

คู่มือการประเมินผู้ส่งมอบ ของบริษัทไอทีฟอร์จิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด

นางสาวดวงสุดา เจียวโมรา

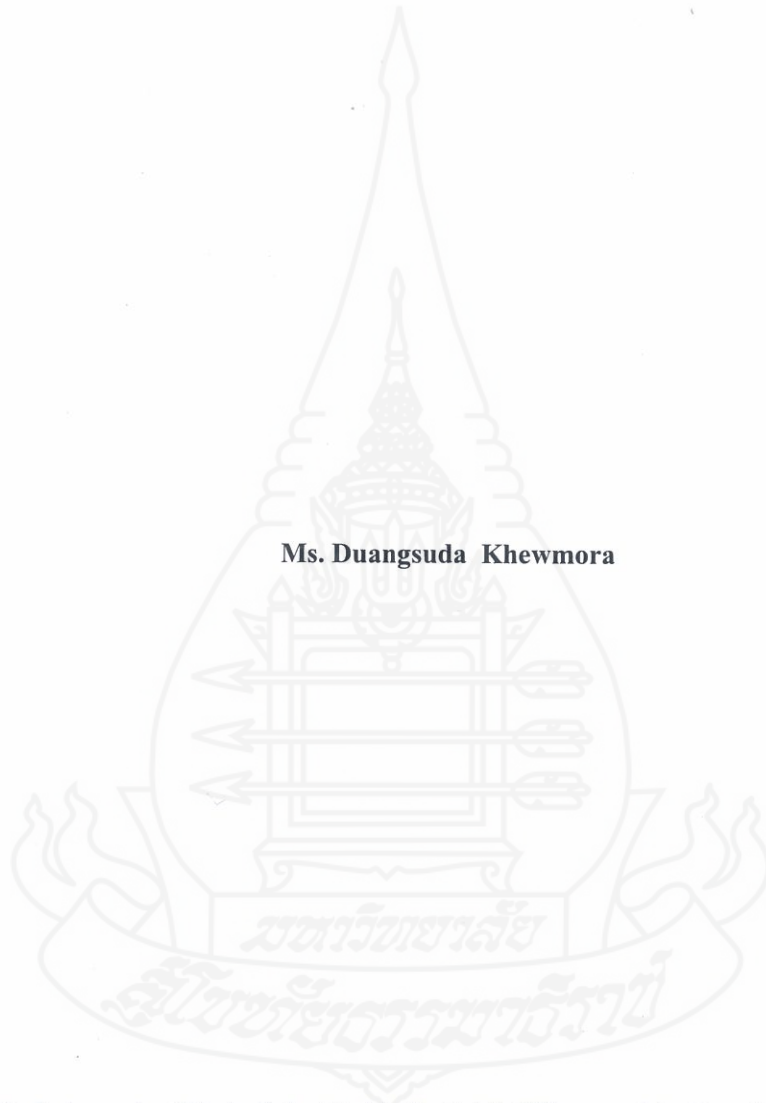


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

Supplier Evaluation Manual of IT Forging (Thailand) Company Limited.

Ms. Duangsuda Khewmora



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

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	คู่มือการประเมินผู้ส่งมอบ ของบริษัท ไอทีฟอร์จิง (ประเทศไทย) จำกัด
ชื่อและนามสกุล	นางสาวดวงสุดา เขียวโมรา
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์สุวิมา ตั้งโพธิ์สุวรรณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุวิมา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวิไกร)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว่าอิสระ คู่มือการประเมินผู้ส่งมอบ ของบริษัท ไอทีฟอร์จิ้น (ประเทศไทย) จำกัด
ผู้ศึกษา นางสาวดวงศดา เขียวโมรา รหัสนักศึกษา 2523000491 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว่าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) กำหนดขั้นตอนในการประเมินผู้ส่งมอบ (2) กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผู้ส่งมอบ (3) กำหนดขั้นตอนและเกณฑ์การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ

วิธีการศึกษารวบรวมเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ เจ้าหน้าที่แผนกควบคุมการผลิต และเจ้าหน้าที่แผนกตรวจสอบคุณภาพ ในบริษัท ไอทีฟอร์จิ้น (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 5 คน และข้อมูลทุติยภูมิจาก ตำราทางวิชาการเกี่ยวกับหลักการจัดซื้อ วารสารเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพและระเบียบปฏิบัติของบริษัท

ผลการศึกษาพบว่า (1) กำหนดขั้นตอนการประเมินผู้ส่งมอบโดยเริ่มจากการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน รวบรวมข้อมูลด้านคุณภาพ การส่งมอบคุณภาพ ราคา ความปลอดภัยและสิ่งแวดลอมจากแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการประเมินผู้ส่งมอบและทำการสรุปผล ดำเนินการแจ้งผลการประเมินไปยังผู้ส่งมอบเพื่อพัฒนาคุณภาพต่อไป ทั้งนี้ได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติสำหรับผู้ส่งมอบที่มีผลคะแนนอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กรณี โดยใช้ระยะเวลาในการแก้ไขเป็นตัวกำหนด (2) กำหนดเกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบออกเป็น 4 หัวข้อหลักคือ 1.คุณภาพ 2.การส่งมอบ 3.การปรับราคา 4.ความปลอดภัยและสิ่งแวดลอม โดยคะแนนจะกำหนดตามลำดับความสำคัญของแต่ละหัวข้อ ทั้งนี้ได้กำหนดวิธีการคำนวณโดยใช้สูตรในการหาคะแนนในแต่ละหัวข้อเพื่อตัดเกรดในการประเมินผู้ส่งมอบ (3) กำหนดขั้นตอนและเกณฑ์การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ โดยเริ่มจากการแจ้งข้อมูลไปยังผู้ส่งมอบเพื่อการตรวจติดตามโดยการเยี่ยมชมโรงงานผู้ส่งมอบ รวบรวมข้อมูลเพื่อการตรวจติดตาม ทำการตรวจติดตามผู้ส่งมอบตามเวลาและหัวข้อที่กำหนด พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการตรวจติดตามโดยการเสนอแนะและให้ผู้ส่งมอบแจ้งแนวทางการแก้ไขกลับ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจติดตามเป็นเกณฑ์เกี่ยวกับระบบคุณภาพที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์แบ่งออกเป็น 12 หัวข้อ ทั้งนี้ได้กำหนดวิธีการคำนวณหาระดับเกรดโดยแบ่งออกเป็น 2 กรณีคือประเมินทุกหัวข้อและประเมินในบางหัวข้อ

คำสำคัญ คู่มือ การประเมินผู้ส่งมอบ บริษัท ไอทีฟอร์จิ้น (ประเทศไทย) จำกัด

Independent Study title: Supplier Evaluation Manual of IT Forging (Thailand) Company Limited.

Author: Ms.Duangstuda Khewmora; **ID:** 2523000491;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Suwena Tangpothisuwan, Associate Professor;

Academic year: 2011

Abstract

This independent study is aiming at (1) determining the procedures of supplier evaluation (2) determining the criteria of supplier evaluation (3) determining the procedures and criteria for surveillance assessment (4) being used as the manual of supplier evaluation of IT Forging (Thailand) Company limited.

Method of this study is composed of the gathering the primary data from the employees in Purchasing, Production control and Quality control sections of IT Forging (Thailand) Company Limited., and the secondary data from academic papers related to principles of purchasing and academic journals related to quality control system and company regulations.

The result of this study shows that, (1) for an supplier evaluation, the procedures should begin with the identification of the scope of responsibility of each employee for the same understanding and evaluation direction, then proceed the collection of quality and delivery data, and collection of quality , price, safety and environmental-friendly from all related sections. A conclusion of supplier evaluation should be accordingly notified to evaluation for service improvement. Researcher has determined the procedures of assessment on 2 criteria which shows a below average score and the evaluation will be based on the period of time that the service provider completes corrective actions. (2) The criteria of evaluation comprises of 4 main points; quality, delivery, price adjustment and safety and environment, the score gained from the evaluation will rank the importance of each issue for service improvement; the researcher has created the calculation formula for evaluation grading score system. (3) Creates the procedures and criteria for supplier surveillance evaluation, the process begin with notification of a request for supplier's company visit, gathers the data for a surveillance evaluation, proceed the surveillance evaluation according to the criteria, and notify the evaluation result and improvement guidance to the supplier. 12 criteria used in this evaluation are related to quality system affecting the product. The calculation for evaluation score is separated into 2 methods; entirely and partially evaluation the abovementioned criteria. (4) After the completion of this supplier evaluation manual, this study will be used in purchasing section of IT Forging (Thailand) company limited.

Keywords: Manual ,Supplier evaluation ,IT Forging (Thailand) Company Limited.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ และรองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิภูมิไกร ที่ให้คำแนะนำและคำปรึกษาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาวิทยาการจัดการที่ได้ถ่ายทอดความรู้จนทำให้ผู้ศึกษาสามารถศึกษาจนประสบความสำเร็จ

ขอขอบคุณผู้ร่วมงานบริษัท ไอทีฟอร์จิง (ประเทศไทย) จำกัด ที่สนับสนุนให้ข้อมูลทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณบิดา มารดา ครอบครัว รวมถึงเพื่อนๆ ที่คอยให้กำลังใจจนทำให้ผู้ศึกษาสามารถศึกษาจนประสบความสำเร็จ

ดวงสุดา เขียวโมรา

ธันวาคม 2554



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษาคู่มือ	2
ขอบเขตของการศึกษาคู่มือ	2
นิยามคำศัพท์	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อ	4
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน	6
แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจติดตาม	10
การจัดทำเอกสารในระบบคุณภาพ	14
ข้อกำหนด ISO/TS16949:2009 หัวข้อการจัดซื้อ	18
บทที่ 3 วิธีดำเนินงาน	21
การเก็บรวบรวมข้อมูล	21
แนวทางในการเสนอผลงาน	21
บทที่ 4 การจัดทำคู่มือ	22
ระเบียบการปฏิบัติ (QP) เรื่องการประเมินผู้ส่งมอบ	24
คู่มือการปฏิบัติงาน (WI) เกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ	29
คู่มือการปฏิบัติงาน (WI) การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ	35
บทที่ 5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	42
บทสรุปและอภิปรายผล	42
ข้อเสนอแนะ	43

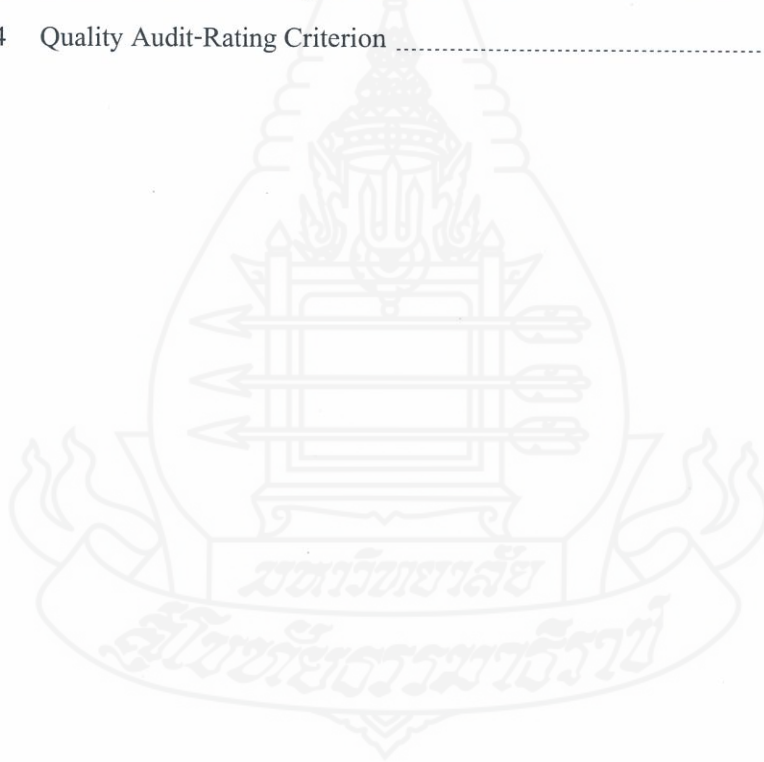
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	44
ภาคผนวก	45
ก ข้อมูลบริษัท	46
ประวัติผู้ศึกษา	47



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ความพึงพอใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (รศ.ดร.กมลชนก สุทธิวาทพฤตผุฒิ และคณะ 2547:202-204)	5
ภาพที่ 2.2 เกณฑ์การวัดคะแนนการบริการ (รศ.ดร.รุธิร์ พนมยงค์ และคณะ 2550: 114-128) ...	9
ภาพที่ 2.3 ประเภทของเอกสารระบบคุณภาพและสิ่งแวดลอมระเบียบปฏิบัติเรื่อง (การกำหนด รูปแบบและหมายเลขเอกสาร 2546: 5-6)	17
ภาพที่ 4.1 Flow Chart การประเมินผู้ส่งมอบ	28
ภาพที่ 4.2 แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ	33
ภาพที่ 4.3 แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดลอม	34
ภาพที่ 4.4 Quality Audit-Rating Criterion	41



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากภาวะทางการตลาดของอุตสาหกรรมยานยนต์มีการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยจะเน้นการแข่งขันในเรื่องของคุณภาพเป็นสำคัญ ซึ่งทางบริษัทไอทีฟอร์จิง (ประเทศไทย) จำกัด เองก็เป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมทอขึ้นรูปงานร้อนที่มีคุณภาพสูง สำหรับลูกค้าในกลุ่มยานยนต์ โดยผลิตชิ้นส่วนหลักโดยการทอขึ้นรูปสำหรับลูกค้าในกลุ่มยานยนต์ โดยมีผลิตภัณฑ์หลักคือ เพลา ข้อเหวี่ยง เกียร์ ฝาครอบรถยนต์ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ต่างๆ เข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ชั้นนำต่าง ๆ เช่น อีซูซุ มิตซูบิชิ ฮอนด้า เป็นต้น คุณภาพจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทแข่งงวดโดยบริษัทมีความต้องการวัตถุดิบ และบริการ รวมไปถึงการให้บริการสอบเทียบ ที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบและบริการในการผลิตเหล่านี้ก็คือหน่วยงานจัดซื้อ ที่มีหน้าที่ในการสรรหา ประเมิน และคัดเลือก วัตถุดิบ และบริการ เพื่อจะนำไปใช้ในการผลิตให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า และตรงตามข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ ISO: TS16949 ซึ่งเมื่อมีการคัดเลือกและประเมินคุณภาพของผู้ส่งมอบในขั้นต้นแล้ว เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบและบริการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จึงต้องมีการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบซ้ำ ซึ่งเป็นกระบวนการในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ส่งมอบ เกี่ยวกับคุณภาพ ราคา การส่งมอบที่ตรงเวลา ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมโดยระบุเป็นเกณฑ์ในการประเมิน การให้คะแนน และการกำหนดหัวข้อต่าง ๆ ในการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ เพื่อเป็นการพัฒนาและควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและบริการอย่างต่อเนื่อง และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาและพัฒนาคุณภาพของผู้ส่งมอบ ผู้ศึกษาจึงจัดทำคู่มือการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมิน และการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ และใช้ในการควบคุมคุณภาพดังกล่าวให้อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการ และยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ส่งมอบพัฒนาวัตถุดิบหรือบริการอย่างต่อเนื่องต่อไป รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในเรื่องการประเมินผู้ส่งมอบที่ถูกต้อง

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษาคู่มือ

- 2.1 เพื่อกำหนดขั้นตอนในการประเมินผู้ส่งมอบ
- 2.2 เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผู้ส่งมอบ
- 2.3 เพื่อกำหนดขั้นตอนและเกณฑ์การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ

3. ขอบเขตของการศึกษาคู่มือ

3.1 ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากร คือบริษัทไอทีฟอร์จี้ (ประเทศไทย) จำกัด

ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรของแผนกจัดซื้อและบุคลากรในแผนกต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น 5 คนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผู้ส่งมอบ ภายในบริษัทไอทีฟอร์จี้ (ประเทศไทย) จำกัด

3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ ภายในบริษัทโดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ขั้นตอนในการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ เกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ และการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ

3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2554 – พฤศจิกายน 2554

4. นิยามคำศัพท์

- การประเมิน หมายถึง กระบวนการการวัดผลการปฏิบัติงานผู้ส่งมอบ
- ผู้ส่งมอบ (Supplier) หมายถึงบริษัทผู้ขายวัตถุดิบและบริษัทที่ให้บริการที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการผลิตผลิตภัณฑ์ และมีรายชื่อในทะเบียน Approved Supplier List (ASL)
- Approved Supplier List (ASL) หมายถึง บัญชีรายชื่อของผู้ส่งมอบที่ผ่านการรับรองแล้วว่าเหมาะสมที่จะทำธุรกิจด้วยประเด็นในการตรวจสอบจะกำหนดโดยฝ่ายผู้ซื้อ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของสินค้าที่สามารถผลิตได้ เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตความมั่นคงของสถานะการเงิน ความน่าเชื่อถือของผลงานในอดีตที่ผ่านมา
- Supplier Audit หมายถึง การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- นำไปใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานในเรื่องการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ ของบริษัทไอทีฟอร์จี้ (ประเทศไทย) จำกัด

- ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบเพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ทำให้ผู้ส่งมอบเกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ ของบริษัทไอที
พอร์จิง (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

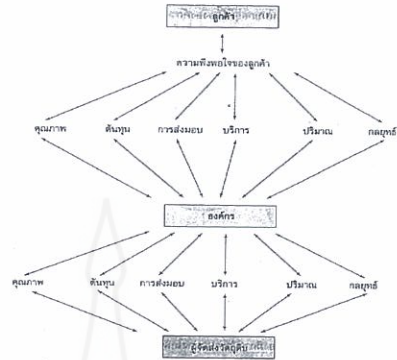
1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล
3. แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจติดตาม
4. การจัดทำเอกสารในระบบคุณภาพ
5. ข้อกำหนด ISO/TS16949:2009 หัวข้อการจัดซื้อ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อ

บทบาทของการจัดซื้อในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าไว้ว่า (รศ.ดร.กมลชนก
สุทธิวาทพฤษภูมิ และคณะ 2547:202-204)

วัตถุประสงค์หลักของธุรกิจต่าง ๆ คือการสร้างมูลค่าให้กับผู้เป็นเจ้าของ ผู้บริหาร
หลายๆ คนตระหนักดีว่าวัตถุประสงค์นี้สามารถบรรลุผลได้มากยิ่งขึ้นด้วยการมุ่งให้ความสำคัญกับ
การบริการกับลูกค้า ซึ่งสะท้อนความเป็นจริงให้เห็นว่า หากธุรกิจไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้
อย่างมีประสิทธิภาพแล้วกิจการก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้

โดยแนวคิดดั้งเดิมแล้วการจัดซื้อถูกแยกออกมาจากลูกค้าขั้นสุดท้าย อย่างไรก็ตาม การ
ได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือ ตรงเวลา ในต้นทุนที่สมเหตุสมผลจะส่งผล
กระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 10-2



รูปที่ 10-2 ความพึงพอใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของผู้จัดส่งสินค้า

ภาพที่ 2.1 ความพึงพอใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (รศ.ดร.กมลชนก สุทธิวิาทพฤษภูมิ และคณะ (2547:202-204)

โดยทั่วไปแล้ว องค์กรจะไม่สามารถเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้ดีมากกว่าบริการที่ได้รับจากผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบ ถ้าหากว่าผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบจัดส่งสินค้าล่าช้าหรือมีปัญหาด้านคุณภาพ ปัญหาเหล่านั้นก็จะส่งผลกระทบต่อลูกค้านอกเสียจากว่ากิจการนั้นจะจัดเก็บสินค้าคงคลังไว้มากยิ่งขึ้น ซึ่งในกรณีนี้จะส่งผลให้ผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบและกิจการต้องเพิ่มต้นทุนโดยรวมเข้าไปในราคาสินค้าหรือบริการมากขึ้น

พนักงานจัดซื้อจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยให้งานการจัดซื้อมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและตรงตามความต้องการขององค์กร

บทบาทเชิงกลยุทธ์ของการจัดซื้อ

บทบาทเชิงกลยุทธ์ของการจัดซื้อคือการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแหล่งที่มาของวัตถุดิบเพื่อสนับสนุนจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กร การจัดซื้อสามารถสร้างความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ได้ด้วยบทบาทที่สำคัญจากการที่เป็นหน่วยงานที่มีการขยายขอบเขตของตัวเองออกไป

1. การเข้าถึงตลาดภายนอก (External Market)

การติดต่อกับกิจการภายนอกโดยการจัดหาตลาด การจัดซื้อจะเป็นหน่วยงานสำคัญที่ได้รับสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ วัตถุดิบใหม่ๆ หรือบริการใหม่ๆ ที่มีศักยภาพ แหล่งอุปทานใหม่ๆ และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมในตลาด หน่วยงานจัดซื้อจึงสามารถช่วยปรับรูปแบบกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบจากโอกาสทางการตลาดที่มีอยู่ได้เป็นอย่างดี

2.การพัฒนาผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบและการบริหารความสัมพันธ์

การจัดซื้อช่วยสนับสนุนความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดและพัฒนาผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบใหม่และที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน การได้ผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบรายใหม่ๆ เข้ามาสู่ธุรกิจจะเกี่ยวข้องและสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ รวมทั้งการปรับปรุงบริการที่ธุรกิจนำเสนออยู่ในปัจจุบัน แนวคิดในการที่จะลดเวลาในการพัฒนาผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบก็คือ “การเข้าสู่ตลาดด้วยแนวคิดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว” ซึ่งจะกลายเป็นเรื่องสำคัญต่อความสำเร็จและบางครั้งก็ส่งผลต่อตำแหน่งขององค์กรในฐานะผู้นำตลาดหรือผู้ประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ในตลาดด้วยเช่นกัน

การจัดซื้อส่งผลต่อความสามารถของกิจการในการที่จะประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ด้วยการคัดเลือกผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบ การประเมินผลและการบริหารอย่างต่อเนื่อง

3.ความสัมพันธ์กับแผนอื่น ๆ

ดูเหมือนว่าหน่วยงานภายในองค์กรต่างพึ่งพาหน่วยงานจัดซื้อในด้านข้อมูลหรือการสนับสนุนอื่นๆ บทบาทของการจัดซื้อจึงเริ่มตั้งแต่การเป็นหน่วยงานสนับสนุนไปจนถึงหน่วยงานเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ขอบเขตที่การจัดซื้อสามารถให้คุณค่าแก่หน่วยงานอื่นได้ ได้แก่ การตัดสินใจที่สำคัญซึ่งต่อมาได้รวมถึงการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นต้นที่ส่งผลต่อการจัดซื้อสินค้าการให้ข้อมูลได้อย่างดีช่วยให้หน่วยงานจัดซื้อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการสนับสนุนนี้นำไปสู่การยอมรับในคุณค่าและความร่วมมือที่ีระหว่างหน่วยงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

โคลาไรด์ ไบรอัน และหลุยส์ จีไวท์ ได้กล่าวว่า “การประเมินผล หมายถึง ความพยายามอย่างหนึ่งในการบันทึกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและกำหนดว่าทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้นได้” ซึ่งคำนิยามนี้ถือว่าเป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงทั่วไป แต่ถ้าเป็นการประเมินผลโครงการหรือแผนงาน การประเมินผลจะหมายถึง ความพยายามที่จะค้นหาว่าแผนงานและโครงการนั้นๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และเป็นไปตามที่คาดหมายไว้เพียงใด

คาร์โล เอช วิสส์ ให้คำนิยามของการประเมินผลไว้ว่า เป็นการพิจารณาถึงคุณค่าโดยการตรวจสอบและการจัดของปรากฏการณ์หรือความคิดของมนุษย์โดยใช้เครื่องมือวัดบางอย่างซึ่งได้กำหนดไว้หรือเป็นที่เข้าใจอยู่แล้ว ในขณะที่ สตีเฟน พี ล็อบบีนส์ มองว่าเป็นกระบวนการของการดูแลติดตามเพื่อที่จะรู้ว่าบริษัทหรือหน่วยงานได้รับและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการให้บรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด

นอกจากนี้ โรเบิร์ต มอนส์คาร์ และโรเบิร์ต แชนฟีลด์ ได้ให้คำจำกัดความของการวัดประสิทธิภาพของการส่งมอบในหนังสือชื่อ “การจัดซื้อและการบริหาร โซ่อุปทาน” ไว้ว่า การวัดประสิทธิภาพของผู้ส่งมอบจะประกอบไปด้วย วิธีการและระบบที่จะให้การสนับสนุนในเรื่องของการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดลำดับของผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายของการประเมินผลตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบและวัดสิ่งที่แผนได้กำหนดไว้ในขั้นของการวางแผน และเมื่อมีการนำแผนไปดำเนินการแล้ว สิ่งที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามที่กำหนดและคาดหมายไว้เพียงใด โดยนำเอาผลที่วัดได้มาพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสิ่งที่แผนกำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้รู้ว่า สิ่งที่แผนต้องการกับผลที่เกิดขึ้นจริงนั้นตรงกันหรือแตกต่างกันเพียงใด ด้วยเหตุผลอะไรบ้าง และสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือภายในของแผน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อผู้วางแผนจะได้นำไปพิจารณาและใช้ประกอบการตัดสินใจต่อไป (รศ.ดร.รุธิร์ พนมยงค์ และคณะ 2550: 110-113)

ประเภทของการวัดผล (รศ.ดร.รุธิร์ พนมยงค์ และคณะ 2550: 114-128) ในการวัดผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินผู้ส่งมอบ (Supplier Evaluation)

คือ กระบวนการประเมินผลในการคัดเลือกผู้ส่งมอบหรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “Supplier Selection” กล่าวคือ บริษัทยังไม่เคยร่วมทำงานกับผู้ส่งมอบนั้นๆ แต่กำลังอยู่ในกระบวนการของการคัดเลือกของบริษัท เพื่อที่ว่าผู้ส่งมอบรายนั้นๆ จะได้เป็น “ผู้ส่งมอบที่ได้รับการคัดเลือก” (Approved supplier) ของบริษัท

2. การวัดประสิทธิภาพของผู้ส่งมอบ (Supplier Performance Measurement)

เป็นกระบวนการการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ส่งมอบที่ทำธุรกิจร่วมกับบริษัท โดยปกติจะมีการวัดผลเป็นรายไตรมาส หรือทุก 6 เดือน หรือทุกปี เพื่อที่จะทำการพัฒนาปรับปรุงผลงานของผู้ส่งมอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาจจะพัฒนาเป็น “ผู้ส่งมอบในลำดับต้น” (Preferred supplier) หรือ “ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ”

(Certified supplier) ได้ในอนาคต ในทางกลับกัน ถ้าผลงานไม่เป็นที่พอใจในระยะเวลาต่อเนื่องและไม่สามารถปรับปรุงผลงานได้ บริษัทจะตัดออกจากการเป็นผู้ส่งมอบที่ได้รับการคัดเลือกและอยู่ในบัญชีรายชื่อของบริษัท

ซึ่งนอกจากนี้ การวัดผลด้วยการวัดประสิทธิภาพของผู้ส่งมอบ จะมีความแตกต่างจากการวัดผลด้วยการประเมินผู้ส่งมอบ กล่าวคือ การวัดผลแบบการวัดประสิทธิภาพของผู้ส่งมอบจะเป็นกระบวนการวัดผลที่ต่อเนื่อง ในขณะที่การวัดผลแบบการประเมินผู้ส่งมอบนั้นจะเป็นกระบวนการวัดผลเพียงครั้งเดียว

2.1 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ส่งมอบ

บริษัทสามารถที่จะเพิ่มผลผลิต นวัตกรรม และผลกำไรได้จากการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น ดังนั้นเป้าหมายของการจัดหาวัตถุดิบหรือสินค้า จึงให้ความสำคัญกับ การที่ผู้ส่งมอบสามารถจัดหาวัตถุดิบ สินค้าและบริการที่ปราศจากของเสีย โดยส่วนหนึ่งของกฎการจัดหาก็คือ การกำหนดมาตรฐานผู้ส่งมอบบริษัทส่วนใหญ่จะมีการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ส่งมอบที่ต่างกันขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมแต่ก็มีหลักเกณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน คือ

- a. ผลด้านการส่งมอบสินค้า (Delivery Performance) ต้องสามารถวัดในเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจน
- b. ผลด้านคุณภาพ (Quality Performance) ต้องสามารถวัดในเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจน
- c. ผลด้านราคา (Price Competitiveness) ต้องสามารถวัดในเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจน
- d. ผลด้านการให้บริการ (Service) วัดในเชิงปริมาณได้ไม่ชัดเจนเท่าใดนักค่อนข้างที่จะเป็นนามธรรม

แต่ปัจจุบันบางบริษัทได้นำเกณฑ์ความสามารถในการลดต้นทุนมาทำการวัดผลงานของผู้ส่งมอบด้วย โดยวัดจากจำนวนเงินที่สามารถประหยัดได้ตลอดทั้งปีเทียบกับจำนวนเงินที่จัดซื้อทั้งปี และนำมาคำนวณออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ผู้ส่งมอบนั้นๆสามารถประหยัดต้นทุนการส่งมอบสินค้าให้กับบริษัทได้ซึ่งส่วนต่อไปจะกล่าวถึงเกณฑ์ต่างๆ ในรายละเอียด

2.2.1 คุณภาพ (Quality Performance)

คุณภาพเป็นเรื่องที่สำคัญในอันดับต้นๆ เมื่อบริษัทได้ผลของคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบในแต่ละช่วงเวลาออกมาแล้ว จะต้องทำการวิเคราะห์ตรวจเช็ค

กับผลของ คุณภาพในอดีต เพื่อที่จะได้พิจารณาว่ามีการปรับปรุงพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นหรือไม่ และเปรียบเทียบผลทางด้านคุณภาพของสินค้าของผู้ส่งมอบแต่ละรายในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อหาทางปรับปรุงพัฒนาให้คุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเกณฑ์ที่มักจะถูกใช้เป็นเกณฑ์ที่มีคะแนนสูงสุด คือ

เปอร์เซ็นต์ของจำนวนล็อตของสินค้าเข้าที่ได้รับการยอมรับ หรือหมายถึงจำนวนล็อตของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบ และไม่ถูกตีกลับ

เปอร์เซ็นต์ของจำนวนล็อตของสินค้าในสายการผลิต หรือหมายถึงจำนวนล็อตของสินค้าดีที่ผลิตออกมาจากสายการผลิต รวมถึงจำนวนของเสียในสายการผลิตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.2.2 การแข่งขันทางด้านราคา (Price Competitiveness)

การเปรียบเทียบราคาของสินค้าหรือวัตถุดิบ ในอดีตนิยมวัดที่ “ราคา” แต่เมื่อวิเคราะห์เชิงลึกลงไปจะเห็นว่าบริษัทจะเปรียบเทียบเฉพาะราคาไม่ได้ เพราะในปีหนึ่งๆ บริษัทอาจจะมีต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ หรือต้นทุนความเสียหาย (Non Performance Costs) เกิดขึ้นได้ เช่น บริษัทต้องทำการผลิตใหม่ (Rework) อันเนื่องมาจากคุณภาพของสินค้าหรือวัตถุดิบหรืออื่นๆ ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบของการเปรียบเทียบมาเป็นการเปรียบเทียบด้วยต้นทุนความเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership: TCO) มากกว่าการเปรียบเทียบด้วยราคา

2.2.3 การให้บริการ (Service)

ปกติเกณฑ์นี้ค่อนข้างที่จะเป็นนามธรรม แต่บางบริษัทได้มีความพยายามที่จะวัดออกมาเป็นตัวเลข เพื่อให้สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ โดยปกติมักจะวัดโดยใช้คะแนนดังนี้

5 Excellent	ดีมาก
4 Good	ดี
3 Average	ปกติ
2 Below Average	ต่ำกว่าปกติ
1 Poor	ผลงานใช้ไม่ได้

ภาพที่ 2.2 เกณฑ์การวัดคะแนนการบริการ (รศ.ดร.รุธิร์ พนมยงค์ และคณะ 2550: 114-128)

ตัวอย่างเกณฑ์การพิจารณาในด้านบริการ มีดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ส่งมอบ ยกตัวอย่างเช่น การแจ้งให้บริษัททราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การปรับเปลี่ยนกำลังการผลิตเพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าให้กับบริษัทได้ แม้ว่าความต้องการจากบริษัทจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่คงที่
2. ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีเมื่อเทียบกับผู้ส่งมอบรายอื่น ๆ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหาทางด้านเทคโนโลยี ความเร็วในการตอบสนองต่อปัญหาทางด้านเทคโนโลยี
3. ความสามารถของผู้ส่งมอบในการให้ข้อมูลหรือแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นและความสามารถของผู้ส่งมอบในการตระหนักและสื่อสารปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
4. ความสามารถของผู้ส่งมอบในการแก้ปัญหอย่างทันที่โดยทำแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ในการแก้ปัญหอย่างรวดเร็ว
5. ความสามารถและความเต็มใจของผู้ส่งมอบในการพยายามที่จะลดต้นทุนของสินค้าหรือวัตถุดิบต่างๆ
6. ความสามารถของผู้ส่งมอบเกี่ยวกับการช่วยบริษัทในการพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อลดเวลาในการพัฒนาสินค้าใหม่ โดยให้ผู้ส่งมอบเข้าร่วมอยู่ในทีมตั้งแต่การออกแบบสินค้า
7. การให้คะแนนเพื่อดูว่า บริษัทและผู้ส่งมอบทำงานร่วมกันได้ดีขนาดไหน
8. ผลการดำเนินงานด้านธุรการ เช่น ความถูกต้องของใบแจ้งหนี้ ความถูกต้องของเอกสารอื่นๆ
9. ความเต็มใจที่จะสอนและเสนอแนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจติดตาม

การตรวจติดตาม (บรรจง จันทมาส 2544:169-187)

การตรวจติดตามระบบบริหารคุณภาพ คือการประเมินว่ากิจกรรมคุณภาพและผลที่เกิดขึ้นมีการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งเป็นการตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ควรที่จะเกิดขึ้น ในการประเมินนั้น เป็นไปอย่างมีระบบและอิสระไม่ขึ้นกับใคร ไม่ถูกครอบงำ ต้องการความจริงในการวิจารณ์เพื่อความถูกต้องและเป็นการเตรียมข้อมูลเพื่อการทบทวน โดยฝ่ายบริหาร จะได้นำเอาข้อบกพร่อง หรือ จุดอ่อนที่ได้รับจากการค้นพบไปปรับปรุง ไม่ใช่เป็นการจับผิดตัวบุคคล ในการประเมินแต่ละครั้ง ต้องมีแผนดำเนินการซึ่งเป็นรายละเอียดของกิจกรรมการประเมินคุณภาพและการปฏิบัติการต่างๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรที่ได้ทำการประเมินนั้น ได้ปฏิบัติตามที่เขียนไว้ในเอกสาร ถ้ามีส่วนที่ไม่เข้าเกณฑ์ต้องมีหลักฐานและเอกสารประกอบยืนยันและเข้ารับทราบตามข้อเท็จจริงที่ระบุไว้ นอกจากนี้ยังแยกแยะผลจากการประเมินทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ หลักฐานที่ยืนยันในการประเมินต้องสอบกลับได้ด้วย

การตรวจติดตามผู้ส่งมอบโดยผู้ซื้อและหรือที่ปรึกษา หรือโดยบุคคลที่ 2 (Second Party Audit)

เป็นการตรวจติดตามที่ได้ตกลงกันไว้ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งผู้ซื้อมีสิทธิประเมินระบบภาพขององค์กรผู้ขายไว้ รวมทั้งมีการบันทึกและข้อเสนอแนะในการแก้ไขกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ สำหรับที่ปรึกษาถ้าองค์กรได้เชิญมาเพื่อประเมินก็ต้องมีระบบในการประเมิน มีการบันทึกและเสนอข้อแก้ไขในกิจกรรมต่างๆ มีวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การตรวจติดตามจากผู้ซื้อมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- เพื่อคัดเลือกผู้ขาย
- เพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของระบบบริหารงาน
- เพื่อช่วยผู้ขายในการพัฒนาระดับคุณภาพในองค์กร
- เพื่อติดตามสรรถนะ
- เพื่อติดตามการปฏิบัติการแก้ไขและข้อบกพร่อง

ขั้นตอนในการตรวจติดตาม

1. เตรียมบุคลากรผู้ตรวจติดตาม
2. จัดทำแผนการตรวจติดตามโดยพิจารณาสิ่งต่างๆ ดังนี้

- 2.1 หน่วยงานที่จะถูกตรวจติดตามซึ่งทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหาร
คุณภาพต้องได้รับการตรวจติดตามครบทุกกิจกรรมที่อยู่ในขอบข่ายของระบบ
บริหารคุณภาพ
- 2.2 ความถี่ในการตรวจติดตามซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบความเหมาะสมว่าจะมีการตรวจ
ถี่ครั้งต่อปีโดยคำนึงถึง

1. ระยะเวลาที่นำระบบไปปฏิบัติ ในช่วงแรกปีให้นำระบบไปปฏิบัติ
อาจจะถี่หน่อย หลังจากนั้นก็ลดความถี่ลงในปีต่อไป หากตรวจไม่
พบข้อบกพร่องมากนัก แต่ไม่ควรต่ำกว่า 2 ครั้งต่อ 1 ปี
2. ผลกระทบต่อระบบบริหารคุณภาพ ถ้ากิจกรรมใดที่ส่งผลกระทบต่อ
ความสำคัญต่อระบบบริหารคุณภาพ ควรได้รับการตรวจติดตาม
ความถี่ในหน่วยงานนั้น
3. ผลจากการตรวจติดตามที่ผ่านมา ถ้าพบว่าข้อบกพร่องน้อยก็อาจจะ
ลดความถี่ลง แต่ถ้าหากว่าพบข้อบกพร่องมาก ก็จะพิจารณาเพิ่ม
ความถี่ในการตรวจติดตาม
4. ในกรณีมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร เช่น เปลี่ยนแปลง
ผู้บริหาร เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ๆ เปลี่ยนผังการบริหารงาน
องค์กรและเปลี่ยนแปลงกรรมวิธีในการผลิต

2.3 รายละเอียดที่ควรระบุในแผนการตรวจติดตามคุณภาพภายใน

3. เตรียมการก่อนตรวจติดตาม เช่น

- ทบทวนเอกสารต่างๆ ของหน่วยงานที่จะเข้าตรวจ
- มอบหมายเอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดที่จะตรวจสอบ
- จัดทำ Checklist เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถตรวจสอบได้สะดวก
และครอบคลุมข้อกำหนดภายในระยะเวลาตามแผนงาน
- จัดส่งหมายกำหนดการตรวจติดตามคุณภาพภายในให้หน่วยงานที่จะเข้าตรวจ
ทราบ

ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานที่เข้าตรวจ (Auditee) ควรแจ้งกำหนดการ Audit
ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของตนทราบเพื่อจะได้เตรียมความพร้อมในด้าน
เอกสารสถานที่และผู้ปฏิบัติ

4. ดำเนินการตรวจติดตาม

ดำเนินการตรวจติดตามคุณภาพตามหมายกำหนดการซึ่งประเด็นสำคัญในการตรวจก็คือ ตรวจสอบว่าได้มีการดำเนินการสอดคล้องกับระบบคุณภาพที่องค์กรได้กำหนดได้ และสอดคล้องกับข้อกำหนดของ ISO9001 หรือไม่ ตลอดจนพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการ นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการตรวจติดตาม จะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ทบทวนโดยฝ่ายบริหาร และปรับปรุงคุณภาพต่อไป ขั้นตอนในการ Audit ดังนี้

1. การประชุมก่อนการตรวจติดตาม (Opening Meeting) เป็นการประชุม โดยมี Lead Auditor เป็นประธานที่ประชุมชี้แจงเรื่องต่างๆ ดังนี้

- แนะนำสมาชิกใน Audit Team
- บอกขอบข่าย วัตถุประสงค์ แผนการตรวจ
- แจ้งขั้นตอน และวิธีการตรวจ
- แจ้งวันเวลาที่ปิดประชุม (Closing meeting)

2. รวบรวมหลักฐาน (Collective Evidence) Audit team จะตรวจสอบตาม Checklist โดย

- ตรวจสอบเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น เอกสาร
- ขั้นตอนการทำงาน เอกสารวิธีทำงาน และเอกสารอื่นๆ ที่จะจำเป็นรวมทั้งบันทึกคุณภาพ
- สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตการประเมิน
- สังเกตจุดวิกฤตอันตรายที่จะเกิดขึ้น
- ถามคำถาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามข้อกำหนด

3. ออกใบปฏิบัติการแก้ไข (Corrective Action Request : CAR)

ถ้า Auditor ตรวจพบเรื่องใดที่ไม่สอดคล้องกับระบบบริหารคุณภาพที่องค์กรกำหนดไว้ ต้องออกใบปฏิบัติการแก้ไขหรือ CAR ให้กับ Auditee เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

ก่อนส่ง CAR ผู้แทนฝ่ายบริหารหรือ QMR ต้องลงทะเบียนไว้ก่อน เพื่อตรวจสอบว่าเสร็จตามกำหนดหรือไม่

4. การประชุมหลังการตรวจติดตาม (Closing Meeting)

หลังจากจบการตรวจติดตามแล้ว คณะผู้ตรวจติดตามต้องประชุมร่วมกับผู้รับผิดชอบหน่วยงานที่ถูกตรวจติดตามทั้งหมดให้ทราบและเข้าใจถึงความไม่

สอดคล้องกับข้อกำหนดที่ได้ตรวจพบ และให้ CAR แก่หน่วยงาน เพื่อพิจารณาแก้ไข ปรับปรุงต่อไป และเพื่อประโยชน์ขององค์กร ทั้งสองฝ่ายควรจะปรึกษาร่วมกันในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

5. รายงานการตรวจติดตามคุณภาพ

เมื่อเสร็จสิ้นการตรวจติดตามแล้ว Lead Auditor จะต้องจัดทำรายงานผลการตรวจให้กับ QMR และหน่วยงานที่เข้าตรวจนั้น ๆ ทราบ ซึ่งรายงานควรมีข้อมูลดังนี้

- หน่วยงานที่เข้าตรวจติดตาม ผู้รับผิดชอบ
- ขอบข่ายการตรวจติดตาม
- วันที่ตรวจติดตาม
- รายชื่อ Auditor Team
- สรุปข้อบกพร่องที่พบ
- สรุปข้อสังเกตเพื่อใช้ในการปรับปรุง (ถ้ามี)
- สรุปความคิดเห็นของ Auditor Team ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของการดำเนินงาน

6. ติดตามผลการแก้ไขและป้องกัน

ภายหลังจากที่แต่ละหน่วยงานได้รับ CAR เป็นที่เรียบร้อยแล้วและได้ลงทะเบียนกำหนดวันแล้วเสร็จก็จะถูกส่งกลับมาให้คณะตรวจติดตาม เพื่อจะได้ติดตาม การแก้ไขและป้องกันโดยในการไปติดตามผลนั้น นอกจากตรวจติดตามในประเด็นที่ระบุไว้ใน CAR แล้ว จะต้องตรวจสอบประสิทธิผลของระบบ ซึ่งหากมีการแก้ไขแล้ว ต้องบันทึกรายละเอียดการติดตามผลไว้และให้ถือว่าเป็นข้อบกพร่องที่ได้รับการแก้ไขแล้ว คือมีการปิด CAR

ในกรณีที่ไม่สามารถปิด CAR ได้ ให้บันทึกรายละเอียดต่างๆ ไว้ด้วย เพื่อติดตามผลอีกต่อไปโดยมีการระบุใน CAR เดิมว่าการปฏิบัติการแก้ไขยังไม่สมบูรณ์ และออก CAR ใหม่ ให้รายงานการติดตามแก้ไขและป้องกัน Lead Auditor ต้องส่งให้ QMR และหน่วยงานที่ตรวจติดตามนั้นๆ

7. สรุปผลเพื่อนำเข้าทบทวนโดยฝ่ายบริหาร

QMR จะนำเอารายงานการตรวจติดตามและรายงานแก้ไขและป้องกันเข้าไปรายงานในที่ประชุมฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาทบทวนระบบคุณภาพขององค์กร และกำหนดแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมต่อไป

4. การจัดทำเอกสารในระบบคุณภาพ

ระบบเอกสาร (กฤษฎีกา ๒๕๔๒:๑๐๖)

ระบบเอกสาร หมายถึง ระบบเกี่ยวกับการรวบรวมหนังสือที่มีลักษณะซับซ้อนโดยจัดให้เป็นระเบียบเป็นลำดับตามหลักและเหตุผลทางวิชาการก่อให้เกิดเป็นระบบ ง่ายต่อการค้นหาหรือหยิบใช้

แนวทางสำหรับการเขียนเอกสารระบบคุณภาพ(ผศ.สมลักษณ์ สันติโรจนกุล๒๕๔๘:๒๔๙-๒๕๕)

- แนวทางสำหรับปฏิบัติงาน (Quality Procedure: QP)

Q/P เป็นเอกสารระดับที่ 2 มีความจำเป็นและสำคัญมากที่สุดเป็นเอกสารระดับที่ ถัดลงมาจาก Q/M Q/P เป็นตัวระบบที่แท้จริง ใช้ทำงาน ใช้ดำเนินการทางธุรกิจ เป็นงาน ประจำที่พนักงาน ได้ปฏิบัติอยู่บนคั่นเคยและเป็นกิจวัตร หากขาดส่วนนี้ไป ธุรกิจก็ไม่สามารถดำเนินไปได้ การเรียกชื่อของเอกสารในระดับที่ 2 นี้ อาจไม่เหมือนกันแล้วแต่ ธรรมเนียม ความชอบ และบางองค์การไม่ชอบเรียกซ้ำกับคนอื่น ต้องการความแปลกใหม่ จะ เรียกว่า Quality Procedure, System Procedure, SOP (Standard Operation Procedure), Work Methodology, SQS (Service Quality Standard), Procedure Manual เป็นต้น ซึ่ง อย่างไม่ไรเสียก็หมายถึง Procedure

ลักษณะของ Q/P มักพูดถึงการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับ หน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป ซึ่งเกิดการประสานงานโดยการส่งลูกและรับลูก ทั้ง บรรดาข้อมูล ข่าวสาร สื่อต่างๆ หรือเอกสาร ทั้งขาไปและขากลับ หรืออาจเป็นทางเดียวกัน โดยกล่าวถึงหัวข้อการปฏิบัติงานนั้นๆ การเขียน Q/P ต้องเขียนเพื่อให้หน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องได้ใช้ Q/P ของเราและต้องใช้ได้ด้วย

ลักษณะของ W/P อาจประกอบด้วยเนื้อหา รูปแบบต่อไปนี้ (ตามความเหมาะสม)

1. หน้าปก การควบคุมเอกสาร
2. รูปแบบ (Format) ทุกๆ W/P ในองค์การควรเหมือนกัน เช่น Logo องค์การ, รูปแบบ Heading เป็นต้น เพื่อแสดงความสม่ำเสมอ ของการจัดทำรูปแบบ
3. มีวัตถุประสงค์ อธิบายว่า W/P นี้จัดทำขึ้นเพื่ออะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร จะสื่อ/ อธิบายอะไร มีไว้ทำไม

4. ขอบเขต เป็นการวางขอบข่ายและกรอบ ชัดเส้นให้ผู้อ่านเข้าใจได้ว่า ครอบคลุมการสื่อ การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์แค่ไหน บริเวณไหน จุดไหน เป็นต้น
5. นิยาม ใช้อธิบายศัพท์เทคนิคเฉพาะ ,ใช้อธิบายคำย่อหรือคำเฉพาะที่ไม่ต้องการเขียนยืด ยาวในเวลาบรรยายในขั้นตอนปฏิบัติ หรือคำที่เห็นว่ามีที่น่าสับสน คลุมเครือ สงสัย หรือ น่าจะแปลหรือตีความ ได้หลายนัย หลายทางเข้าใจไม่ง่าย
6. หน้าที่และความรับผิดชอบ อธิบายตำแหน่งหน้าที่งานของบุคลากรที่อยู่ในขั้นตอน ปฏิบัติที่บรรยายถึงว่า มีตำแหน่งใด หน้าที่ อำนาจ และความรับผิดชอบอะไรบ้าง
7. ขั้นตอนการทำงาน อธิบายเพื่อความกระจ่าง ว่าขั้นตอนการทำงานทำอะไร ตั้งแต่เริ่ม จนจบกระบวนการทำงาน ตลอดจนอ้างอิงถึงเอกสารต่างๆ ในระบบด้วย
8. เอกสารอ้างอิง จะระบุรายการเอกสาร ของเอกสารที่ถูกกล่าวถึงใน Procedures
9. บันทึกคุณภาพ เป็นรายการของเอกสารที่ถูกจัดให้เป็นบันทึกคุณภาพที่ใช้ทั้งหมดใน W/P นั้นๆ
10. เอกสารแนบท้าย เป็นรายการเอกสารที่แนบมาด้วย เช่น ผังการไหล (Flow Chart) ผัง กระบวนการ (Process Chart) ซึ่งแสดงผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการไหลตั้งแต่เริ่มจนจบ กระบวนการ และเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเอกสารที่ต้องการแสดงให้ เห็นเป็นรูปธรรมบางส่วนก็ได้ สำเนาแบบฟอร์มที่แนบมาให้ดูด้วยก็ได้ เป็นต้น

- แนวทางปฏิบัติของกลุ่มมาตรฐานการทำงาน (Work Instruction: W/I)

W/I เป็นเอกสารระดับที่ 3 แสดงรายละเอียดการทำงาน อาจอยู่ในรูปของ ตำรา คู่มือ วิดีโอ แผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) เป็นต้น โดยจะกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะตัวงาน เฉพาะอย่างเท่านั้น ความละเอียดขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของงาน ความละเอียด ระดับ คุณภาพงาน ถ้าเราต้องการคุณภาพที่ดีเลิศ W/I ต้องแสดงรายละเอียดมากขึ้นตามลำดับ เพื่อ ควบคุมให้ผู้ปฏิบัติได้ทำให้ถูกต้องแต่เริ่มแรก

ลักษณะของ W/I อาจประกอบด้วยเนื้อหา รูปแบบ ต่อไปนี้ (ตามความเหมาะสม)

1. หน้าปก การควบคุมเอกสาร
2. รูปแบบ ทุก W/I ในองค์กรควรเหมือนกัน
3. วัตถุประสงค์
4. วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ เครื่องมือที่ใช้ ระบุว่าใช้อุปกรณ์อะไรใน W/I เรื่องนั้นบ้าง ตัวอย่างเช่น คู่มือการเคลื่อนย้ายผู้ป่วย เครื่องมือก็อาจได้แก่

- รถเข็นนอน และอุปกรณ์
 - Ambulance Cot
 - เปลตัก และอุปกรณ์
5. ขั้นตอนวิธีปฏิบัติและรายละเอียด
 6. ข้อควรระวัง ข้อแนะนำ ข้อสังเกตเพิ่มเติม
 7. เอกสารแนบท้าย (ถ้ามี)

การจัดทำเอกสารคุณภาพของบริษัทไอทีฟอร์จิง (ประเทศไทย) จำกัด (ระเบียบปฏิบัติ เรื่อง การกำหนดรูปแบบและหมายเลขเอกสาร 2546: 5-6) เอกสารระบบคุณภาพ และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ในบริษัทไอทีฟอร์จิง (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ประเภทของเอกสารระบบคุณภาพและสิ่งแวดล้อมระเบียบปฏิบัติเรื่อง (การกำหนดรูปแบบและหมายเลขเอกสาร 2546: 5-6)

1. คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) และคู่มือสิ่งแวดล้อม (Environmental Manual) เป็นเอกสารระดับนโยบาย หรือระดับ 1 ของระบบ เอกสารในระบบคุณภาพ และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ มีจำนวนอย่างละ 1 ฉบับ
2. ระเบียบปฏิบัติงานเกี่ยวกับคุณภาพ (Quality Procedure) และระเบียบปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environment Procedure) เป็นเอกสารระดับ 2 ซึ่งกล่าวถึงระบบการทำงานร่วมกันของฝ่าย และแผนต่างๆ

3. แบบ Drawing และแผนการควบคุม (Control Plan) คู่มือการทำงาน (Work Instruction) เป็นเอกสารระดับ 3 ซึ่งกล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง
4. เอกสารสนับสนุน (Supporting Document) เป็นเอกสารระดับ 4 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้ายของระบบเอกสารในระบบคุณภาพ และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ อัน ได้แก่
 - แบบฟอร์ม (Format) ต่างๆ
 - บันทึก (Records) ต่างๆ
 - ใบตรวจเช็ค (Check Sheet) ต่างๆ
 - อื่นๆ

5. ข้อกำหนด ISO/TS16949:2009 หัวข้อการจัดซื้อ (Prima Management Co., Ltd. 2554)

ข้อกำหนดที่ 7. การทำให้เกิดผลิตภัณฑ์

7.4 การจัดซื้อ

7.4.1 กระบวนการจัดซื้อ

ต้อง มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อมานั้นเป็นไปตามข้อกำหนด ชนิด, ขอบเขตของการควบคุมผู้ส่งมอบ และผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ ต้อง ขึ้นอยู่กับผลกระทบต่อกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

ต้อง ประเมินและคัดเลือกผู้ส่งมอบบนพื้นฐานของความสามารถในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามที่กำหนด

ต้อง กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกการประเมินผล และการประเมินผลซ้ำ

ต้อง จัดเก็บบันทึกผลของการประเมิน และการดำเนินการต่างๆ ที่จำเป็น (ดู 4.2.4)

Note : 1) ผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อจะรวมถึงผลิตภัณฑ์ และการบริการ ทั้งหมดที่มี

ผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า เช่น การประกอบ การคัดแยก การทำใหม่และการสอบเทียบ

- 2) เมื่อมีการควรวมกิจการ เข้าถือกรรมสิทธิ์ หรือเข้าร่วมทุนกับผู้ส่งมอบ องค์กรควรทำการทวนสอบความต่อเนื่องของระบบบริหารคุณภาพ และ ประสิทธิภาพของผู้ส่งมอบ

7.4.1.1 ความสอดคล้องต่อภูซ้อบั้งคั้ง

ผลิตภัณฑ์ หรือวัตถุดิบทุกชนิดที่ใช้ในผลิตภัณฑ์ ต้อง สอดคล้องต่อภูซ้อบั้งคั้งที่ประยุกต์ใช้

7.4.1.2 การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของผู้ส่งมอบ

ต้อง พัฒนาระบบบริหารคุณภาพของผู้ส่งมอบ ด้วยเป้าหมายที่ให้ผู้ส่งมอบมีระบบสอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานฉบับนี้ การได้รับรอง ISO:9001:2008 นั้นเป็นเพียงขั้นต้นแรกของการบรรลุเป้าหมายนี้

ผู้ส่งมอบ ต้องได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO:9001:2008 จากหน่วยงานผู้ออกไปรับรอง (ยกเว้นลูกค้ากำหนดเป็นอื่น)

Note : การจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาผู้ส่งมอบนั้นจะขึ้นอยู่กับ เช่น สมรรถนะทางด้านคุณภาพของผู้ส่งมอบ และความสำคัญของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบมาให้

7.4.1.3 ผู้ส่งมอบที่ถูกค้าอนุวัติ

ในกรณีที่มีการระบุนหาไว้ในข้อตกลง (เช่น แบบ/ข้อมูลจำเพาะทางด้านวิศวกรรมของลูกค้า) ต้อง จัดซื้อผลิตภัณฑ์, วัตถุดิบ หรือการบริการ จากผู้ส่งมอบที่ได้รับการอนุวัติในการใช้ผู้ส่งมอบที่ถูกค้ากำหนด ซึ่งรวมถึงผู้ส่งมอบเครื่องมือ / เกจ องค์กรไม่สามารถปิดความรับผิดชอบในการยืนยันถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สั่งซื้อ

7.4.2 ข้อมูลการจัดซื้อ

ต้อง มีการอธิบายถึงรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อ รวมถึงส่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสม

- a) ข้อกำหนดสำหรับการอนุวัติผลิตภัณฑ์, ขั้นตอนการปฏิบัติงาน, กระบวนการเครื่องมืออุปกรณ์
- b) ข้อกำหนดสำหรับคุณสมบัติของบุคลากร
- c) ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ

ต้อง มั่นใจว่าข้อกำหนดต่างๆ ได้ถูกระบุเอาไว้อย่างครบถ้วน, ถูกต้อง ก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้ส่งมอบ

7.4.3 การทวนสอบผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ

ต้อง จัดทำ และประยุกต์ใช้การตรวจสอบ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อยืนยันว่าผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อเป็นไปตามข้อกำหนดในกรณีที่ต้องมีการทวนสอบ ณ สถานที่ผลิตของผู้ส่งมอบ

ต้อง ระบุความต้องการในการทวนสอบ และวิธีการตรวจปล่อยไว้ใน
ข้อมูลการจัดซื้อ

7.4.3.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่รับเข้า

ต้อง มีกระบวนการที่จะทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ โดย

เลือกใช้วิธีการใด วิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีตามที่ระบุดังต่อไปนี้

- การรับ และการประเมินของข้อมูลทางสถิติ
- การตรวจรับ และ/หรือการทดสอบ เช่น การสุ่มตัวอย่าง
- บันทึกที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ประกอบกับการตรวจประเมิน หรือการตรวจติดตามโดยบุคคลที่สอง หรือที่สาม ณ สถานที่ของผู้ส่งมอบ
- ประเมินชิ้นส่วน โดยห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรอง
- วิธีการอื่น ที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า

7.4.3.2 การเฝ้าติดตามผู้ส่งมอบ

ต้อง เฝ้าติดตามสมรรถนะของผู้ส่งมอบ โดยใช้ตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

- คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบ
- การทำให้ลูกค้าเกิดความยุ่งยาก รวมถึงการส่งคืนจากการใช้งานจริง
- สมรรถนะของกำหนดการส่งมอบ (รวมถึงเหตุการณ์ของค่าขนส่งที่เพิ่มเติม)
- การรับแจ้งจากลูกค้าในกรณีพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพ หรือการส่งมอบ

ต้อง กระตุ้นให้ผู้ส่งมอบมีการเฝ้าติดตามในด้านสมรรถนะของ

กระบวนการผลิต

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงาน

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเรื่องการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบในครั้งนี้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่งคือ

- ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ เกี่ยวกับแนวทางในการประเมินผู้ส่งมอบ เจ้าหน้าที่แผนกควบคุมการผลิต และเจ้าหน้าที่แผนกตรวจสอบคุณภาพ เกี่ยวกับข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินผู้ส่งมอบ เช่น คำร้องเรียนจากลูกค้า ข้อมูลการจัดส่งสินค้า ภายในบริษัท ไอทีฟอรัจ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 5 คน

- ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาจาก ตำราทางวิชาการเกี่ยวกับหลักการจัดซื้อ วารสารเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพและระเบียบปฏิบัติของบริษัท

2. แนวทางการเสนอผลงาน

การนำเสนอผลงานจะนำเสนอในรูปแบบของ “คู่มือการประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ” โดยมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ระเบียบปฏิบัติเรื่อง การประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ (Quality Procedure :QP)
2. คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง เกณฑ์การประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ (Work Instruction :WI)
3. คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ (Supplier Audit) (Work Instruction :WI)

บทที่ 4

การจัดทำคู่มือ

การจัดทำคู่มือเรื่อง “การประเมินผู้ส่งมอบ” ในครั้งนี้ได้แบ่งเนื้อหาการศึกษาออกเป็นเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นเอกสารระดับ 2 ระเบียบปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบคุณภาพ (Quality Procedure: QP) เรื่องการประเมินผู้ส่งมอบ

ซึ่งจะมีรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผู้ส่งมอบ และการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์
2. ขอบเขต
3. คำจำกัดความ
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ
5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
6. เอกสารอ้างอิง
7. บันทึก
8. เอกสารแนบ

ส่วนที่ 2 เป็นเอกสารระดับ 3 คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction: WI) เรื่องเกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ

ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์
2. ขอบเขต
3. รายละเอียด
4. เอกสารอ้างอิง
5. บันทึก
6. เอกสารแนบ

ส่วนที่ 3 เป็นเอกสารระดับ 3 คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction: WI)

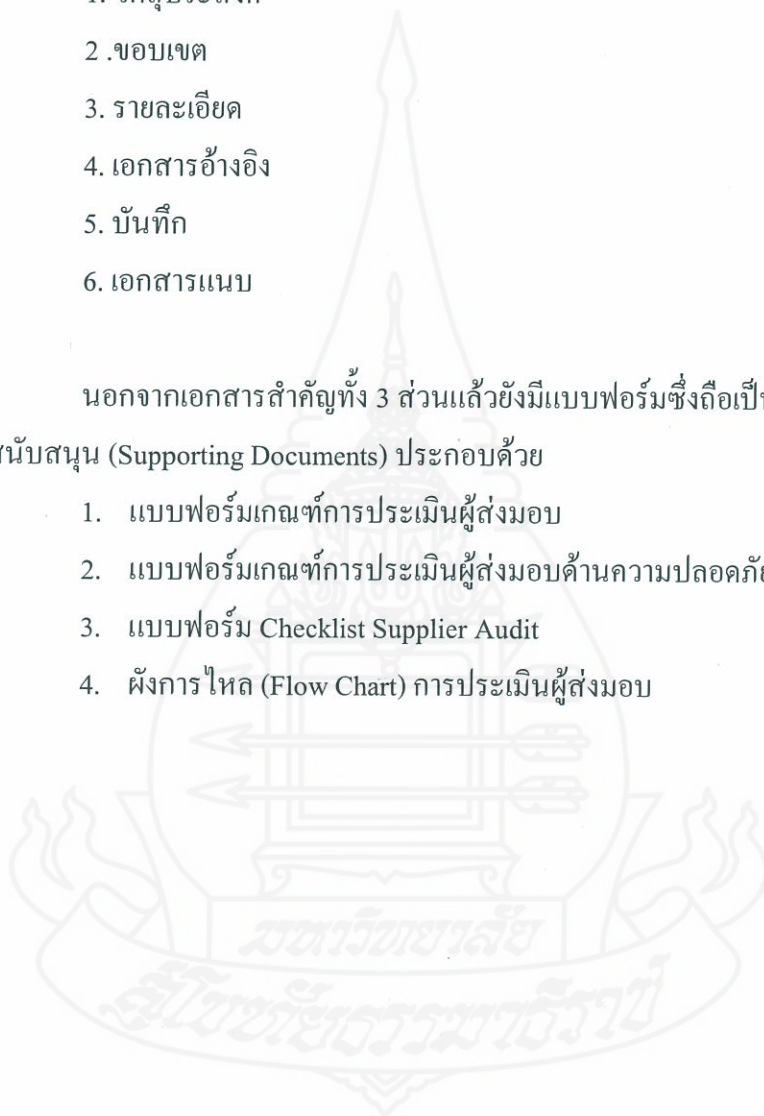
เรื่อง การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ (Supplier Audit)

ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ (Supplier Audit) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์
2. ขอบเขต
3. รายละเอียด
4. เอกสารอ้างอิง
5. บันทึก
6. เอกสารแนบ

นอกจากเอกสารสำคัญทั้ง 3 ส่วนแล้วยังมีแบบฟอร์มซึ่งถือเป็นเอกสารระดับ 4 เอกสาร สนับสนุน (Supporting Documents) ประกอบด้วย

1. แบบฟอร์มเกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ
2. แบบฟอร์มเกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
3. แบบฟอร์ม Checklist Supplier Audit
4. ผังการไหล (Flow Chart) การประเมินผู้ส่งมอบ



ส่วนที่ 1

ระเบียบการปฏิบัติ (Quality Procedure: QP) เรื่องการประเมินผู้ส่งมอบ

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดซื้อวัตถุดิบและบริการจากผู้ส่งมอบ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพในการผลิตนั้นเป็นไปตามนโยบายที่ทางบริษัทได้กำหนดไว้โดยสามารถตอบสนองในด้านคุณภาพ ราคา การส่งมอบ และความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมได้
- 1.2 เพื่อกระตุ้นให้ผู้ส่งมอบเกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 1.3 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2. ขอบเขต

ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินผู้ส่งมอบที่มีผลต่อคุณภาพในการผลิตผลิตภัณฑ์ของบริษัท เฉพาะผู้ส่งมอบตาม Approved Supplier List (ASL) เท่านั้น

3. คำจำกัดความ

- 3.1 ผู้ส่งมอบ (Supplier) หมายถึงบริษัทผู้ขายวัตถุดิบและบริษัทที่ให้บริการที่มีผลต่อคุณภาพการผลิตผลิตภัณฑ์ และมีรายชื่อในทะเบียน Approved Supplier List (ASL)
- 3.2 ASL (Approved Supplier List) หมายถึง บัญชีรายชื่อผู้ส่งมอบที่ผ่านกาคัดเลือกและได้รับการอนุมัติจากบริษัทแล้ว
- 3.2 Supplier Audit (การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ) หมายถึง การเข้าตรวจเยี่ยมโรงงานผู้ส่งมอบ เพื่อตรวจสอบด้านคุณภาพที่มีผลกระทบต่อวัตถุดิบและบริการที่มีผลต่อคุณภาพการผลิตผลิตภัณฑ์
- 3.5 PC หมายถึง แผนกควบคุมการผลิต
- 3.6 QC หมายถึง แผนกตรวจสอบคุณภาพ
- 3.7 AP หมายถึง แผนกจัดซื้อ
- 3.8 Concerned Division หมายถึง แผนกที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผู้ส่งมอบ

2. หน้าที่และความรับผิดชอบ

4.1 หน้าที่ที่แผนก PC

4.1.1 สรุปและรวบรวมข้อมูลผลการส่งมอบวัตถุดิบประจำเดือน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผู้ส่งมอบ

4.2 หน้าที่ที่แผนก QC

4.2.1 สรุปและรวบรวมข้อมูลด้านคุณภาพประจำเดือน รวมถึงคำร้องเรียนของลูกค้าเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผู้ส่งมอบ

4.3 หน้าที่ที่แผนก AP

4.3.1 การประเมินผู้ส่งมอบ

- รวบรวมข้อมูล สำหรับใช้ในการประเมินผู้ส่งมอบจากแผนก PC, QC และแผนกที่เกี่ยวข้อง
- สรุปผลด้านราคาเพื่อใช้ในการประเมินผู้ส่งมอบ
- สรุปผลการประเมินผู้ส่งมอบ
- แจ้งผลการประเมิน พร้อมแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงให้ผู้ส่งมอบทราบ
- รับผิดชอบในการปรับปรุงบัญชีรายชื่อผู้ส่งมอบ ASL (Approved Supplier List)
- ตรวจสอบเอกสารสรุปผลการประเมินผู้ส่งมอบ การเพิกถอนรายชื่อผู้ส่งมอบ ในบัญชีรายชื่อผู้ส่งมอบ ASL (Approved Supplier List) ก่อนนำเสนอผู้จัดการแผนกจัดซื้อ

4.3.2 ตรวจสอบผู้ส่งมอบ ตามเอกสารการตรวจสอบผู้ส่งมอบ (WI-AP-012)

4.4 ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ

- พิจารณานุมัติสรุปผลการประเมินผู้ส่งมอบ และผลการ Supplier Audit
- พิจารณานุมัติการเพิกถอนรายชื่อผู้ส่งมอบในบัญชีรายชื่อ ASL
- พิจารณานุมัติให้มีการปรับปรุงและแก้ไขบัญชีรายชื่อ ASL

3. ขั้นตอนการปฏิบัติ

5.1 เจ้าหน้าที่ AP ทำการรวบรวมข้อมูลจากแผนก ที่เกี่ยวข้องดังนี้

- ข้อมูลด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมจากเจ้าหน้าที่แผนกที่เกี่ยวข้อง ตามแบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (FM-AP-20)
- ข้อมูลด้านการส่งมอบประจำเดือน จากเจ้าหน้าที่แผนก PC
- ข้อมูลด้านคุณภาพประจำเดือน การทบทวนผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ (QP-01-01)

และการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า (QP-14-01) จากเจ้าหน้าที่แผนก QC

- เจ้าหน้าที่ AP สรุปข้อมูลด้านราคาประจำเดือนตามเอกสารการจัดซื้อ Steel Bar (QP-06-03) และ เอกสารการจัดซื้อทั่วไป (QP-06-05)

5.2 เจ้าหน้าที่ AP ทำการประเมินผู้ส่งมอบและสรุปผลการประเมินตามเอกสาร เกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ (WI-AP-003)

5.3 สรุปผลการประเมินพร้อม แจ้งผลการประเมิน ไปยังผู้ส่งมอบเพื่อรับทราบคะแนนการประเมินในแต่ละครั้งที่ทำการประเมิน

5.3.1 ผลการสรุปผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐานคือเกรด C ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กรณีคือ

5.3.1.1 กรณีผู้ส่งมอบรายดังกล่าว ไม่มีการแก้ไขคุณภาพ โดยมีเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐานคือเกรด C ติดต่อกันนาน 6 ครั้ง

- เจ้าหน้าที่ AP เสนอรายชื่อให้แก่ผู้จัดการแผนก AP เพื่ออนุมัติเพิกถอนรายชื่อของผู้ส่งมอบรายดังกล่าวออกจาก ASL

5.3.1.2 กรณีที่ผู้ส่งมอบรายดังกล่าวมีการแก้ไขคุณภาพภายใน 6 เดือน

- เจ้าหน้าที่ AP ทำหนังสือแจ้งผลการประเมินและขอแนวทางในการแก้ไขส่งให้ผู้ส่งมอบรายดังกล่าวทราบ เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาส่งกลับมายังบริษัท
- เจ้าหน้าที่ AP พิจารณาแนวทางในการแก้ไขคุณภาพของผู้ส่งมอบรายดังกล่าวซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กรณีดังนี้

1. กรณีแนวทางในการแก้ไขคุณภาพไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทหรือไม่มีการตอบรับเรื่องที่เสนอให้แก้ไข เจ้าหน้าที่ AP เสนอรายชื่อผู้ส่งมอบรายดังกล่าวให้แก่ผู้จัดการแผนก AP เพื่ออนุมัติเพิกถอนรายชื่อผู้ส่งมอบรายดังกล่าวออกจาก ASL

2. กรณีแนวทางในการแก้ไขคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทเจ้าหน้าที่ AP จะทำการประเมินผู้ส่งมอบซ้ำอีกในครั้งหนึ่ง

5.4 นำผลการประเมินจัดเก็บตามเอกสารการควบคุมบันทึก QP-16-01

5.5 นำข้อมูลในการประเมินมาสรุปและทำการตรวจติดตามผู้ส่งมอบเพื่อพัฒนาผู้ส่งมอบตามเอกสารการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ (WI-AP-012) ต่อไป

4. เอกสารอ้างอิง

6.1	ระเบียบปฏิบัติเรื่อง	การทวนสอบผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ	QP-10-01
6.2	ระเบียบปฏิบัติเรื่อง	การจัดซื้อ Steel Bat	QP-06-03
6.3	ระเบียบปฏิบัติเรื่อง	การจัดซื้อทั่วไป	QP-06-05
6.4	ระเบียบปฏิบัติเรื่อง	การจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า	QP-14-01
6.5	ระเบียบปฏิบัติเรื่อง	การคัดเลือกผู้ส่งมอบ	QP-06-02
6.6	ระเบียบปฏิบัติเรื่อง	การควบคุมบันทึก	QP-16-01
6.7	คู่มือการปฏิบัติงาน	เกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ	WI-AP-003
6.8	คู่มือการปฏิบัติงาน	การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ	WI-AP-012

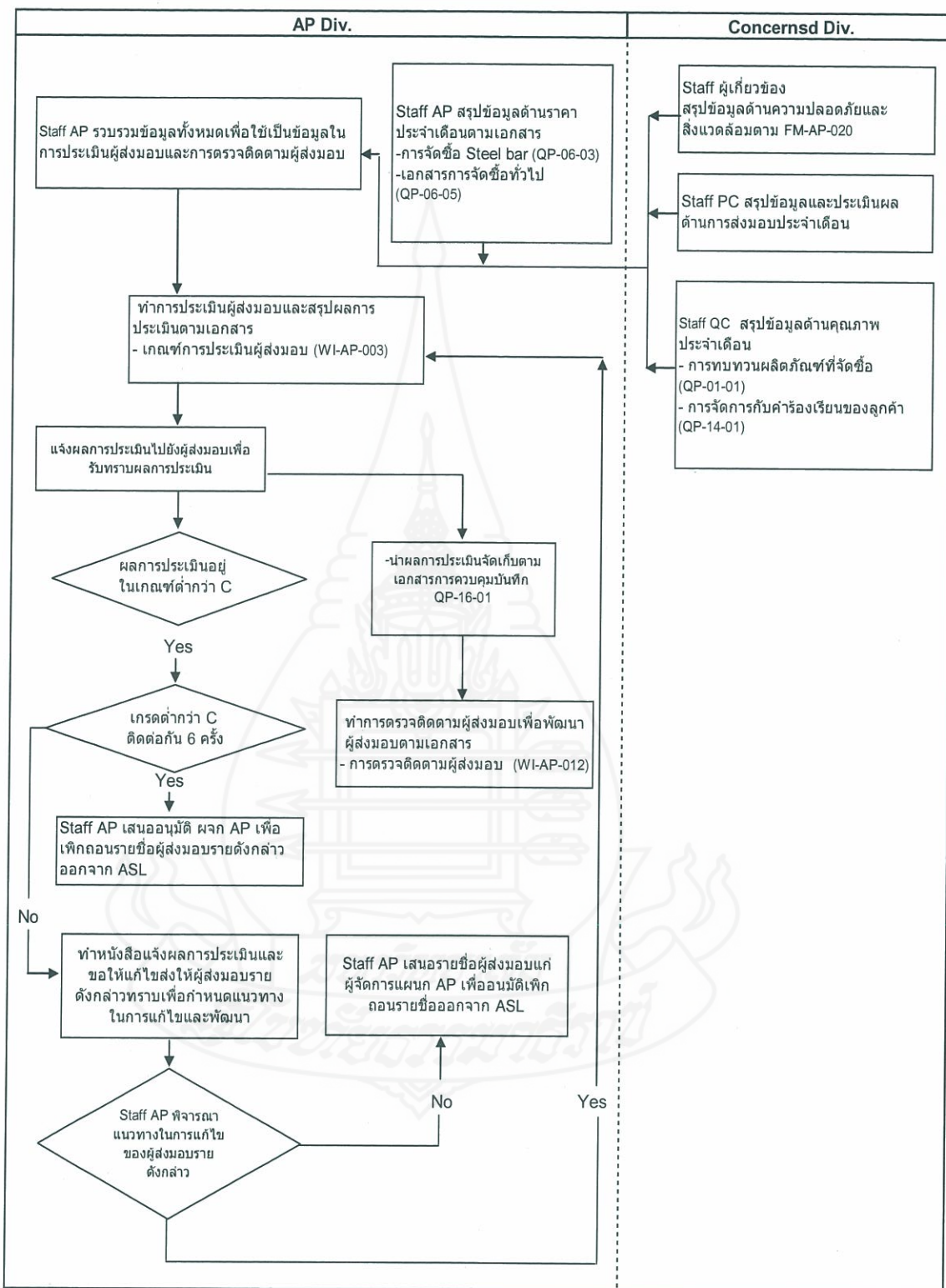
5. บันทึก

ไม่มี

8. เอกสารแนบ

8.1 Flow Chart การประเมินผู้ส่งมอบ

Flow Chart การประเมินผู้ส่งมอบ



ภาพที่ 4.1 Flow Chart การประเมินผู้ส่งมอบ

ส่วนที่ 2

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction: WI) เกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อกำหนดเกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และตรงตามความต้องการของบริษัท
- 1.2 เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผู้ส่งมอบของบริษัท
- 1.3 เพื่อกระตุ้นให้ผู้ส่งมอบเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ขอบเขต

ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ (ยกเว้นงานขนส่ง) ที่มีรายชื่ออยู่ใน ASL ของบริษัทเท่านั้น

3. รายละเอียด

เกณฑ์ในการประเมินผู้ส่งมอบ (ยกเว้นงานขนส่ง) แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อหลัก โดยทางแผนก AP ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพ การส่งมอบ การปรับราคา ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เป็นหลัก ซึ่งกำหนดระดับคะแนนเต็มที 100 คะแนน กำหนดระยะเวลาการประเมินเดือนละ 1 ครั้ง โดยมีเนื้อหาการจัดระดับความสำคัญตามหัวข้อการให้คะแนนดังนี้

เกณฑ์ในการประเมิน	ระดับคะแนน
1. คุณภาพ	40
2. การส่งมอบ	30
3. การปรับราคา	15
4. ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	15
รวม	100

และเกณฑ์ในการประเมินผู้ส่งมอบ (ยกเว้นงานขนส่ง) ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดของผู้ส่งมอบเพิ่มเติมโดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ และได้นำเกณฑ์การประเมินเกี่ยวกับข้อผิดพลาดต่างๆ เหล่านี้มาตัดออกจากคะแนนที่ได้โดยมีรายละเอียดการตัดคะแนนดังนี้

เกณฑ์ในการประเมิน	ระดับคะแนนที่ตัดออก
ค่าใช้จ่ายส่วนเกินที่ไม่ใช้งานปกติ (Premium Freight)	10
การทำให้ลูกค้าเกิดความยุ่งยากในการทำงาน รวมถึงการส่งคืนจากการใช้งานจริง (Customer disruption include field return)	10
การรับแจ้งจากลูกค้าในกรณีพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพหรือการส่งมอบ (Special status notification related to quality or delivery issues)	10
รวม	30

3.1 คุณภาพ

คุณภาพของวัตถุดิบ มีความสำคัญต่อการผลิตเป็นอย่างมากเนื่องจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพจะส่งผลถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามไปด้วย จึงให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 และกำหนดระดับคะแนนไว้ที่ 40 คะแนน โดยใช้สูตร

$$\text{คะแนนด้านคุณภาพ} = \frac{\text{คะแนนการประเมินจากแผนก QC} \times 40}{100}$$

หมายเหตุ

คะแนนการประเมินจากแผนก QC ตามเอกสารการทบทวนผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ (QP-01-01)

3.2 การส่งมอบ

การส่งมอบวัตถุดิบล่าช้า มีผลกระทบต่อแผนการผลิตโดยตรง จึงให้ความสำคัญเป็นอันดับ 2 และกำหนดระดับคะแนนไว้ที่ 30 คะแนน โดยใช้สูตร

$$\text{คะแนนการส่งมอบ} = \frac{(\text{จำนวนครั้งการส่งมอบทั้งหมด} - \text{จำนวนครั้งที่ล่าช้า}) \times 30}{\text{จำนวนครั้งการส่งมอบทั้งหมด}}$$

หมายเหตุ

ข้อมูลด้านการส่งมอบประจำเดือนจากแผนก PC

3.3 ราคา

การปรับราคาของผู้ส่งมอบมีผลต่อต้นทุนของบริษัทโดยตรง จึงกำหนดให้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 และกำหนดระดับคะแนนไว้ที่ 15 คะแนน โดยใช้เกณฑ์การประเมินดังนี้

ต่ำกว่าหรือเท่ากับราคาที่เคยซื้อ	ระดับคะแนน	15	คะแนน
สูงกว่าราคาที่เคยซื้อแต่ไม่เกิน 5%	ระดับคะแนน	10	คะแนน
สูงกว่าราคาที่เคยซื้อแต่ไม่เกิน 10%	ระดับคะแนน	5	คะแนน
สูงกว่าราคาที่เคยซื้อมากกว่า 10%	ระดับคะแนน	3	คะแนน

3.4 ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในบริษัท มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทในเรื่องความสะอาด ความปลอดภัย และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทางแผนก AP จึงให้ความสำคัญเป็นอันดับ 4 และกำหนดระดับคะแนนไว้ที่ 15 คะแนน โดยใช้เกณฑ์การประเมินดังนี้

ด้านบุคลากร (Man)	ระดับคะแนน	4	คะแนน
ด้านการขนส่ง (Transportation)	ระดับคะแนน	4	คะแนน
ด้านการปฏิบัติงาน (Operation)	ระดับคะแนน	4	คะแนน
ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ (Tools & Equipment)	ระดับคะแนน	3	คะแนน

หมายเหตุ

ใช้แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (FM-AP-20)

ทำการรวบรวมคะแนนที่ได้ทั้ง 4 หัวข้อลงใน แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ (FM-AP-008) เพื่อทำการสรุปผลการประเมินโดยใช้ระดับคะแนนการประเมินเพื่อตัดเกรดดังนี้

เกรด	ระดับคะแนน	หมายเหตุ
A	95 - 100	ดีมาก
B	90 - 94	ดี
C	80 - 89	พอใช้
D	ต่ำกว่า 80	ต้องปรับปรุง

หมายเหตุ

ผู้ส่งมอบรายใดที่มีระดับคะแนนการประเมินในระดับเกรด A-C แต่มีระดับคะแนน ในหัวข้อคุณภาพต่ำกว่า 36 คะแนน และหัวข้อการส่งมอบต่ำกว่า 30 คะแนน ซึ่งทั้งสองหัวข้อเป็นหัวข้อหลักที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตของบริษัทเป็นอย่างมาก ทางแผนก AP จึงต้องปรับระดับคะแนนการประเมินเป็นเกรด D เพื่อให้ผู้ส่งมอบคำนึงถึงความสำคัญของคุณภาพและการส่งมอบเป็นสำคัญ

4. เอกสารอ้างอิง

4.1 ระเบียบปฏิบัติเรื่องการประเมินผู้ส่งมอบ QP-06-04

5. บันทึก

5.1 แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ FM-AP-008

5.2 แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม FM-AP-020

6. เอกสารแนบ

6.1 แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ FM-AP-008

6.2 แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม FM-AP-020

IT FORGING (THAILAND) CO., LTD.				
แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ Supplier Evaluation Form				
ชื่อผู้ส่งมอบ (Supplier Name) :				
ชื่อผลิตภัณฑ์ (Product Name) :				
เดือนที่ประเมิน (Month of Evaluate) :				
เลขที่ (No.)	รายการประเมิน (Item)	คะแนนเต็ม Max. Point	คะแนนที่ได้ Point	
1	คุณภาพ (Quality) คะแนนคุณภาพ = $\frac{[\text{คะแนนการประเมินจากแผนก QC}] * 40}{100}$ = $\left[\frac{\quad}{100} \right] * 40$ หมายเหตุ ต้องได้คะแนน ≥ 36 คะแนน (90%) ถ้าต่ำกว่าได้เกรด D	40		
2	การส่งมอบ (Delivery) (1) จำนวนการส่งมอบที่ล่าช้า \quad ครั้ง (2) จำนวนการส่งมอบทั้งหมด \quad ครั้ง คะแนนการส่งมอบ = $\frac{[(2) - (1)] * 30}{(2)}$ หมายเหตุ ต้องได้คะแนน = 30 คะแนน (100%) ถ้าต่ำกว่าได้เกรด D	30		
3	ราคา (Price) - การปรับราคาขึ้น \quad %	15		
4	ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (Safety & Environment) จากเอกสาร FM - AP - 020	15		
5	ค่าใช้จ่ายส่วนเกินที่ไม่ใช้งานปกติ (Premium Freight)	-10		
6	การทำให้ลูกค้ายุ่งยากในการทำงาน รวมถึงการส่งคืนจากการใช้งานจริง (Customer disruption include field return)	-10		
7	การรับแจ้งจากลูกค้าในกรณีพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพหรือการส่งมอบ (Special status notification related to quality or delivery issues)	-10		
หมายเหตุ ข้อ 5-7 ข้อมูลจากแผนกที่เกี่ยวข้อง				
คะแนนรวม (Total Point)		100		
เกรด (Grade)				
เกณฑ์ระดับคะแนน				
ระดับคะแนน	95 - 100	90 - 94	80 - 89	ต่ำกว่า 80
เกรด	A	B	C	D
หมายเหตุ	ดีมาก	ดี	พอใช้	ปรับปรุง
Acknowledge By		Purchasing Div.		
		Checked by	Approved by	

ภาพที่ 4.2 แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบ

IT FORGING (THAILAND) CO., LTD.																																	
แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม Supplier Evaluation Form (Safety&Environment)																																	
ชื่อผู้ส่งมอบ (Supplier Name) :																																	
เดือนที่ประเมิน (Month of Evaluate) :																																	
เลขที่ (No.)	หัวข้อประเมิน (Item)	คะแนนเต็ม Max. Point	คะแนนที่ได้ Point																														
ด้านบุคลากร (Man)																																	
1	ความพร้อมในการปฏิบัติงาน	1																															
2	ไม่สูบบุหรี่ในขณะที่ปฏิบัติงาน	1																															
3	สวมใส่อุปกรณ์ Safety ทุกครั้งที่ปฏิบัติงานเช่น รองเท้า ,ถุงมือ ,หมวก Safety เป็นต้น	1																															
4	พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ	1																															
ด้านการขนส่ง (Transportation)																																	
1	รถที่ใช้ในการขนส่งมีสภาพที่แข็งแรง ปลอดภัย เหมาะกับงานที่ขนส่ง	1																															
2	รถที่ใช้ไม่ก่อให้เกิดมลพิษ เช่น คิวดำ เสียงดัง น้ำมันหยด เป็นต้น	1																															
3	ผลิตภัณฑ์มีการบรรจุอยู่ในสภาพที่ปลอดภัย ไม่แตกหัก ช้ำรูด ระหว่างการขนส่ง	1																															
4	ปฏิบัติตามกฎจราจร	1																															
ด้านการปฏิบัติงาน (Operation)																																	
1	พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทฯ	2																															
2	ทำความสะอาดพื้นที่ทำงานหลังการปฏิบัติงานทุกครั้ง	1																															
3	กำจัดขยะ และวัตถุมีพิษ อย่างถูกวิธี	1																															
ด้านเครื่องมือ และอุปกรณ์ (Tools & Equipment)																																	
1	ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	2																															
2	ความเหมาะสมของอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้	1																															
คะแนนรวม (Total Point)		15																															
เกรด (Grade)																																	
<table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="3">เกณฑ์การประเมิน</th> </tr> <tr> <th>ระดับคะแนน</th> <th>เกรด</th> <th>หมายเหตุ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>13 - 15</td> <td>A</td> <td>ดีมาก</td> </tr> <tr> <td>10 - 12</td> <td>B</td> <td>ดี</td> </tr> <tr> <td>7 - 9</td> <td>C</td> <td>พอใช้</td> </tr> <tr> <td>< 6</td> <td>D</td> <td>ปรับปรุง</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="display: inline-table;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Concern Div.</th> <th colspan="2">Puchasing Div.</th> </tr> <tr> <th>Checked by</th> <th>Approved by</th> <th>Checked by</th> <th>Approved by</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				เกณฑ์การประเมิน			ระดับคะแนน	เกรด	หมายเหตุ	13 - 15	A	ดีมาก	10 - 12	B	ดี	7 - 9	C	พอใช้	< 6	D	ปรับปรุง	Concern Div.		Puchasing Div.		Checked by	Approved by	Checked by	Approved by				
เกณฑ์การประเมิน																																	
ระดับคะแนน	เกรด	หมายเหตุ																															
13 - 15	A	ดีมาก																															
10 - 12	B	ดี																															
7 - 9	C	พอใช้																															
< 6	D	ปรับปรุง																															
Concern Div.		Puchasing Div.																															
Checked by	Approved by	Checked by	Approved by																														

ภาพที่ 4.3แบบฟอร์มการประเมินผู้ส่งมอบด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 3

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction: WI) การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ (Supplier Audit)

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ
- 1.2 เพื่อกระตุ้นให้ผู้ส่งมอบคำนึงถึงการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง

2. ขอบเขต

ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนและเกณฑ์ในการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ เฉพาะผู้ส่งมอบตามบัญชีรายชื่อ ASL เท่านั้น

3. รายละเอียด

Supplier Audit คือการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ โดยการตรวจเยี่ยมโรงงานผู้ส่งมอบที่มีผล ต่อคุณภาพของการผลิตผลิตภัณฑ์ ปีละ 1 ครั้ง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ส่งมอบมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาคุณภาพการผลิตวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการปฏิบัติ

- 3.1 ส่งจดหมายแจ้งไปยังผู้ส่งมอบ เพื่อขอดำเนินการตรวจติดตาม กำหนดการตามแผนตรวจติดตามผู้ส่งมอบ (Supplier Audit) จากแผนก QC
- 3.2 เจ้าหน้าที่แผนก AP รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ โดยรวบรวมข้อมูลจาก
 - ผลการประเมินผู้ส่งมอบตลอดทั้งปีที่ผ่านมา
 - คำร้องเรียนจากลูกค้าจากเอกสารการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า (QP-14-01)
 - สัญญาการซื้อขายที่ทำขึ้นระหว่างบริษัทกับผู้ส่งมอบ
- 3.3 ดำเนินการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ โดยใช้แบบฟอร์ม Checklist Supplier Audit (FM-AP-023)

- 3.4 เมื่อทำการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ เสร็จสิ้นให้ Auditor จัดทำรายงานผลการตรวจติดตามพร้อมให้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ส่งให้ผู้ส่งมอบรายดังกล่าวรับทราบผล และตอบกลับผลการตรวจติดตามพร้อมทั้งแนบแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนากลับมายังบริษัท
- 3.5 เจ้าหน้าที่แผนก AP แจ้งผลการตรวจติดตามพร้อมแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้ส่งมอบไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อติดตามผลการแก้ไขต่อไป

เกณฑ์ในการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ

เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจติดตามมีหัวข้อหลักทั้งสิ้น 12 หัวข้อ โดยมีระดับคะแนนและรายละเอียดดังนี้

เกณฑ์ในการประเมิน	ระดับคะแนน
มาตรฐานคุณภาพ	5
ระบบการสอบเทียบ	10
การควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวก	10
การควบคุมกระบวนการผลิต	15
การควบคุมชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์	10
การตรวจสอบ	10
การกำจัดของเสีย	15
การฝึกอบรม	5
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	5
การเตรียมการผลิต	20
การปรับปรุงแก้ไข	10
การควบคุมชิ้นส่วนสำคัญ	15
รวม	130

1. มาตรฐานคุณภาพ

- การจัดเตรียมคุณภาพภายในบริษัทเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพต่างๆที่บริษัทใช้ เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO: TS16949, ISO: 9000, ISO: 14000

2. ระบบการสอบเทียบ

- การควบคุมความเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการตรวจวัด เช่น มีการกำหนดแผนการสอบเทียบเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการตรวจวัดเป็นประจำ เป็นต้น
- การดูแลและการจัดเก็บอุปกรณ์และเครื่องมือในการวัด เช่น ความสะอาด จัดเก็บอย่างเหมาะสม ไม่เสี่ยงต่อการชำรุดหรือการทำให้อุปกรณ์ไม่รับความเสียหาย เป็นต้น

3. การควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวก

- การทำแผนการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบประจำวันของเครื่องจักรและอุปกรณ์ เพื่อง่ายต่อการใช้งาน และสามารถซ่อมบำรุงได้ทันเวลาที่เมื่อพบว่าเครื่องจักรหรืออุปกรณ์เกิดความเสียหาย
- การบำรุงรักษาและการเก็บเครื่องมือต่างๆ เช่น มีการจัดทำแผนในการซ่อมบำรุงเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในเชิงป้องกัน มีสถานที่จัดเก็บเครื่องมืออย่างเหมาะสม โดยอาจแยกเป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการใช้งาน

4. การควบคุมการผลิต

- การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เช่น ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานที่บริษัทกำหนดให้
- การตรวจติดตามคุณภาพของกระบวนการผลิต เช่น มีการตรวจสอบกระบวนการในการผลิตว่าเป็นไปตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้หรือไม่
- การควบคุมการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต

5. การควบคุมชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์

- การซื้บ่งผลิตภัณฑ์ที่ผิดปกติและผลิตภัณฑ์ที่ต้องนำกลับมาใช้ใหม่ เช่น มีป้ายเพื่อซื้บ่งสถานะของผลิตภัณฑ์
- การควบคุมการจัดเก็บการขนส่ง การบรรจุและการทำ FIFO

6. การตรวจสอบ

- การกระทำการตรวจสอบ มีขั้นตอนการตรวจสอบอย่างไร
- การบันทึก การจัดเก็บและแจ้งกลับผลการตรวจสอบ

7. การกำจัดของเสีย

- เอกสารและคู่มือการปฏิบัติ
- การแจ้งข่าวสารและการวิเคราะห์ มีการแจ้งข่าวสารไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
ทั่วถึง
- การป้องกันสาเหตุและการป้องกันการเกิดซ้ำ มีแนวทางในการป้องกัน

8. การฝึกอบรม

- การสร้างวินัยการฝึกอบรมด้านทักษะและด้านคุณภาพ

9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 5 ส ประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย

10. การเตรียมการผลิต

- การควบคุมความคืบหน้าของการผลิต
- การป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหา
- การควบคุมผู้ส่งมอบ ให้ส่งมอบตามเวลา จำนวน และตามคุณภาพที่กำหนด
- การควบคุมการส่งมอบ (การส่งมอบให้ลูกค้า)

11. การปรับปรุงแก้ไข

- ระบบการประกันคุณภาพ
- กระบวนการ

12. การควบคุมชิ้นส่วนสำคัญ

- คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการควบคุมชิ้นส่วนสำคัญ การชี้บ่งใน
กระบวนการการขึ้นทะเบียนผู้ปฏิบัติงาน
- การประกันลักษณะเฉพาะของชิ้นส่วนสำคัญและชิ้นส่วนความ
ปลอดภัย
- การควบคุม Lot

วิธีการคำนวณหาระดับเกรด แบ่งออกเป็น 2 กรณีดังนี้

1. ประเมินทุกหัวข้อ

ใช้สูตร

$$\text{ผลการประเมิน (\%)} = \frac{\text{คะแนนที่ได้}}{\text{คะแนนที่ได้} \times 100}$$

2. ประเมินบางหัวข้อ

ใช้สูตร

$$\text{ผลการประเมิน (\%)} = \frac{\text{คะแนนที่ได้} \times 100}{130 - (5 \times \text{หัวข้อที่ไม่ได้ประเมิน})}$$

ระดับเกรดในการประเมิน

เกรด	ระดับคะแนน (%)	ผลการประเมิน	หมายเหตุ
A	มากกว่าหรือเท่ากับ 90	ผ่าน	ดีมาก
B	มากกว่าหรือเท่ากับ 80	ผ่าน	ดี
C	มากกว่าหรือเท่ากับ 60	ผ่าน	พอใช้
D	ต่ำกว่า 60	ไม่ผ่าน	ต้องปรับปรุง

หมายเหตุ ผู้ส่งมอบรายใดมีผลการประเมินอยู่ในเกรด A, B, C (ผ่าน) แต่ไม่ได้มีการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะและข้อแก้ไขที่มีผลต่อระบบคุณภาพของวัตถุดิบหรือบริการที่ส่งมอบ เมื่อมีการตรวจติดตามในครั้งต่อไป ทางแผนกจัดซื้อจัดตัดเกรดให้ผู้ส่งมอบรายดังกล่าวอยู่ในระดับ D (ไม่ผ่าน) เพื่อให้ผู้ส่งมอบคำนึงถึงการพัฒนาระบบและคุณภาพของวัตถุดิบและบริการที่ส่งมอบเป็นหลัก

4. เอกสารอ้างอิง

- | | |
|--|-----------|
| 4.1 ระเบียบปฏิบัติเรื่องการประเมินผลผู้ส่งมอบ | QP-06-04 |
| 4.2 ระเบียบปฏิบัติเรื่องการจัดการกับคำร้องเรียนของลูกค้า | QP-14-01 |
| 4.3 ระเบียบปฏิบัติเรื่องการควบคุมบันทึก | QP-16-01 |
| 4.4 คู่มือการปฏิบัติงานเกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ | WI-AP-003 |

5. บันทึก

- | | |
|---------------------------------------|-----------|
| 5.1 แบบฟอร์ม Checklist Supplier Audit | FM-AP-023 |
|---------------------------------------|-----------|

6. เอกสารแนบ

6.1 แบบฟอร์ม Checklist Supplier Audit

FM-AP-023



IT Forging (Thailand) Co.,Ltd. แบบฟอร์ม Checklist Supplier Audit คือ คะแนนที่ได้ไม่ควรต่ำกว่า

No.	หัวข้อ	รายละเอียด	Supplier :					Total	Comment
			Evaluation date :						
			5	4	3	2	1		
1	QA Standard มาตรฐานคุณภาพ	Preparation of standard ISO:TS16949 ,9000, 14000. การจัดเตรียมการประกันคุณภาพ							
2	Calibration system ระบบการสอบเทียบ	Accuracy control of instruments and tools. การควบคุมความเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการตรวจวัด Maintenance and storage of instruments and measuring tools. การดูแลและจัดเก็บอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการวัด							
3	Facility control การควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวก	Productive maintenance (Plan and Prectice) and routine check of machines and equipments. การทำ PM (แผนการปฏิบัติ) และการตรวจสอบประจำวันของเครื่องจักรและอุปกรณ์ Maintenance and storage of hand tools. การบำรุงรักษาและการเก็บรักษาเครื่องมือต่างๆ							
4	Process control การควบคุมกระบวนการผลิต	Adherence to standards. การปฏิบัติตามมาตรฐาน Monitoring process quality. การตรวจติดตามคุณภาพของกระบวนการผลิต Control of process change. การควบคุมการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต							
5	Part/Product control การควบคุมชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์	Identification and storage of defects and reworks. การขึ้นงผลิตภัณฑ์ที่ผิดปกติและผลิตภัณฑ์ที่ต้องนำกลับมาใช้ใหม่ Product handling at operation, storage, handling, packaging and "first-in and first-out" การควบคุมการจัดเก็บการขนส่ง การบรรจุและการทำ FIFO							
6	Inspection การตรวจสอบ	Inspection practice. การกระทำการตรวจสอบ Record, maintenance and feedback of inspection results. การบันทึก การจัดเก็บและการแจ้งกลับผลการตรวจสอบ							
7	Defects handling การกำจัดของเสีย	Procedures and forms. เอกสารและคู่มือการปฏิบัติ Communication and analysis. การแจ้งข่าวสารและการวิเคราะห์ Cause analysis and recurrence prevention. การป้องกันสาเหตุและการป้องกันการเกิดซ้ำ							
8	Training การฝึกอบรม	Quality/skill training and discipline. การสร้างวินัยการฝึกอบรมด้านทักษะและด้านคุณภาพ							
9	Work place environment สภาพแวดล้อมในการทำงาน (5ส)	Disposition ,neatness, cleaning, hygiene and discipline. สะอาด สะดวก สุขลักษณะ สร้างนิสัย							
10	Preparation for production การเตรียมการผลิต	Progress control. การควบคุมความคืบหน้า Recurrence prevention for experienced defects การป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ Supplier control การควบคุมผู้ส่งมอบ Delivery control การควบคุมการส่งมอบ (การส่งมอบให้ลูกค้า)							
11	Improvement การปรับปรุงแก้ไข	Quality assurance system. ระบบการประกันคุณภาพ Process กระบวนการ							
12	Critical parts control การควบคุมชิ้นส่วนสำคัญ	Critical parts control procedures, identification in process operator registration. คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการควบคุมชิ้นส่วนสำคัญ การขึ้นงในกระบวนการ การขึ้นทะเบียนผู้ปฏิบัติงาน Assurance of critical and safety characteristics. การประกันลักษณะเฉพาะของชิ้นส่วนสำคัญและชิ้นส่วนความปลอดภัย Lot control การควบคุม Lot							
Total Point									
ชื่อเสนอแนะ							Evaluated by	Checked by	Approved by
<p>1. ประเมินทุกหัวข้อ</p> <p style="text-align: center;">ผลการประเมิน (%) = $\frac{\text{คะแนนที่ได้} \times 100}{130}$</p>			<p style="text-align: center;">เกณฑ์ระดับคะแนน</p> <p>≥ 90 = A ≥ 80 = B ≥ 60 = C < 60 = D</p>		<p style="text-align: center;">คะแนนที่ได้</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: inline-block;"></div>		<p style="text-align: center;">ผลการประเมิน</p> <p style="text-align: center;">PASS</p> <p style="text-align: center;">FAIL</p>		
<p>2. ประเมินบางหัวข้อ</p> <p style="text-align: center;">ผลการประเมิน (%) = $\frac{\text{คะแนนที่ได้} \times 100}{130 - (5 \times \text{หัวข้อที่ไม่ได้ประเมิน})}$</p>									

ภาพที่ 4.4 แบบฟอร์ม Checklist supplier Audit

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุปและการอภิปรายผล

ในการจัดทำคู่มือการประเมินผู้ส่งมอบในครั้งนี้แบ่งเนื้อหาของคู่มือออกเป็น 3 ส่วนคือ ระเบียบปฏิบัติเรื่องการประเมินผู้ส่งมอบ คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง เกณฑ์การประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบ และคู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ ซึ่งมีความสอดคล้องกันในเรื่องของการประเมินผู้ส่งมอบและตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ศึกษาต้องการคือ

1. เพื่อกำหนดขั้นตอนในการประเมินผู้ส่งมอบ โดยจัดทำระเบียบปฏิบัติเรื่องการประเมินผู้ส่งมอบขึ้นซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนในการประเมินผู้ส่งมอบเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจ และปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอนอย่างถูกต้อง

2. เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผู้ส่งมอบ โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง เกณฑ์การประเมินคุณภาพผู้ส่งมอบขึ้น ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินโดยใช้หลักในการประเมิน 4 หัวข้อหลักเพื่อเป็นกระตุ้นให้ผู้ส่งมอบเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ

2.1 คุณภาพ

2.2 การส่งมอบ

2.3 การปรับราคา

2.4 ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

3. เพื่อกำหนดขั้นตอนและเกณฑ์การตรวจติดตามผู้ส่งมอบ โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง การตรวจติดตามผู้ส่งมอบขึ้น ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนในการตรวจติดตามผู้ส่งมอบเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีเกณฑ์การตรวจติดตามผู้ส่งมอบเพื่อใช้ในการวัดผลการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ โดยแบ่งออกเป็น 12 หัวข้อดังนี้

3.1 มาตรฐานคุณภาพ

3.2 ระบบการสอบเทียบ

3.3 การควบคุมสิ่งแวดล้อมความสะดวก

3.4 การควบคุมกระบวนการผลิต

3.5 การควบคุมชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์

3.6 การตรวจสอบ

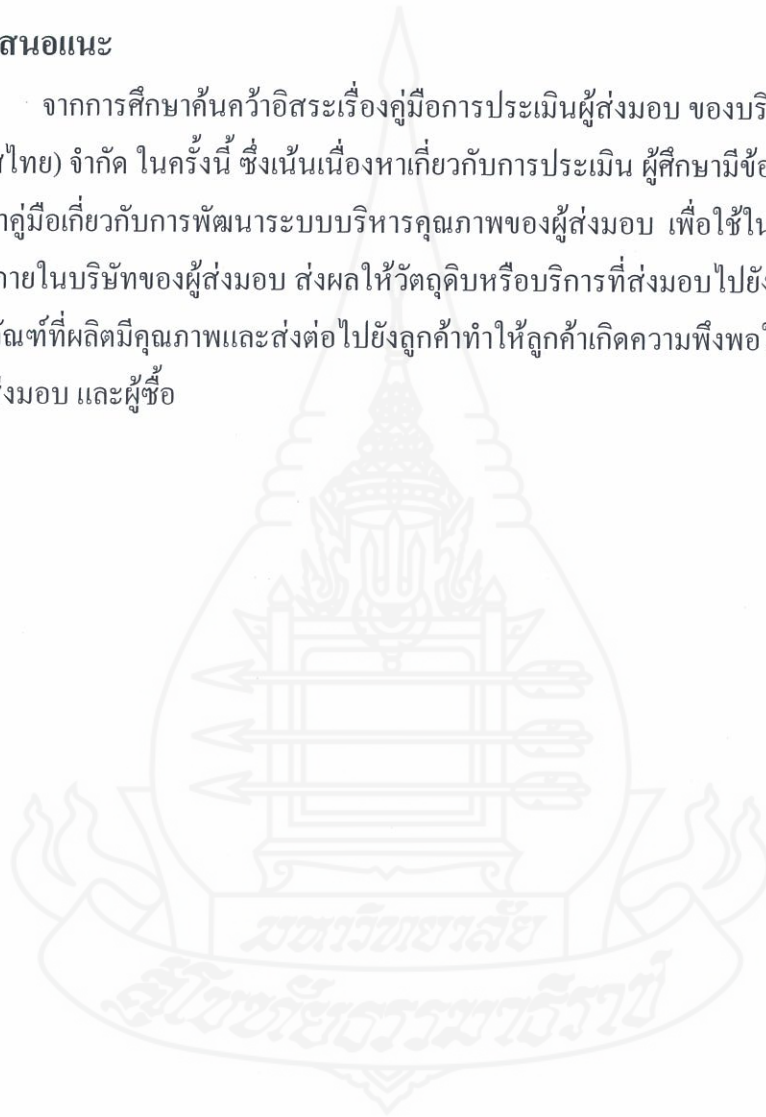
3.7 การกำจัดของเสีย

3.8 การฝึกอบรม

- 3.9 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 3.10 การเตรียมการผลิต
- 3.11 การปรับปรุงแก้ไข
- 3.12 การควบคุมชิ้นส่วนสำคัญ

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องคู่มือการประเมินผู้ส่งมอบ ของบริษัท ไอทีฟอร์จ (ประเทศไทย) จำกัด ในครั้งนี้ ซึ่งเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการประเมิน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่าควรมีการจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของผู้ส่งมอบ เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบคุณภาพภายในบริษัทของผู้ส่งมอบ ส่งผลให้วัตถุดิบหรือบริการที่ส่งมอบไปยังผู้ซื้อ มีคุณภาพส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมีคุณภาพและส่งต่อไปยังลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งเป็นผลดีทั้งต่อผู้ส่งมอบ และผู้ซื้อ



บรรณานุกรม

- สมลักษณ์ สันติโรจนกุล. (2548). การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. (2542). คู่มือปฏิบัติการจริงสู่การรับรองมาตรฐานโลก ISO 9002 งานบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Douglas M.Lambert, James R.Stock, Lisa M.Ellrm. (2547). การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์. ผู้แปล กมชนก สุทธิวาทนฤพุมิ, ศลिया ภมรสติชัย และจักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา. กรุงเทพฯ : ท็อป. บรรจง จันทมาศ. (2544). ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000. พิมพ์ครั้งที่ 20 กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2553). หลักการจัดซื้อ. กรุงเทพฯ : โฟกัสมีเดีย.
- สมควร เทศาภีรติ. (มิถุนายน 2546). “การตีความและประยุกต์ใช้ข้อกำหนด ISO/TS16949:2002 ตอนที่ 9 การจัดซื้อ.” 10 (68) : 63-64
- Prima Management.,Co.Ltd (2554) Handbook 1:ISO/TS16949:2009.
- สิริพรรณ เจริญวงศ์. (2546) การกำหนดรูปแบบและหมายเลขเอกสาร. [ระเบียบปฏิบัติ]. ไอทีฟอร์จิง.



ก ข้อมูลของบริษัทฯ

ประวัติของบริษัท ไอที ฟอรัจิง <ประเทศไทย> จำกัด

สถานที่ตั้ง เลขที่ 60/7 หมู่ 3 ต.มาบยางพร อ.ปลวกแดง จ.ระยอง 21140

วันที่ก่อตั้งบริษัท วันที่ ..28...ธันวาคม...พ.ศ...2537....

เงินทุนจดทะเบียน 700,000,000 บาท <...เจ็ดร้อยล้านบาท...>

ประเภทของธุรกิจ ผลิตชิ้นส่วนเหล็กทุบขึ้นรูปสำหรับเครื่องยนต์ และช่วงล่าง

จำนวนพนักงาน 265 คน

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

1. Connecting Rod and Cap	5. Pulley
2. Crankshaft	6. Yoke
3. Timing Gears	7. Camshaft
4. Knuckle	8. Shaft

ลูกค้าของบริษัทฯ

ชื่อลูกค้า
1. บริษัท อีซูซุ เอ็นยีน แมนูแฟคเจอร์ริง <ประเทศไทย> จำกัด
2. บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ <ประเทศไทย> จำกัด
3. บริษัท PERODUA ENGINING MANUFACTURING SND. BHD
4. บริษัท จิบูนิน <ประเทศไทย> จำกัด
5. บริษัท มิตซูบิชิ อิเล็กทริกไทย ออโต้ พาร์ท จำกัด
6. บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ <ประเทศไทย> จำกัด
7. บริษัท PCS. PRECISION WORKS CO., LTD.
8. บริษัท ทีบีเคเค (ไทยแลนด์) จำกัด
9. บริษัท ไอชิน เอไอ <ประเทศไทย> จำกัด
10. บริษัท ISUZU AUTOPARTS MANUFACTURING CORP.
11. บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล <ประเทศไทย> จำกัด

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวดวงสุดา เขียวโมรา
วัน เดือน ปีเกิด	17 พฤศจิกายน 2521
สถานที่เกิด	อำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (บริหารธุรกิจทั่วไป) สถาบันราชภัฏจังหวัดอุดรดิตถ์
สถานที่ทำงาน	บริษัท ไอทีฟอร์จิง (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดระยอง
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัสดุ

