๆกันทำมาก่อนหน้านี้ และ</li> <li>▪ ข้อกำหนดอื่นๆที่จำเป็นสำหรับการออกแบบฯ</li> </ul> <p>ข้อมูลป้อนเข้าต้องผ่านการทบทวน ข้อกำหนดต้องสมบูรณ์ ไม่กำกวม และไม่ขัดแย้งกันเอง</p> <p>7.3.3 ผลที่ได้จากการออกแบบและพัฒนา ต้องอยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมที่จะนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลป้อนเข้า (7.3.2) และได้รับการรับรองก่อนที่จะถ่ายทอดไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลที่ได้จะต้อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ องค์กรต้องกำหนดขั้นตอนของการออกแบบและพัฒนาสินค้า รวมทั้งผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน</li> <li>▪ สำหรับสินค้าใหม่ หรือ สินค้าเดิมที่นำมาพัฒนาเพิ่มเติม ต้องกำหนดแผนตามขั้นตอนของการออกแบบที่ได้กำหนดไว้ และมีการ update แผนเมื่อมีความคืบหน้าของงานการออกแบบ</li> <li>▪ ในขั้นตอนที่เหมาะสมของการออกแบบฯ ต้องกำหนดการทบทวน, การทวนสอบ และการยืนยันผล</li> <li>▪ ต้องบันทึกข้อมูลป้อนเข้าเพื่อการออกแบบฯ ซึ่งได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้า (ดู 7.2.1) และอื่นๆ ต้องมีการทบทวนความถูกต้อง สมบูรณ์ ไม่ขัดแย้งกันเองของข้อมูลนี้ เพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปของการออกแบบฯ</li> <li>▪ ข้อมูลป้อนเข้าต้องถูกแปลงเป็นผลที่ได้อย่างสอดคล้องกัน ผลที่ได้จากการออกแบบต้องอยู่ในรูปที่สามารถทวนสอบความสอดคล้องกับข้อมูลป้อนเข้าได้ และมีสารสนเทศที่จำเป็นเพื่อการทำงานต่อของหน่วยงานอื่นๆ เช่น ข้อกำหนดด้านวัตถุประสงค์เพื่อการจัดซื้อ, ขั้นตอนของกระบวนการผลิตและเกณฑ์การยอมรับ เช่น แผนคุณภาพ , รวมทั้งข้อกำหนดด้านคุณลักษณะของสินค้า</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ตอบสนองข้อกำหนดป้อนเข้าสำหรับการ ออกแบบฯ</li> <li>■ ให้สารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อการ จัดซื้อ, ผลิต และ ให้บริการ</li> <li>■ มีเกณฑ์ในการยอมรับสินค้า และ</li> <li>■ อธิบายคุณลักษณะของสินค้าที่จำเป็นเพื่อการ ใช้งานอย่างปลอดภัยและเหมาะสม</li> </ul> <p>7.3.4 การทบทวนการออกแบบและพัฒนา ณ ขั้นตอนที่เหมาะสมตามแผนการออกแบบและพัฒนา (7.3.1) ต้องมีการทบทวนเพื่อ ประเมินว่าผลที่ได้จากการออกแบบและพัฒนา เป็นไปตามข้อกำหนด, และระบุปัญหาที่อาจ เกิดขึ้น และนำเสนอปฏิบัติการแก้ไข การทบทวนต้องเป็นการประชุมระหว่างผู้ที่ เกี่ยวข้องในกระบวนการออกแบบและพัฒนา (ดู 7.3.1) และต้องบันทึกรายงานการทบทวน (ดู 4.2.4)</p> <p>7.3.5 การทวนสอบการออกแบบและพัฒนา ต้องทวนสอบ ณ ขั้นตอนของแผนการออกแบบ ที่ได้กำหนดไว้ (7.3.1) เพื่อให้มั่นใจว่าผลที่ได้ จากการออกแบบตอบสนองข้อกำหนดป้อนเข้า เพื่อการออกแบบฯ และต้องบันทึกผลการทวน สอบ (ดู 4.2.4)</p> <p>7.3.6 การยืนยันความใช้ได้ของการออกแบบ และพัฒนา ต้องยืนยันความใช้ได้ ณ ขั้นตอนของแผนการ ออกแบบที่ได้กำหนดไว้ (7.3.1) เพื่อให้มั่นใจว่า สินค้าที่เกิดขึ้นจากกระบวนการออกแบบฯ มี คุณสมบัติและใช้งานได้ตามข้อกำหนดของ สินค้า และถ้าเป็นไปได้ การยืนยันผลต้องทำให้ เสร็จเรียบร้อยก่อนการส่งมอบสินค้า ผลของการ ยืนยันความใช้ได้ต้องบันทึก ( 4.2.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ต้องมีการทบทวน ทวนสอบ และยืนยันผล ตามขั้นตอน ของกระบวนการออกแบบและพัฒนาตามที่ได้กำหนด ไว้ โดยต้องคำนึงว่ากิจกรรมทั้ง 3 อย่างนี้มีวัตถุประสงค์ ที่แตกต่างกัน (ตามคำอธิบายในแต่ละหัวข้อ) องค์กร สามารถบันทึกการดำเนินการ 3 กิจกรรมนี้แยกจากกัน หรือ บันทึกรวมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับองค์กรและความ เหมาะสม</li> <li>■ วิธีการออกแบบและพัฒนา อาจเขียนไว้เป็นเอกสาร ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) ระบุขั้นตอน กระบวนการออกแบบและพัฒนา ผู้รับผิดชอบและ บันทึกที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>7.3.7 การควบคุมการเปลี่ยนแปลงการออกแบบและพัฒนาต้องจับงับและบันทึกการเปลี่ยนแปลงการออกแบบและพัฒนา การเปลี่ยนแปลงต้องผ่านการทบทวน, ทวนสอบ และยืนยันความใช้ได้ ตามความเหมาะสมและได้รับการรับรองก่อนนำไปดำเนินการ การทบทวนต้องประกอบด้วยการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงต่ออะไหล่ชิ้นส่วน และสินค้าที่ได้ส่งมอบไปแล้ว บันทึกผลการทบทวนต้องเก็บรักษา (4.2.4)</p> <p>7.4 การจัดซื้อ</p> <p>7.4.1 กระบวนการจัดซื้อ</p> <p>องค์กรต้องมั่นใจว่าสินค้าที่ซื้อมาเป็นไปตามข้อกำหนดด้านการจัดซื้อ ประเภทและความเข้มงวดของการควบคุมผู้ส่งมอบขึ้นกับผลกระทบของที่จัดซื้อมาต่อกระบวนการผลิตและสินค้าสุดท้าย (final product) องค์กรต้องประเมินและเลือกผู้ส่งมอบโดยพิจารณาจากความสามารถในการส่งมอบสินค้าได้ตามข้อกำหนดขององค์กร ทั้งนี้ต้องกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก, ประเมิน และประเมินซ้ำตามรอบเวลาเอาไว้ บันทึกผลการประเมินต้องเก็บรักษาไว้ ( 4.2.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ องค์กรต้องระบุคุณลักษณะของสิ่งที่จะซื้อ (Specification) รวมทั้งจัดกลุ่มแยกประเภทเพื่อกำหนดระดับผลกระทบของสิ่งนั้นๆต่อกระบวนการผลิตและคุณลักษณะตามข้อกำหนดของสินค้าขององค์กรเอง การควบคุมผู้ส่งมอบทำด้วยความเข้มงวดที่เหมาะสมกับผลกระทบ ทั้งนี้เพื่อที่องค์กรจะได้ไม่จำเป็นต้องควบคุมผู้ส่งมอบด้วยความเข้มงวด หรือ เกณฑ์เดียวกันทั้งหมด</li> <li>■ องค์กรต้องระบุเกณฑ์ในการคัดเลือกและประเมินผู้ส่งมอบและบันทึกผล (4.2.4) รวมทั้งบันทึกรายชื่อผู้ส่งมอบที่ผ่านการประเมินแล้วไว้ในทะเบียนผู้ส่งมอบ (Approved Supplier/Vender Llist, ASL/AVL) การดำเนินการจัดซื้อจะต้องเลือกซื้อจากผู้ส่งมอบที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนเท่านั้น</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>7.4.2 สารสนเทศเพื่อการจัดซื้อ</p> <p>สารสนเทศเพื่อการจัดซื้อต้องให้คำอธิบายเกี่ยวกับสินค้าที่จะซื้อ รวมทั้งข้อมูลต่างๆ ต่อไปนี้ตามความเหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อกำหนดเพื่อการรับรองสินค้า,</li> <li>▪ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และอุปกรณ์</li> <li>▪ ข้อกำหนดเกี่ยวกับบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม</li> <li>▪ ข้อกำหนดเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ</li> </ul> <p>องค์กรต้องมั่นใจว่าได้ระบุข้อกำหนดของสินค้าที่จะซื้อก่อนที่จะติดต่อกับผู้ส่งมอบ</p> <p>7.4.3 การตรวจรับสินค้าที่ซื้อ</p> <p>องค์กรต้องกำหนดวิธีการและปฏิบัติการตรวจสอบ หรือ วิธีอื่นใดเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสินค้าที่ซื้อมาเป็นไปตามข้อกำหนดของการจัดซื้อ</p> <p>ถ้าองค์กรหรือลูกค้ามีความประสงค์ที่จะไปตรวจรับ ณ สถานที่ของผู้ส่งมอบ ต้องระบุความต้องการและวิธีการตรวจปล่อยสินค้าไว้ในสารสนเทศเพื่อการจัดซื้อ (7.4.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เมื่อครบกำหนดเวลาที่เหมาะสม เช่น 1 ปี ต้องมี</li> <li>▪ การประเมินผู้ส่งมอบซ้ำ (Re-evaluation) โดยใช้ข้อมูลผลงานของผู้ส่งมอบในช่วงเวลาที่ผ่านมา และกำหนดวิธีการในการประเมินซ้ำ รวมทั้งการดำเนินการหากผู้ส่งมอบไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินซ้ำ ผลการประเมินซ้ำและการดำเนินการต้องบันทึก (4.2.4)</li> <li>▪ องค์กรต้องระบุกระบวนการและขั้นตอนของการขอซื้อ การอนุมัติการซื้อ การออกเอกสารคำสั่งซื้อ การติดต่อกับผู้ส่งมอบ และเก็บรักษาบันทึกที่เกิดขึ้นในขั้นตอนต่างๆ (4.2.4)</li> <li>▪ องค์กรต้องระบุวิธีการตรวจรับ เกณฑ์การตรวจรับ ผู้รับผิดชอบและบันทึก (4.2.4)</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิงถึง
<p>7.5 การจัดทำสินค้าและบริการ</p> <p>7.5.1 การควบคุมการจัดทำสินค้าและบริการองค์กรต้องกำหนดแผนและดำเนินการจัดทำสินค้าและบริการภายใต้สถานะควบคุม การควบคุมต้องประกอบด้วยสิ่งต่างๆต่อไปนี้ เท่าที่จะสามารถทำได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สารสนเทศที่อธิบายคุณลักษณะของสินค้า</li> <li>▪ คู่มือปฏิบัติงาน (Work Instruction)</li> <li>▪ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เหมาะสม</li> <li>▪ การตรวจติดตามและการวัด, และ</li> <li>▪ วิธีการตรวจสอบสินค้า ส่งมอบ และกิจกรรมหลังการส่งมอบ</li> </ul> <p>7.5.2 การยืนยันกระบวนการจัดทำสินค้าและบริการในกรณีที่ผลลัพธ์ของกระบวนการผลิตไม่สามารถตรวจสอบด้วยการตรวจติดตามหรือการวัด หรือความบกพร่องของสินค้าจะทราบได้ก็ต่อเมื่อนำสินค้านั้นไปใช้หรือส่งมอบบริการนั้นๆไปแล้ว องค์กรต้องยืนยันกระบวนการจัดทำสินค้าและบริการการยืนยันต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถของกระบวนการที่จะทำได้ผลลัพธ์หรือสินค้าที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่วางแผนไว้องค์กรต้องจัดการกระบวนการเหล่านี้ รวมทั้งสิ่งต่างๆต่อไปนี้เท่าที่จะทำได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แผนการจัดทำสินค้าและบริการสามารถอ้างอิงถึงแผนคุณภาพ (7.1)</li> <li>▪ บันทึกระหว่างการดำเนินการผลิตที่กำหนดไว้ตามแผนคุณภาพต้องจัดทำและเก็บรักษา (4.2.4)</li> <li>▪ ในกรณีที่สินค้าหรือบริการไม่สามารถทวนสอบหรือตรวจสอบได้ด้วยวิธีปกติ หรือความบกพร่องของสินค้าหรือบริการจะทราบได้ก็ต่อเมื่อนำมาใช้งานหรือส่งมอบไปแล้ว องค์กรต้องยืนยันความใช้ได้ของกระบวนการผลิตนั้นๆ ก่อนดำเนินการผลิตจริง ว่ากระบวนการจะทำให้ได้สินค้านั้นๆตามข้อกำหนดของสินค้า และบันทึก (4.2.4)</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบุเกณฑ์เพื่อการทบทวนหรือรับรองกระบวนการ</li> <li>■ รับรองเครื่องมือ และกำหนดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม</li> <li>■ การใช้วิธีการ หรือ ระเบียบวิธีปฏิบัติพิเศษเฉพาะ,</li> <li>■ บันทึก (4.2.4) และ</li> <li>■ การยืนยันผลซ้ำ</li> </ul> <p>7.5.3 ทรัพย์สินของลูกค้า องค์กรต้องดูแลทรัพย์สินของลูกค้า ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าจัดหาเพื่อใช้ในการผลิตหรือในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยการซ้บ่ง, ทวนสอบ, ป้องกันความเสียหาย, และป้องกันไม่ให้อุณหภูมิ ถ้าทรัพย์สินของลูกค้าสูญหาย หรือ เสียหาย หรือ ตรวจพบว่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน องค์กรต้องรายงานให้ลูกค้าทราบและเก็บรักษาบันทึกไว้ (4.2.4)</p> <p>7.5.5 การถนอมรักษาสินค้า องค์กรต้องถนอมรักษาสินค้าในระหว่างกระบวนการผลิต และการส่งมอบให้กับลูกค้า ให้คงคุณลักษณะตามข้อกำหนดของสินค้าตลอดเวลา และถ้าสามารถทำได้จะต้องซ้บ่ง จัดการ บรรจุ จัดเก็บ และป้องกันการเสียหายหรือเสื่อมสภาพ การถนอมรักษาต้องครอบคลุมส่วนประกอบต่างๆของสินค้าด้วย (ถ้ามี)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ถ้าองค์กรต้องมีและใช้ทรัพย์สินของลูกค้า ต้องมีข้อกำหนดของทรัพย์สิน (Specification) นั้นเพื่อการตรวจรับ ระบุวิธีการเก็บรักษาและนำไปใช้ และแจ้งให้ลูกค้าทราบเมื่อพบว่าทรัพย์สินนั้นสูญหาย เสียหาย หรือมีสภาพที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้ และเก็บรักษานบันทึกที่เกี่ยวข้อง (4.2.4) การดำเนินการกับทรัพย์สินที่เสียหาย หรือ มีสภาพไม่เหมาะสมต้องให้ลูกค้าเป็นผู้ระบุการดำเนินการ โดยสามารถระบุวิธีการดำเนินการไว้ในเอกสาร เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติ หรือ เอกสารในระบบคุณภาพอื่นๆ</li> <li>■ องค์กรต้องระบุวิธีการถนอมรักษาสินค้า ตั้งแต่วัตถุดิบ สินค้าระหว่างการผลิต สินค้าสำเร็จรูป การจัดเก็บในคลังสินค้า และการเคลื่อนย้ายด้วยพาหนะต่างๆ รวมทั้งควบคุมสภาวะแวดล้อมที่จำเป็นต่อการรักษาสภาพสินค้า ทั้งนี้ต้องมีการซ้บ่ง จัดการ บรรจุ และจัดเก็บในแต่ละขั้นตอนวิธีการดำเนินการสามารถระบุไว้ในเอกสาร เช่น แผนคุณภาพ หรือ คู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และต้องเก็บรักษานบันทึกที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสภาวะแวดล้อม (4.2.4) ถ้าต้องมีการควบคุม</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิงถึง
<p>7.6 การควบคุมเครื่องมือตรวจวัดทดสอบ องค์กรต้องกำหนดการตรวจติดตามและการวัด และเครื่องมือตรวจวัดที่ต้องใช้ เพื่อตรวจวัดคุณลักษณะของสินค้าว่า สอดคล้องกับข้อกำหนด</p> <p>องค์กรต้องกำหนดกระบวนการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถดำเนินการตรวจติดตามและตรวจวัดได้ และการตรวจติดตามหรือการวัดนั้นสอดคล้องกับการวัดและการตรวจติดตามที่ได้กำหนดไว้แล้ว</p> <p>และเพื่อให้มั่นใจว่าผลของการวัดนั้นใช้ได้ ต้องมีการดำเนินการต่อไปนี้กับเครื่องมือตรวจวัด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สอบเทียบหรือทวนสอบเป็นระยะตามเวลาที่กำหนด หรือ ก่อนการใช้งาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานของการวัดที่สอบกลับไปได้ถึงมาตรฐานระดับสากลหรือระดับชาติ ในกรณีที่ไม่มีมาตรฐานเปรียบเทียบต้องบันทึกวิธีการที่ใช้ในการสอบเทียบหรือทวนสอบเอาไว้ (4.2.4)</li> <li>▪ ปรับค่า หรือ ปรับซ้ำตามความจำเป็น</li> <li>▪ ชั่งบ่งเพื่อให้ทราบสถานะของการสอบเทียบ</li> <li>▪ ป้องกันการปรับแต่งโดยผู้ที่ไม่มีหน้าที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ต้องจัดทำทะเบียนเครื่องมือวัด ที่ใช้วัดคุณลักษณะสินค้า หรือ วัดค่าควบคุมในกระบวนการ หรือ วัดค่าอื่นๆที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดของสินค้า</li> <li>▪ ต้องจัดทำแผนการสอบเทียบหรือทวนสอบเครื่องมือวัดเป็นระยะๆ และควบคุมให้มีการสอบเทียบหรือทวนสอบตามกำหนดเวลา แผนการสอบเทียบ และผลการสอบเทียบต้องเก็บรักษานบันทึกไว้ (4.2.4)</li> <li>▪ การสอบเทียบต้องดำเนินการโดยผู้ที่มีขีดความสามารถเหมาะสม มาตรฐานที่ใช้ในการสอบเทียบต้องสามารถสอบกลับไปได้ถึงมาตรฐานระดับสากลหรือระดับชาติ ซึ่งถ้าไม่มีมาตรฐานดังกล่าว องค์กรสามารถสอบเทียบหรือทวนสอบเครื่องมือวัดได้โดยอ้างอิงวิธีการหรือสภาวะมาตรฐานและบันทึกวิธีการที่ใช้ในการสอบเทียบหรือทวนสอบ รวมทั้งผลการสอบเทียบหรือทวนสอบไว้ (4.2.4)</li> <li>▪ เครื่องมือวัดที่สอบเทียบหรือทวนสอบแล้วต้องแสดงสถานะการสอบเทียบ โดยใช้ป้าย หรือ วิธีการอื่นที่เหมาะสม ระบุ หมายเลขประจำเครื่อง วันที่สอบเทียบ ผลการสอบเทียบ ค่าแก้ไข (ถ้ามี) ชื่อผู้สอบเทียบ และกำหนดการสอบเทียบครั้งต่อไป</li> <li>▪ ต้องมีวิธีการที่จะสอบกลับและชี้บ่งสินค้าที่อาจได้รับผลกระทบจากความเสียหาย หรือ ไม่เที่ยงตรงของเครื่องมือตรวจวัด และดำเนินการกับเครื่องมือ และสินค้านั้นๆอย่างเหมาะสม</li> </ul>



คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>▪ ป้องกันไม่ให้เสียหาย หรือเสื่อมสภาพในระหว่างการใช้งาน การบำรุงรักษา และการจัดเก็บ</p> <p>นอกจากนี้ ถ้าตรวจพบว่าเครื่องมือวัด เสียหรือไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด องค์กรต้องประเมินและบันทึกความใช้ได้ของการวัดในช่วงเวลาที่ผ่านมาด้วย และดำเนินการอย่างเหมาะสมกับเครื่องมือวัดนั้นๆ และสินค้าที่ได้รับผลกระทบ</p> <p>ต้องเก็บรักษาบันทึกการสอบเทียบ หรือ ทวนสอบไว้ (4.2.4)</p> <p>ถ้าองค์กรใช้คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ในการ ตรวจสอบหรือตรวจวัดค่าควบคุม ต้องยืนยันความถูกต้องของการอ่านค่า ก่อนการเริ่มใช้งาน และยืนยันซ้ำเมื่อมีเหตุจำเป็น</p>	<p>โดยกำหนดไว้ระเบียบวิธีปฏิบัติ หรือเอกสารอื่น</p> <p>▪ ถ้าใช้คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ในการตรวจสอบ หรือวัดค่าควบคุม ต้องยืนยันความใช้ได้ของซอฟต์แวร์ก่อนการเริ่มใช้งาน และยืนยันซ้ำตามกำหนดหรือเมื่อมีเหตุให้สงสัยในความถูกต้องแม่นยำ การยืนยันความใช้ได้และยืนยันซ้ำต้องบันทึก (4.2.4)</p>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>8. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง</p> <p>8.1 ทัวไปต้องวางแผน และนำวิธีการตรวจติดตาม วัด วิเคราะห์ และปรับปรุงกระบวนการไปใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ เพื่อแสดงว่าผลิตภัณฑ์เป็นไปตามข้อกำหนด</li> <li>■ ระบบบริหารคุณภาพยังคงอยู่และ</li> <li>■ มีการปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ แผนการตรวจติดตามว่าผลิตภัณฑ์เป็นไปตามข้อกำหนดระบุในแผนคุณภาพ (7.1), การตรวจติดตามระบบบริหารคุณภาพว่ายังคงอยู่และมีประสิทธิผล (8.2.2), เครื่องมือเพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (8.5.1)</li> </ul>
<p>8.2 การตรวจติดตามและการวัดประกอบด้วย</p> <p>8.2.1 ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดหนึ่งซึ่งแสดงสมรรถนะของระบบบริหารคุณภาพ องค์กรต้องติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของลูกค้า (perception) เพื่อให้ทราบว่าองค์กรยังคงตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้าได้หรือไม่ องค์กรต้องระบุวิธีการเสาะหาข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า วิธีการวิเคราะห์ และการนำเสนอสารสนเทศที่ได้ไปใช้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การวัดความพึงพอใจของลูกค้า อาจใช้ข้อมูลได้จากหลายแหล่ง ได้แก่ ใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ, ข้อมูลจากลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าหลังจากที่ได้รับสินค้า, การสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้สินค้า, การวิเคราะห์การสูญเสียทางธุรกิจ, คำชมเชย, การฟ้องร้อง, และรายงานรายงานจากผู้ขาย</li> <li>■ องค์กรต้องกำหนดวิธีการที่จะเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน และบันทึก (4.2.4) หรือเอกสารอื่นที่เทียบเคียงกัน สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ต้องแสดงให้เห็นว่านำไปใช้อย่างไรด้วย</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิงถึง
<p>8.2.2 การตรวจประเมินภายในองค์กร (Internal Audit)</p> <p>องค์กรต้องจัดให้มีการตรวจประเมินภายในองค์กร โดยกำหนดแผนการตรวจเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนระบบบริหารคุณภาพว่า;</p> <p>ยังคงเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้, สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานสากล ISO 9001 และข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพที่องค์กรกำหนดขึ้น, และมีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และคงอยู่อย่างยั่งยืน</p> <p>ต้องวางแผนโปรแกรมการตรวจโดยคำนึงถึงสถานะและความสำคัญของกระบวนการ และส่วนงานที่จะรับการตรวจ รวมทั้งผลการตรวจประเมินครั้งที่ผ่านมา ต้องระบุเกณฑ์การตรวจ, ขอบข่าย, ความถี่ และวิธีการตรวจ การคัดเลือกผู้ทำหน้าที่ตรวจ และดำเนินการตรวจต้องไม่นำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง มีความยุติธรรม รวมทั้งไม่ตรวจงานที่ตนเองรับผิดชอบ</p> <p>การระบุผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ต่างๆ ข้อกำหนดในการวางแผน และดำเนินการตรวจประเมิน จัดทำบันทึก และรายงานผลการตรวจ ต้องจัดทำเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ องค์กรจะต้องจัดทำวิธีการตรวจประเมิน วิธีการจัดทำแผนการตรวจ การอบรมและคัดเลือกผู้ทำหน้าที่ตรวจ (auditor) การรายงานผลการตรวจ และการตรวจติดตามกรณีที่พบข้อบกพร่อง ไว้ในระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) บันทึกต่างๆ ที่ใช้ในการเตรียมการตรวจ จัดบันทึกระหว่างการตรวจ รายงานผลการตรวจ รายงานผลการตรวจติดตาม ต้องเก็บรักษาไว้(4.2.4)</li> <li>■ การดำเนินการตรวจประเมิน แนะนำให้ใช้ ISO 19011 เป็นแนวทางในการตรวจฯ</li> <li>■ รายงานผลการตรวจประเมินภายในองค์กรต้องนำเสนอต่อที่ประชุมการทบทวนโดยผู้บริหาร (5.6)</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>บันทึกที่เกิดขึ้นจากการตรวจประเมิน และผลการตรวจต้องเก็บรักษา (4.2.4) ผู้บริหารในหน่วยงานที่ได้รับการตรวจและพบว่า มีข้อบกพร่องต้องดำเนินการแก้ไข (Correction) และปฏิบัติการแก้ไข (Corrective Action) โดยไม่ชักช้าเพื่อกำจัดสภาพที่บกพร่อง และสาเหตุของข้อบกพร่อง ต้องมีการตรวจติดตามเพื่อ ทวนสอบประสิทธิผลของปฏิบัติการแก้ไข รวมทั้งรายงานผล (4.2.4) (แนะนำให้ใช้ ISO 19011 เป็นแนวทางในการตรวจประเมิน)</p>	
<p>8.2.3 การตรวจติดตามและวัด กระบวนการ ต้องมีวิธีการตรวจติดตาม และวัดกระบวนการของระบบบริหาร คุณภาพ เพื่อแสดงให้เห็นความสามารถของกระบวนการต่างๆที่จะทำได้ผล ตามแผนที่กำหนดไว้ ในกรณีที่ไม่ได้ผลตามแผนต้องมีการแก้ไข และปฏิบัติการแก้ไขตามความเหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ องค์กรต้องกำหนดตัวชี้วัด (Key performance indicator, KPI) กระบวนการในระบบบริหาร คุณภาพ โดยจัดทำเป็นทะเบียนของตัวชี้วัด กระบวนการของส่วนงานต่างๆขององค์กร ตัวชี้วัดเหล่านี้ต้องวัดได้ และสะท้อนให้เห็น ประสิทธิภาพของกระบวนการนั้นๆ</li> <li>■ ต้องมีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ค่าของตัวชี้วัด ตามเวลาที่กำหนด และแสดงผลลัพธ์</li> <li>■ ค่าของตัวชี้วัดที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วต้องนำเสนอ ต่อที่ประชุมทบทวน โดยผู้บริหาร (5.6) และมีการแก้ไข และปฏิบัติการแก้ไข ถ้าค่าของตัวชี้วัดที่ กำหนดไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>8.2.4 การตรวจติดตามและวัดผลลักษณะต้องมีการตรวจติดตามและวัดคุณลักษณะของสินค้าเพื่อทวนสอบว่าสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนด ณ ขั้นตอนของการผลิตสินค้านั้นๆ ตามแผนคุณภาพที่ได้จัดทำไว้ และต้องไม่ปล่อยผลิตภัณฑ์ไปถึงลูกค้าถ้าการตรวจตามแผนยังไม่สมบูรณ์ นอกจากนี้จะได้รับคำสั่งจากผู้มีอำนาจหรือลูกค้าเอง</p> <p>8.3 การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Control of non conforming product) องค์กรต้องมีวิธีการในการชี้แจงควบคุมสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เพื่อไม่ให้ถูกนำไปใช้หรือส่งมอบแก่ลูกค้า ต้องจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) เพื่อระบุวิธีการควบคุม ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการกับสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดถ้าเป็นไปได้ องค์กรต้องจัดการกับสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดด้วยวิธีการที่ระบุต่อไปนี้ ข้อใดข้อหนึ่ง หรือ ใช้มากกว่า 1 ร่วมกัน คือดำเนินการกำจัดสภาพที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดสั่งการให้ใช้สินค้านั้นต่อไป หรือ ปล่อยสินค้าภายใต้การยอมรับของผู้มีอำนาจรับผิดชอบ ซึ่งถ้าเป็นไปได้ ให้ลูกค้าเป็นผู้มีอำนาจรับผิดชอบจัดการให้นำไปใช้ในวัตถุประสงค์อื่นปฏิบัติการอย่างเหมาะสมต่อผลกระทบเกิด หรือ อาจเกิด ถ้าสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดถูกตรวจพบหลังการส่งมอบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ต้องมีการตรวจติดตามและวัดคุณลักษณะของสินค้าตามที่กำหนดไว้ในแผนคุณภาพ การตรวจปล่อยสินค้าขั้นสุดท้ายต้องดำเนินการโดยผู้ที่ได้รับมอบหมาย และไม่ปล่อยสินค้าให้กับลูกค้า ถ้าผลการตรวจตามแผนยังไม่แล้วเสร็จ ยกเว้นจะได้รับคำสั่งจากผู้บริหารที่มีอำนาจสั่งการหรือจากลูกค้า (ดู 7.1, 7.5.1, 7.5.2)</li> <li>■ วิธีการดำเนินการกับสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดต้องเขียนเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) บันทึกสภาพที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด การชี้แจง การจัดการ การสั่งการแก้ไข การดำเนินการแก้ไข และการทวนสอบซ้ำหลังการแก้ไข ต้องบันทึกไว้ (4.2.4)</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>หรือ เมื่อเริ่มนำไปใช้เมื่อแก้ไขสภาพที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดแล้ว ต้องนำสินค้ามาทวนสอบซ้ำเพื่อแสดงให้เห็นว่าสินค้าถูกแก้ไขเรียบร้อยแล้วต้องเก็บรักษายบันทึกที่ระบุสภาพความไม่เป็นไปตามข้อกำหนด, สิ่งที่ดำเนินการ รวมทั้งการยอมรับให้ใช้ (ถ้ามี) (4.2.4)</p> <p>8.4 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรต้องกำหนด รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ประเมินเพื่อหาจุดปรับปรุงระบบฯ ซึ่งรวมถึงข้อมูลที่ได้จากการตรวจติดตามและการวัดจากแหล่งอื่นๆด้วย</p> <p>การวิเคราะห์ต้องทำให้ได้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ความพึงพอใจของลูกค้า (8.2.1),</li> <li>■ ความสอดคล้องของสินค้าต่อข้อกำหนด (8.2.4),</li> <li>■ คุณลักษณะและแนวโน้มของกระบวนการต่างๆ (8.2.3, 8.2.4) และผู้ส่งมอบ (7.4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ข้อมูลที่ต้องวิเคราะห์อ้างอิงในข้อกำหนดอื่นๆ ดังนี้ ความพึงพอใจของลูกค้า (8.2.1), ความสอดคล้องของสินค้าต่อข้อกำหนด (8.2.4), คุณลักษณะและแนวโน้มของกระบวนการต่างๆ (8.2.3, 8.2.4) และผู้ส่งมอบ (7.4)</li> </ul>

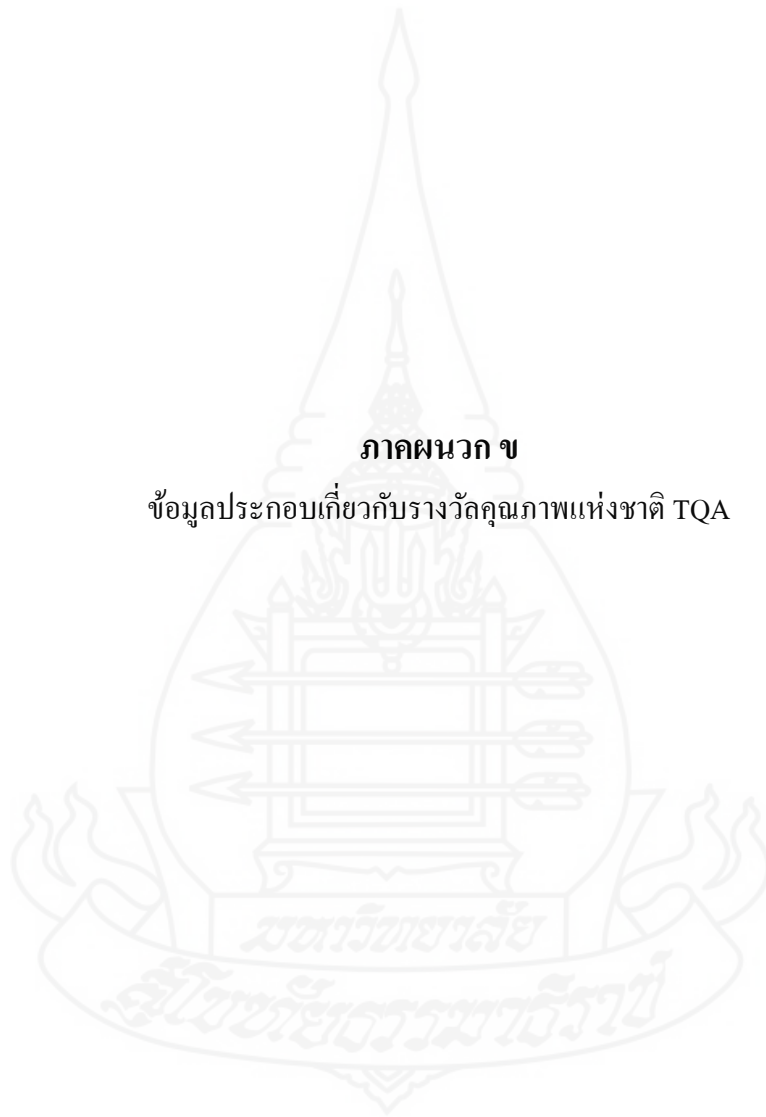
คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิง
<p>8.5 การปรับปรุง</p> <p>8.5.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผ่านการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์คุณภาพ ผลการตรวจประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล การปฏิบัติการแก้ไข-ป้องกัน และการประชุมทบทวน</p> <p>8.5.2 ปฏิบัติการแก้ไข (Corrective action) องค์กรต้องจัดทำปฏิบัติการแก้ไขเพื่อกำจัดสาเหตุของความไม่สอดคล้องเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ ปฏิบัติการแก้ไขต้องเหมาะสมกับสภาพความไม่สอดคล้องที่พบต้องเขียนเอกสารระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) ระบุข้อกำหนดเพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวนความไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (รวมถึงข้อร้องเรียนของลูกค้า)</li> <li>▪ ระบุสาเหตุของความไม่สอดคล้อง</li> <li>▪ ประเมินความต้องการจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าสภาพความไม่สอดคล้องจะไม่เกิดซ้ำอีก</li> <li>▪ กำหนดวิธีการแก้ไขและนำไปปฏิบัติ</li> <li>▪ บันทึกผลการแก้ไข (4.2.4) และ</li> <li>▪ ทบทวนประสิทธิผลของปฏิบัติการแก้ไข</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ระบบบริหารคุณภาพได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การกำหนดนโยบาย (5.3) วัตถุประสงค์คุณภาพ (5.4.1) ผลการตรวจประเมิน (8.2.2 รวมทั้งผลการตรวจจากภายนอก) การวิเคราะห์ข้อมูล (8.4) ปฏิบัติการแก้ไขและปฏิบัติการป้องกัน (8.5.2, 8.5.3) และการประชุมทบทวนโดยผู้บริหาร (5.6)</li> <li>▪ ต้องจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติในการปฏิบัติการแก้ไข (Procedure)</li> <li>▪ สิ่งที่ต้องทบทวนเพื่อตัดสินใจดำเนินการปฏิบัติการแก้ไข คือ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า, ข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจประเมินคุณภาพภายในองค์กร หรือ จากผู้ตรวจประเมินภายนอก, วัตถุประสงค์คุณภาพ รวมถึงตัวชี้วัดกระบวนการต่างๆที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย, การเกิดสินค้าที่บกพร่องซ้ำๆ, รวมถึงการสั่งการจากที่ประชุมทบทวนโดยผู้บริหาร</li> <li>▪ ปฏิบัติการแก้ไขต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุ ระบุวิธีการแก้ไข ดำเนินการแก้ไข และตรวจสอบประสิทธิผลของการแก้ไข</li> <li>▪ ผลของปฏิบัติการแก้ไขต้องนำเสนอในที่ประชุมทบทวนโดยผู้บริหาร (5.6, 4.2.4)</li> </ul>

คำอธิบายข้อกำหนด	ตัวอย่างเอกสารที่องค์กรต้องจัดทำหรืออ้างอิงถึง
<p>8.5.3 ปฏิบัติการป้องกัน (Preventive action)</p> <p>องค์กรต้องจัดทำปฏิบัติการป้องกันเพื่อกำจัดสาเหตุที่อาจทำให้เกิดความไม่สอดคล้องเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาปฏิบัติการแก้ไขต้องเหมาะสมกับผลกระทบของสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหานั้น ต้องเขียนเอกสารระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) ระบุข้อกำหนดเพื่อระบุความเป็นไปได้ของความไม่สอดคล้อง และสาเหตุ ทบทวนความไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด ( รวมถึงข้อร้องเรียนของลูกค้า)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ประเมินความต้องการจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา</li> <li>▪ กำหนดวิธีการแก้ไขและนำไปปฏิบัติ</li> <li>▪ บันทึกผลการแก้ไข (4.2.4) และ</li> <li>▪ ทบทวนประสิทธิผลของปฏิบัติการป้องกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ต้องจัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติในการปฏิบัติการป้องกัน(Procedure)</li> <li>▪ แหล่งข้อมูลที่ทำให้เห็นแนวโน้มของปัญหาที่ก่อนที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ข้อสังเกต (Observation) จากการตรวจประเมินองค์กร, แนวโน้มของตัวชี้วัด เป็นต้น</li> <li>▪ ปฏิบัติการป้องกันต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุ ระบุวิธีการป้องกัน ดำเนินการป้องกัน และตรวจสอบประสิทธิผลของการป้องกัน</li> <li>▪ ผลของปฏิบัติการป้องกันต้องนำเสนอในที่ประชุมทบทวน โดยผู้บริหาร (5.6, 4.2.4)</li> </ul>



ภาคผนวก ข

ข้อมูลประกอบเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA

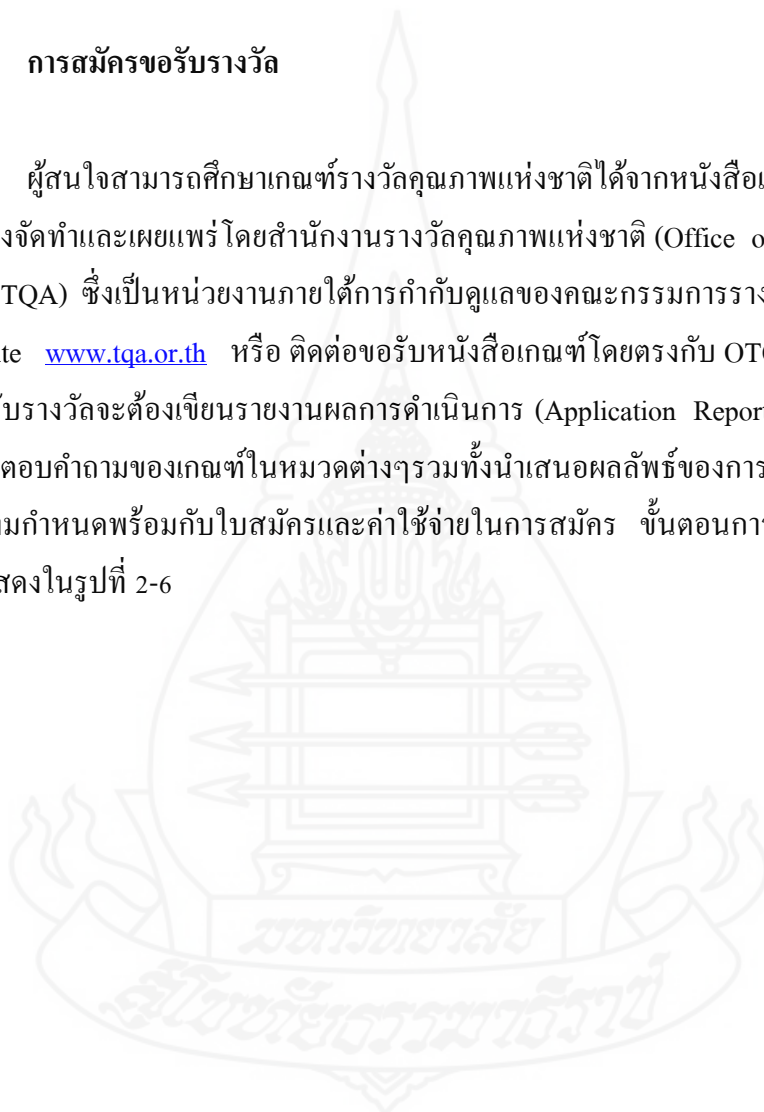


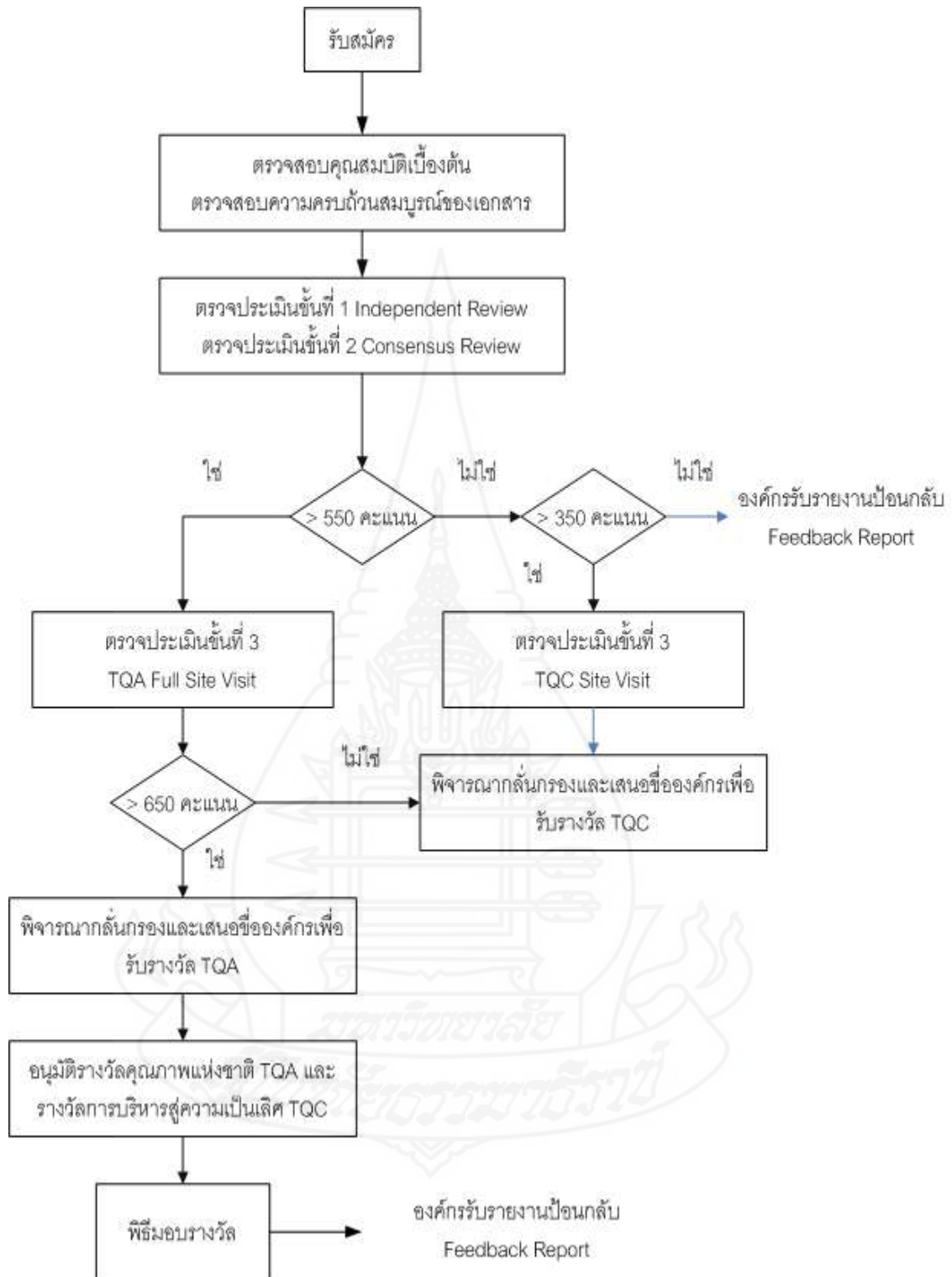
## ข้อมูลประกอบเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA

### 1) การสมัครขอรับรางวัล รายงานป้อนกลับ และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการมอบรางวัลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

#### การสมัครขอรับรางวัล

ผู้สนใจสามารถศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้จากหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งจัดทำและเผยแพร่โดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award; OTQA) ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทาง website [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th) หรือ ติดต่อขอรับหนังสือเกณฑ์โดยตรงกับ OTQA สำหรับผู้ที่สมัครขอรับรางวัลจะต้องเขียนรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) ตามแนวทางของเกณฑ์และตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวดต่างๆรวมทั้งนำเสนอผลลัพธ์ของการดำเนินการ ส่งมายัง OTQA ตามกำหนดพร้อมกับใบสมัครและค่าใช้จ่ายในการสมัคร ขั้นตอนการรับสมัครและตรวจประเมินแสดงในรูปที่ 2-6





ขั้นตอนการรับสมัครและตรวจประเมินตามเกณฑ์ TQ

### รายงานป้อนกลับ (Feedback Report)

องค์กรผู้สมัครทุกรายไม่ว่าจะได้รับรางวัลหรือไม่ จะได้รับรายงานป้อนกลับจากผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยทั่วไปรายงานป้อนกลับจะให้ข้อมูลที่สำคัญแก่องค์กรผู้สมัครดังนี้ (สุธี ปิงสุทวิวงศ์และวิพร ธนานิคม; ก้าวแรกสู่ความเป็นเลิศ)

- Scoring Band บอกช่วงคะแนนโดยรวมขององค์กร พร้อมคำบรรยายลักษณะความสมบูรณ์ของระบบสำหรับช่วงคะแนนนั้นๆของผู้สมัคร
- Key Themes แสดงภาพรวมจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร
- รายละเอียดในแต่ละหัวข้อ บอกถึงระดับคะแนนของแต่ละหมวด และจุดแข็งพร้อมกับโอกาสในการปรับปรุงสำหรับหมวดนั้นๆ

ความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity for Improvement, OFI)

1. การระบุโอกาสในการปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสำคัญมากต่อความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน
2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แสดงถึงค่านิยมหลัก และแนวคิดในการบริหาร องค์กรสู่ความเป็นเลิศ โอกาสในการปรับปรุงตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงหมายถึงช่องว่าง (Gap) ในระบบการบริหารรวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กร เมื่อประเมินจากเกณฑ์แห่งความเป็นเลิศ

คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการมอบรางวัลรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประกอบด้วย

#### คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินการ อนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อนุมัติเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมถึงกระบวนการตัดสินรางวัล และแต่งตั้งผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะที่ทำหน้าที่พัฒนางานด้านต่างๆ ได้แก่

##### 1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทำหน้าที่กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการตรวจประเมินคือ แนวทางการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมิน และรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## 2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทำหน้าที่กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านการเผยแพร่  
ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ และกระตุ้นให้องค์กรนำ  
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้

### ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessors)

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชนซึ่ง  
อาสาสมัครทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญใน  
การตรวจประเมินและจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครรับรางวัล  
รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อสำนักงานรางวัล  
คุณภาพแห่งชาติเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุม คณะอนุ-กรรมการด้านเทคนิค และเสนอขออนุมัติจาก  
คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในแต่ละปีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินการสรร  
หาและคัดเลือกผู้มีความสมบัติที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้  
ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติ คุณธรรม และจริยธรรม นอกจากนี้ ผู้ตรวจประเมินทุกคน  
ยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ  
ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมิน  
ประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้นๆ นอกจากทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมี  
บทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่  
หน่วยงาน สมาคม และชุมชนทางวิชาชีพต่างๆ

## 2) รายละเอียดตามเกณฑ์หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

คำถามของเกณฑ์ในหมวดนี้แยกออกเป็น 2 หัวข้อ คือ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ และ 2.2  
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดของคำถามในเกณฑ์ดังนี้

### หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (90 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำ  
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการนำ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (40 คะแนน)

#### กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำกลยุทธ์

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (ตามที่อธิบายไว้ใน โครงร่างองค์กร) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำองค์ประกอบที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
- สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ผลิตภัณฑ์ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว รวมถึงสมรรถนะหลัก (core competencies) ที่ต้องการขององค์กร และการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร และของกลุ่ม หรือผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ/กิจการ
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ในปัจจุบัน และให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ใหม่ที่อาจต้องการ
- สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- ยกระดับความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาด

### หมายเหตุ:

**หมายเหตุ 1** “การจัดทำกลยุทธ์” หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือกสถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ก. เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมขององค์กรที่ให้บริการคล้ายกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกัน

**หมายเหตุ 2** “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่นผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ การกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ใหม่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ

รวมทั้งการครอบครองกิจการ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค การขายธุรกิจการหาพันธมิตรและการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรืออาสาสมัครใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบในตลาดของลูกค้าหลักหรือของพันธมิตร การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือบริการแก่ลูกค้าระดับบนหรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

**หมายเหตุ 3** จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร [2.1ก.(2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยทั้งหมดที่สำคัญ ต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (\*) ได้แก่

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- โอกาสขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies)
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบัน และอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และการปฏิบัติการรวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มี
- ความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสด้านการเงิน สังคมในวงกว้าง จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ
- เทคโนโลยี ความมั่นคง และความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินรวมทั้งภัย
- พิบัติทางธรรมชาติหรือภัยอื่นๆ



- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
- ข้อกำหนดสำหรับพันธมิตรและห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร

**หมายเหตุ 4** ความสามารถขององค์กร ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ[2.1ก.(2)] ควรคำนึง ถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น และความคล่องตัวขององค์กรตามแผนฉุกเฉิน หรือกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผน และการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

**หมายเหตุ 5** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ [2.1ข.(2)] อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือพันธมิตรขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน กระบวนการผลิตเสมือนจริง การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็ว การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISO การแสดงถึงหรือภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านเว็บไซต์ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบหัวข้อ 2.1 ควรมุ่งเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เป็ลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**หมายเหตุ 6** หัวข้อ 2.1 กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กร โดยรวม ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ และ กระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้า แต่หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือ ยุทธวิธีในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 (\*)

\* หมายถึงการดำเนินการตามความเหมาะสม

ตัวเอน หมายถึงคำแนะนำสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (50 คะแนน) กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง รวมถึงความสัมพันธ์ต่อวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง (ถ้ามี) และองค์กรจะดำเนินการอย่างไร

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ (\*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

(4) แผนด้านบุคลากร แผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือแผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการหนุนเสริมให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ทั้งหมด

(6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

**ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(5) มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของกลุ่มหรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*) องค์กรจะทำการอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบัน หรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

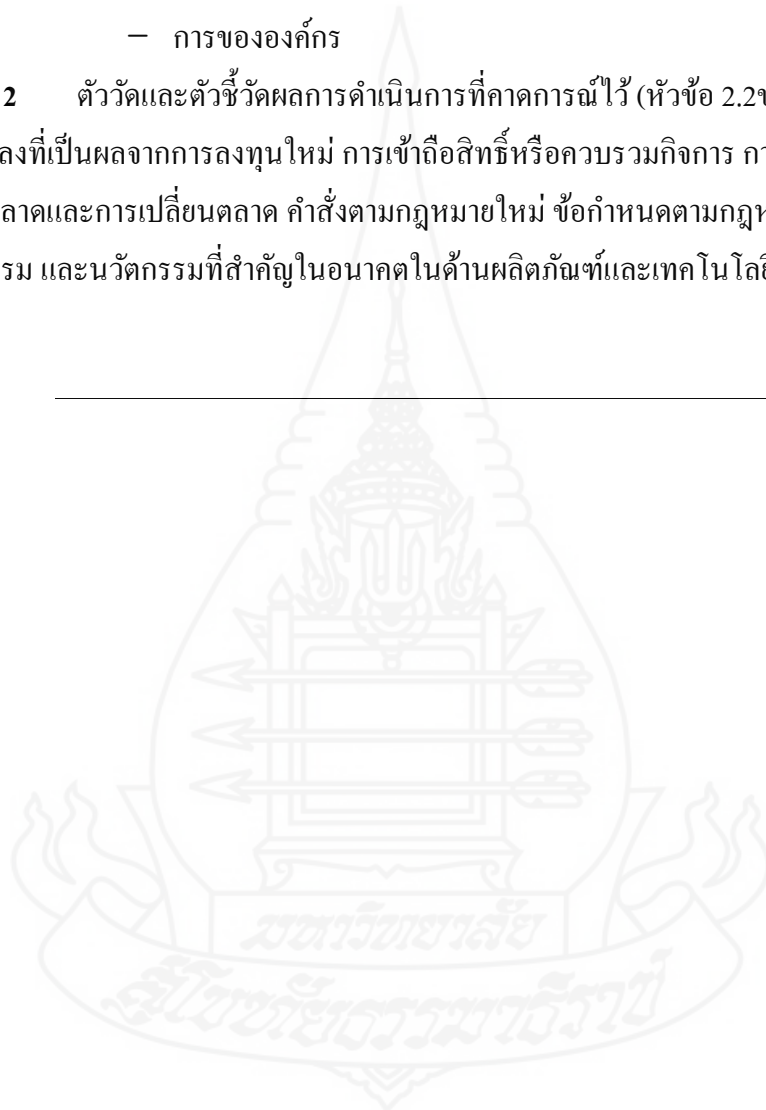
**หมายเหตุ:**

**หมายเหตุ 1** การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด กับหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 เรื่องการดำเนินการของผู้ในระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
- หมวด 3 เรื่องการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการและเพื่อติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 เรื่องการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการออกแบบและความต้องการของระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ และเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรตามแผนปฏิบัติการ

- หมวด 6 เรื่องการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies)
- ระบบงาน และข้อกำหนดของกระบวนการทำงานตามแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ
- การขององค์กร

**หมายเหตุ 2**    ตัววัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (หัวข้อ 2.2ข.) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนใหม่ การเข้าถือสิทธิหรือควมรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนตลาด คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมาย หรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคตในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสุนันทา กษะนันท์
วัน เดือน ปีเกิด	23 กรกฎาคม 2503
สถานที่เกิด	เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วท.บ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2524 วท.ม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2529
สถานที่ทำงาน	ธุรกิจอาหาร บริษัท ซีพี บังกลาเทศ จำกัด (ในเครือ ซีพี)
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

