

บทที่ 4

ผลการศึกษา การจัดการคุณภาพบรรจุภัณฑ์ชนิดอ่อน

การศึกษานี้เป็นการศึกษาการจัดการคุณภาพบรรจุภัณฑ์ชนิดอ่อนของบริษัท สุธามากิ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 7 ท่าน คือผู้บริหารระดับสูง, ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ, ผู้จัดการฝ่ายขาย, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ, ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้จะเรียงลำดับตามหัวข้อที่ได้กำหนด ต่อเนื่องกันไปตามแบบสัมภาษณ์ (อ้างอิง: แบบสัมภาษณ์ภาคผนวก ก)

ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพตามกรอบแนวคิด ISO 9000: 2000

หลักการที่ 1 หลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

หลักการที่ 2 หลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

หลักการที่ 3 หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

หลักการที่ 4 หลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

หลักการที่ 5 หลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

หลักการที่ 6 หลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

หลักการที่ 7 หลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

หลักการที่ 8 หลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์

ที่เสมอภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพตามกรอบแนวคิด ISO 9000:2000

หลักการที่ 1 หลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ในการถาม เพื่อให้ทราบว่า บริษัทฯ ได้เป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยขึ้นอยู่กับลูกค้า ซึ่งต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อจัดหาสินค้าให้ตรงข้อกำหนดของลูกค้า และผลักดันองค์กรให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ตารางที่ 1 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
1.1 บริษัทฯใช้นโยบายแบบใดในการดำเนินการสื่อสารเรื่องความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าให้เป็นที่ยอมรับทั่วองค์กร และมีการกำหนดนโยบายคุณภาพหรือไม่	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ สื่อสารโดยกำหนดนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพในด้านการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และ Key Performance Index (KPI) และฝ่ายผลิตมีการประชุมกันทุกวัน (Morning Talk) ประชุมประจำสัปดาห์ (Operations Meeting) ประชุมสรุป KPI ประจำเดือน ในส่วนของฝ่ายขายมีการประชุมชี้แจงยอดขายและข้อมูลต่างๆ ประจำสัปดาห์และประจำเดือน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการประชุมประจำสัปดาห์ กรรมการผู้จัดการเพิ่มในส่วนข้อมูลว่า Purchase Order จะระบุใน Sale Order การสื่อสารกันทั่วทั้งองค์กรโดยมี Customer Requirement Checklist นำข้อมูลลง	- นโยบายคุณภาพ และวัตถุประสงค์คุณภาพระบุในคู่มือคุณภาพ - ผลจากการทำ Internal Audit สุ่มถามพนักงาน 2 คน ของแต่ละแผนก สามารถตอบได้ทั้งหมด - มีการกำหนด KPI ด้านความพึงพอใจของลูกค้าโดยเน้นเรื่องสินค้าคืนจากลูกค้า การส่งมอบสินค้าและความปลอดภัยต่อผู้บริโภค	- การสื่อสารให้ทุกฝ่ายรับทราบโดยมีการตีพิมพ์ประกาศไว้ทุกแผนกให้พนักงานรับทราบ - KPI ที่กำหนดด้านความพึงพอใจของลูกค้าและความปลอดภัยต่อผู้บริโภคบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (รายละเอียดตามภาคผนวก ข) ถือว่าปฏิบัติได้สอดคล้องและได้ผลดีทั้งหมด

ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารองค์การที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
	<p>ในเอกสารข้อกำหนดของลูกค้า (Spec. Sheet) ถูกสื่อสารไปที่ฝ่ายวางแผนผลิต ออกเป็นใบสั่งผลิตและส่งให้ฝ่ายผลิตและแผนกประกันคุณภาพ ส่วนเอกสาร Product Approval Paper (PAP) จะถูกแปลความเป็น Process Parameters ใช้ในการผลิต นำสถิติ การ Claims & Complaints มาปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และมีข้อมูลการเยี่ยมชมลูกค้า การประชุมกับลูกค้า การประชุมภายในฝ่าย ระหว่างฝ่าย จดหมายทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในบริษัท</p>		
<p>1.2 ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้ทราบหรือเข้าใจความต้องการและความคาดหวังโดยภาพรวมของลูกค้า ที่มีต่อผลิตภัณฑ์ การส่งมอบราคา ตลอดจนเงื่อนไขอื่น ๆ</p>	<p>จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพได้ให้ข้อมูลว่าเบื้องต้นดูจาก Purchase Order ของลูกค้า นอกจากนี้ดู Customer Requirements Checklist ที่ฝ่ายขายได้ข้อมูลมาจากลูกค้า แล้วดู Customer Testing Protocol ว่าลูกค้าทดสอบสินค้าเราอย่างไรสุดท้ายข้อมูลความต้องการลูกค้าทั้งหมดโดยละเอียดจะถูกบันทึกไว้ใน Product Approval Paper (PAP) นอกจากนี้การ Claims และ Complaints หลังการขาย</p>	<p>- ความต้องการของลูกค้า กำหนดไว้ใน Product Approval Paper - ความคาดหวังของลูกค้า โดยภาพรวมพิจารณาจาก KPI ด้านการส่งมอบ</p>	<p>- พนักงานสามารถผลิตงานได้ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า - KPI ด้านการส่งมอบสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งหมด รวมถึงสินค้าคืนจากลูกค้าบรรลุตามเป้าหมายเกือบทุกเดือน(รายละเอียด</p>
	<p>ทำให้เราทราบความต้องการเพิ่มเติมจากลูกค้าสำหรับด้านการส่งมอบราคา ตลอดจนเงื่อนไขอื่น ๆ พิจารณาจาก Delivery in Full on Time (DIFOT) โดยเน้นการส่งมอบที่เต็มจำนวนและตรงเวลา</p>		<p>ตามภาคผนวก ข)</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารองค์การที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
1.3 บริษัทฯ มีการบริหารความต้องการและความคาดหวังระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งได้แก่ เจ้า ของ บุคลากร ชุมชน และสังคมอย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือบริษัทฯ ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมสมุทรสาครมีการปฏิบัติตามข้อกำหนดของนิคมฯ ไม่มีผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม เช่น น้ำเสีย เนื่องจากมีระบบบำบัดน้ำเสีย ซึ่งดูแลโดยนิคมฯ ด้านบุคลากร บริษัทฯ มีการสร้างรายได้ให้กับชุมชนและมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้พนักงานในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่เกิดขึ้นในสังคม ด้านเจ้าของมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทฯ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านเจ้าของวัดจากการตั้ง KPI เรื่องยอดขายที่เติบโตขึ้นทุกปี รวมถึงผลกำไร - ด้านบุคลากรวัดจากการเติบโตในหน้าที่และปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทฯ - ด้านชุมชนและสังคมได้ รับการตอบรับอย่างดีจากการที่ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัยต่อผู้บริโภค 	<ul style="list-style-type: none"> - ยอดขายและกำไรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เกือบทุกเดือน - ด้านบุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและมีโอกาสเติบโตไปพร้อมกับบริษัทฯ - พนักงานส่วนใหญ่มาจากบุคคลในท้องถิ่นและการผลิตได้คุณภาพและเน้นความปลอดภัย ภัยต่อผู้บริโภคตามระบบมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 GMP& HACCP BRC/IoP

ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารองค์การที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
1.4 บริษัทฯ มีการวัดวิเคราะห์ หรือประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยวิธีการแบบใด และมีวิธีการประเมินการปฏิบัติการขององค์กรในการตอบสนองความพึงพอใจดังกล่าวอย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ บริษัทฯ ออกแบบการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าให้ตอบกลับมาพบว่าในปี 2008 ลูกค้ารายใหญ่ตอบกลับมาคะแนนที่ได้รับจากการประเมินคิดเป็น 82% จากการตั้งเป้าหมายไว้ไม่ต่ำกว่า 80% กรรมการผู้จัดการเพิ่มเติมว่า สำหรับ Key Account ลูกค้ามีระบบการวัด Performance ให้บริษัทฯ อยู่แล้ว จากนั้นบริษัทคัดปัญหาที่มีผลกระทบมากกับลูกค้ารายสำคัญ นำมาหาสาเหตุรากฐานและดำเนินการแก้ไข ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าการประเมินการปฏิบัติการขององค์กรในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าวัดได้จากปริมาณสินค้าคืนและใบร้องเรียนของลูกค้าซึ่งนอกเหนือจากแบบสอบถามความพึงพอใจ	- ผลการประเมินจากการออกแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ารายใหญ่	- ลูกค้ารายใหญ่พึงพอใจทำให้คะแนนเฉลี่ยได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ 82% จากที่ตั้งไว้ 80%
1.5 ในการที่จะดำเนินสัมพันธภาพอันดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติไว้อย่างเป็นรูปธรรม คือ หนึ่ง ทำสินค้าไม่ให้ตกสเปคและส่งของให้	- การรับคำสั่งซื้อ - การทบทวนข้อตกลงผลิตภัณฑ์ - การสื่อสารกับลูกค้า	- สามารถรับคำสั่งซื้อได้ทั้งหมด - มีการทบทวนข้อตกลงผลิตภัณฑ์กับลูกค้าได้

ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารองค์การที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
กำหนดวิธีการปฏิบัติไว้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่ มีการทบทวนข้อกำหนดเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์อย่างไร	ตรงเวลา สอง มีการประชุมร่วมกับลูกค้าหลักเพื่อทบทวน Performance เป็นรายเดือนกับลูกค้ารายใหญ่ โครงการลดต้นทุนให้กับลูกค้า ในด้านการทบทวนข้อกำหนด ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ การทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ความต้องการของลูกค้าถูกส่งไปยังฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อทบทวนเทียบกับความสามารถในการผลิตของบริษัท เพื่อตอบยืนยันกลับไปยังลูกค้า ก่อนที่จะมีการผลิตสินค้าเป็น Commercial Lot มีการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดสินค้าตกสเปคแล้วดำเนินการแก้ไข และมีการทวนสอบผลการตรวจสอบตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขฉบับที่ 295 ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพให้ข้อมูลว่า มีการทบทวนข้อกำหนดเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ทั้งก่อนและหลังจากลูกค้าอนุมัติตัวอย่างผลิตภัณฑ์ สัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากบางครั้งพบว่าข้อกำหนดดังกล่าวไม่เหมาะสมกับการใช้งานผลิตภัณฑ์ของลูกค้า หรือมีข้อจำกัดในการผลิตหรือบริการ	- มีการตั้ง KPI ในด้านการรับซื้อ ร้องเรียนของลูกค้า ต้องสามารถตอบกลับได้ภายในเวลาที่กำหนด	ปฏิบัติครบถ้วน ได้ผลดีเกือบทั้งหมด - มีการสื่อสารกับลูกค้าโดยผ่านฝ่ายขาย และ ฝ่ายบริการลูกค้า ได้ผลดีเกือบทั้งหมด - ผลจากข้อร้องเรียนพบว่าปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย คือสามารถตอบได้ในเวลาที่กำหนด 10 วันเกือบทุกเดือน

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทฯ ปฏิบัติได้สอดคล้องตามหลักการฯ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จากคำถามข้อ 1.1 มีการกำหนดชัดเจนระบุในคู่มือคุณภาพและกำหนดเป็น KPI ขององค์กร ด้านสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยคำนึงถึงด้านสินค้าคืนจากลูกค้าและด้านการส่งมอบ ด้านความปลอดภัยต่อผู้บริโภค ผลที่

ได้รับทำให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสารข้อมูลให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบทั่วถึงกันและสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2. เข้าใจความคาดหวังของลูกค้า จากคำถามข้อ 1.2 ความต้องการของลูกค้ากำหนดไว้ใน Product Approval Paper กำหนดด้านการส่งมอบเป็น KPI โดยคำนึงถึงลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก คำนึงถึง Delivery in Full on Time (DIFOT) โดยเน้นการส่งมอบที่เต็มจำนวนและตรงเวลา ผลที่ได้รับ คือ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี มีการวัดมูลค่าสินค้าคืนจากลูกค้า โดยบรรลุเป้าหมายเกือบทุกเดือน

3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องสอดคล้องกับการตอบสนองความคาดหวังขององค์กร บุคลากร ชุมชนและสังคม จากคำถามข้อ 1.3 ด้านเจ้าของมีการตั้ง KPI เรื่องยอดขายและกำไรที่ได้รับ ด้านบุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรและพนักงานเห็นโอกาสในการเติบโตร่วมกับบริษัทฯ และให้ความสำคัญกับบุคคลในชุมชน สังคมคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมีการปฏิบัติตามข้อกำหนดของนิคมอุตสาหกรรม ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

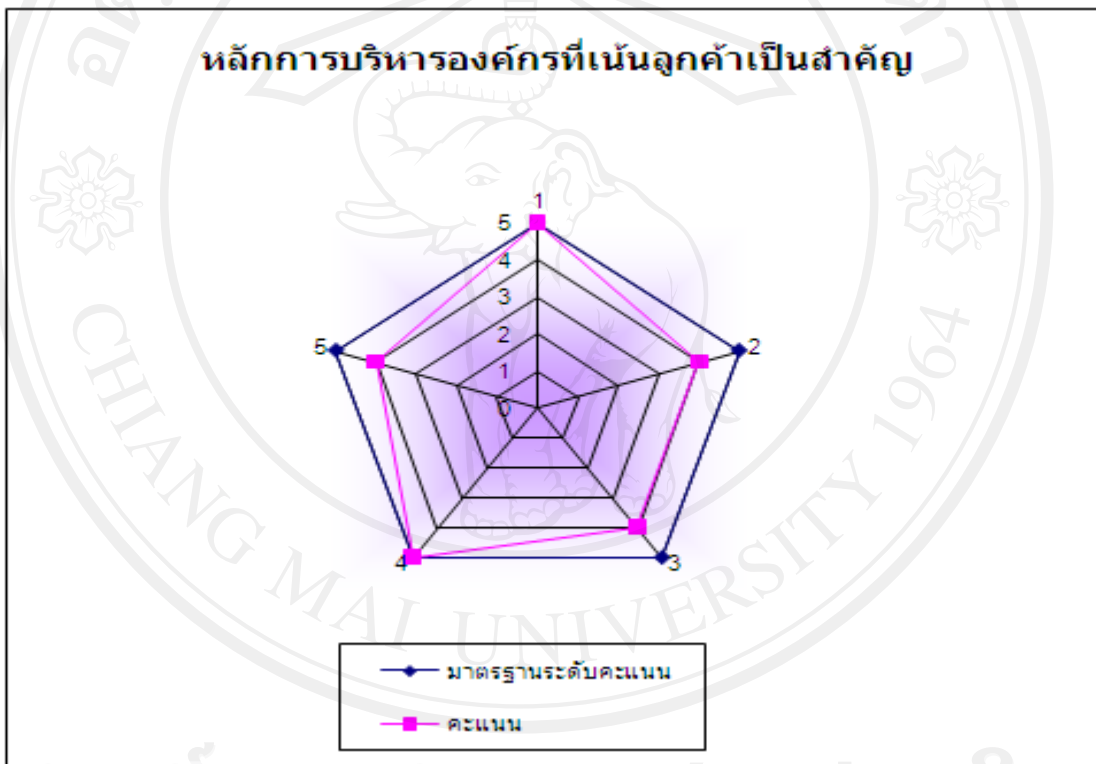
4. การวัดความพึงพอใจของลูกค้า จากคำถามข้อ 1.4 ฝ่ายขายมีการทำแบบสอบถามไปยังลูกค้ารายใหญ่ มีการเยี่ยมลูกค้า ประชุมกับลูกค้า และมีการแก้ปัญหาที่มีผลกระทบมากกับลูกค้ารายสำคัญ นำมาหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไข ผลจากการวัดความพึงพอใจของลูกค้าถือว่าได้ผลตามที่คาดหวังไว้

5. การบริหารการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จากคำถามข้อ 1.5 การคำนึงถึงการรับคำสั่งซื้อ มีการทบทวนข้อตกลงผลิตภัณฑ์ โดยมีการประชุม Management Review เพื่อทบทวนคุณภาพในบริษัทฯ ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดสินค้าตกสเปคแล้วดำเนินการแก้ไขข้อกำหนดเพื่อป้องกันผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพ ความต้องการของลูกค้าถูกส่งไปยังฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อทบทวนเทียบกับความสามารถในการผลิตของบริษัทฯ เพื่อตอบยืนยันกลับไปยังลูกค้า มีการสื่อสารกับลูกค้า และการรับข้อร้องเรียนจากลูกค้าสามารถตอบกลับภายในเวลาที่กำหนด ถือว่าปฏิบัติได้สอดคล้องกับหลักการและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

จากผลการสัมภาษณ์ บริษัทฯ สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับ 5 ข้อในหลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ และได้ผลดีเกือบทั้งหมด จากการตั้งคำถาม 5 ข้อ ตาม Radar Chart

คำถาม	1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย
ผลการศึกษา (คะแนน)	5	4	4	5	4	4.40

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการศึกษาลักษณะการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ



รูปที่ 4.1 กราฟสรุปหลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

หลักการที่ 2 หลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า กลุ่มผู้นำขององค์กร ได้จัดให้มีวัตถุประสงค์ และทิศทางภายในองค์กร ในลักษณะพนักงานขององค์กรสามารถมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานของ องค์กรให้ได้ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

อีกประการหนึ่งเพื่อให้ทราบว่า ความสามารถของผู้บริหารองค์กรทำให้การ ดำเนินงานขององค์กรไปในแนวทางที่ได้กำหนดไว้ได้ อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งหมด เพื่อทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางที่ 2 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
2.1 กลุ่มผู้นำได้ แสดงหรือสร้าง บรรยากาศการทำงานอย่างไรบ้าง และมีการ ดำเนินงานให้เห็น เป็นตัวอย่าง หรือไม่	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่าย ประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานโดย มีการตื่นตัวอยู่เสมอกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม มีการ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งในองค์กรและมีการ พัฒนาบุคลากรในองค์กรแสดงให้เห็นถึง ความก้าวหน้าและโอกาสในการเติบโตเมื่อ พนักงานมีความสามารถ และทำงานได้ บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีการประชุมเพื่อ ติดตามผลงานในแต่ละเดือน และการ พิจารณาสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงาน มี การส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม โดย ให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสร้างความ เข้าใจและพัฒนา	- ผู้จัดการฝ่ายแต่ละส่วนมีการประชุม ร่วมกันเพื่อให้เห็น ถึงการทำงานเป็น ทีมและมีการกำหนด แนวทางในการ พัฒนาบุคลากร	- พนักงานมีการ นำเสนอหัวข้อ เพื่อพัฒนาในด้าน การปรับปรุงงาน ทุกเดือนส่งผลให้ ลดความผิดพลาด ของงานลดลงใน ระดับที่ดีถือว่า ปฏิบัติได้ครบ ถ้วนและได้ผลดี เกือบทั้งหมด
	พนักงาน ให้คำปรึกษากับพนักงานกรณีเกิด ปัญหาแล้วไม่สามารถตัดสินใจได้ เปิด โอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น		

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
2.2 กลุ่มผู้นำมีการชักนำเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จและสร้างขวัญกำลังใจอย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ กำหนดทิศทางบริษัทให้ชัดเจน กำหนด KPI ร่วมกันระหว่างนายกับลูกน้อง มอบหมายงานให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่และท้าทาย มีการกำหนด Incentive เงินรางวัลประจำเดือน โบนัสประจำปี และเกณฑ์การประเมินวัดให้ชัดเจนเป็นธรรม ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า แจ้งผลการดำเนินงานให้พนักงานทราบเป็นระยะเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา มีการอบรมสื่อสารให้พนักงานเข้าใจให้ตรงกัน ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า มีการมอบรางวัลสำหรับโครงการพัฒนาพิเศษต่าง ๆ เช่น 5ส โครงการเกือบเสีย (Near Miss) อบรมเพิ่มเติมความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	- KPI Incentive จากการกำหนดขึ้นของพนักงานในหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท และจ่ายเป็นผลตอบแทนที่ทำได้ตามเป้าหมาย	- ผลการวัดจาก KPI Incentive พบว่าสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเกือบทุกหน่วยงาน เช่น การลดของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตเทียบกับปีที่ผ่านมาให้ลดลง 5%

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
2.3 บริษัทฯ มีการปรับปรุงหรือพิจารณาผลตอบแทนพิเศษเพื่อให้กำลังใจกระตุ้นและแสดงการยอมรับในการทำงานของพนักงานหรือไม่อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ บริษัทฯมีการขึ้นเงินเดือน และโบนัสจะเป็นไปตามผลกำไรของบริษัท ระบบผลตอบแทนพิเศษ (Incentive) ในกรณีที่พนักงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายในแต่ละเดือนนอกจากตัวเงินแล้ว ยังมีการชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน เพื่อแสดงความยอมรับแก่พนักงานที่มีความสามารถและทำผลงานเป็นที่ประจักษ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การวัดทักษะในการทำงานโดยบริษัทมี Pay for Skill เพิ่มจากเงินเดือนที่ได้รับทุกเดือน	- มีการจ่าย Pay for Skill ให้กับพนักงานในส่วน การผลิต โดยกำหนดให้มีการสอบเพื่อวัดทักษะตั้งเป็น KPI ของแต่ละแผนกโดยเทียบกับปีที่ผ่านมา	- ผลการทดสอบทักษะของแต่ละหน่วยงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ ต้องพัฒนาทักษะพนักงานให้ได้เพิ่มขึ้น 10% โดยเทียบกับปีที่ผ่านมาเกือบทุกแผนกในส่วนการผลิต
2.4 มีการวัดประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างไร หากพนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทาง การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง บริษัท	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ มีระบบการประเมินผลกลางปี และปลายปี และหัวหน้างานพิจารณา KPI และประเมิน 360 องศาที่ได้รับประกอบ	- ตั้ง KPI เรื่องการลดของเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนกในกระบวนการผลิตให้ลดลงจากปีที่ผ่านมา การวัดยอดขาย ความพึงพอใจของลูกค้าใช้ใน	- แต่ละหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมาย KPI ที่กำหนดเกือบทั้งหมด

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
<p>ได้กำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติต่อพนักงานผู้นั้นหรือกลุ่มนั้นอย่างไร</p>	<p>ด้วย กรรมการผู้จัดการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในระหว่างปีมี Coaching สำหรับบางคน กรณีที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง สำหรับพนักงานในสายการผลิต แบ่งเป็นระดับการทำงานและระดับพฤติกรรม คือ กรณีความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานจะได้รับใบสั่งให้ปรับปรุง (Operations Notice) การตัดผลตอบแทนพิเศษ กรณีผิดกฎระเบียบ บริษัทฯจะได้รับใบเตือน กรรมการผู้จัดการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สำหรับพนักงานออฟฟิศ มี Coaching ให้ เช่น จัดอบรมเรื่องการพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจงานที่รับผิดชอบ</p>	<p>การประเมินผลกลางปีและปลายปี</p> <p>- มีบทลงโทษกรณีพนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ</p>	<p>- มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด</p>
<p>2.5 มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับทุกหน่วยงานหรือไม่อย่างไร</p>	<p>จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ มีการทบทวนการจัดสรรทรัพยากร ในการประชุม Management Review อย่างน้อยสองครั้งต่อปี โดยจัดหาพนักงานให้เต็มกับตำแหน่งหน้าที่ จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือให้พร้อมในการปฏิบัติงาน และมีการสร้างบรรยากาศในการ</p>	<p>- ผลจากการทำ Internal Audit มีบันทึกการประชุม Management Review</p>	<p>- ผลการจัดสรรทรัพยากรสำหรับทุกหน่วยงานพบว่ามีการครบถ้วนและเพียงพอทุกหน่วยงานส่งผลให้ปฏิบัติงานได้ดีบรรลุเป้าหมาย KPI ที่ตั้งไว้เกือบทั้งหมด</p>
	<p>ทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติหน้าที่ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่ามีการจัดทำงบประมาณประจำปี ทั้งระยะสั้น (1ปี) ระยะกลาง (3ปี)</p>		

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
<p>2.6 บริษัทฯ ได้กำหนดจุดหมายและเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กรหรือไม่ อย่างไร มี Job Description สำหรับพนักงานทุกตำแหน่งหรือไม่</p>	<p>จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ มีการตั้งเป้าหมายท้าทายขึ้นทุกปี เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการคิดสิ่งใหม่ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า มีการกำหนดผลตอบแทนจากการบรรลุเป้าหมาย บนพื้นฐานของผลงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับบริษัทฯ อย่างแท้จริง (ถ้าไร ลดต้นทุน ฯลฯ) ผู้จัดการฝ่ายขายให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า มีการตั้ง Company Goal เพื่อวัดยอดขายและกำไรของบริษัทฯ รวมถึง Value Added (ความสามารถในการเปลี่ยนจากวัตถุดิบไปเป็นสินค้าที่จะขาย) สำหรับ Job Description กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ ยังขาดอยู่บางตำแหน่ง โดยเฉพาะ</p>	<p>- จากการตั้ง KPI ของแต่ละหน่วยงานและถือเป้าหมายบริษัทฯ ร่วมกันทุกฝ่ายในเรื่องการดำเนินการดำเนินงานและก่อนหักภาษี (EBIT) - มีการกำหนด Job Description</p>	<p>- บริษัทฯ บรรลุตามเป้าหมาย KPI ที่ตั้งไว้ทุกปี - มีการกำหนด Job Description เกือบทุกตำแหน่งงานยกเว้นตำแหน่งที่ตั้งขึ้นใหม่ ถือว่ามีกรปฏิบัติตามถ้วนตามหลักการและได้ผลดีเกือบทั้งหมด</p>
	<p>ผู้จัดการเข้าใหม่หรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลว่า ในฝ่าย Operations ฝ่ายขาย ฝ่ายประกันคุณภาพ และฝ่ายจัดซื้อ มี Job Description ครบทุกตำแหน่ง ซึ่งมีการปรับแก้ไขให้เหมาะสมกับการทำงาน</p>		

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
2.7 บริษัทฯ มีแผนการให้การศึกษาศึกษาฝึกอบรมและสอนงานแก่พนักงานอย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ บริษัทฯ จัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกตลอดทั้งปี กรรมการผู้จัดการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า จะเน้นการเรียนรู้จากงานที่มอบหมายให้เป็นหลักเพราะเป็นการใช้ความรู้ทักษะและความเป็นผู้นำจริงๆ โดยตรง ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือ โดยการอบรมพนักงานใหม่ จะอบรมและสอนตาม Work Procedures และ Work Instructions ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าสำหรับพนักงานในระดับพัฒนามี Individual Development Plan (IDP)	- แผนการฝึกอบรมของแต่ละส่วนงานมีการกำหนดชัดเจน จัดเก็บที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	- สามารถฝึกอบรมได้ตามแผนที่กำหนดไว้ทั้งหมด และมีการวัดการประเมินผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรจากหัวหน้างานถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด
	เพื่อพัฒนาทักษะ กำหนดแผนพัฒนาสำหรับพนักงาน โดยรวม และแผนพัฒนาสำหรับกลุ่มเป้าหมาย		

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
2.8 บริษัทฯ ได้จัดให้มีรูปแบบของความร่วมมือ และรูปแบบแห่งบทบาททางจริยธรรมในทุกระดับขององค์กรอย่างไรบ้าง	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ บริษัทฯ กำหนดในข้อบังคับเรื่องวินัยพนักงานว่าต้องมีจริยธรรม กำหนดเป็นคุณค่าองค์กรข้อแรก เกณฑ์ประเมินผลงานข้อแรก เป็นเรื่องจริยธรรม มีกำหนดเรื่องจริยธรรมเป็นนโยบายหลักที่ทุกคนในองค์กรจะต้องยึดถือ และดำเนินการให้ทุกคนในองค์กรเห็นว่าบริษัทฯ ยึดถือเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สุด เช่นเมื่อพบการกระทำที่ขาดจริยธรรม เช่น ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือไม่ซื่อสัตย์ต่อองค์กร จะต้องมีการดำเนินการอย่างเด็ดขาดไม่มีการประนีประนอม ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ให้ข้อมูลว่า ใช้ในการประเมินผลประจำปีของพนักงาน	- มีการกำหนดเรื่องจริยธรรมเป็นคุณค่าข้อแรกขององค์กร และมีการตีตราประกาศให้พนักงานรับ ทราบ โดยทั่วกัน	- จากการสุ่มถามพนักงานในสายการผลิตจำนวน 4 คน พนักงานตอบได้ถูกต้องและมี การปฏิบัติที่สอดคล้องถือว่าปฏิบัติ ได้ครบถ้วนและ ได้ผลดีทั้งหมด

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทฯ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักการฯ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยมีการตื่นตัวอยู่เสมอเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร จากคำถามข้อ 2.1 มีการเน้นการทำงานเป็นทีม มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในองค์กรและมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและโอกาสในการเติบโตเมื่อพนักงานมีความสามารถ และทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ผลที่ได้รับทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด

2. มีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมบริหาร จากคำถามข้อ 2.2, 2.3 และ 2.4 คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้ง KPI Incentive เป็นตัวกำหนดเงินรางวัลประจำเดือน แจ้างผลการดำเนินงานให้พนักงานทราบเป็นระยะเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา มีการอบรมสื่อสารให้พนักงานเข้าใจให้ตรงกัน การมอบรางวัลสำหรับโครงการพัฒนาพิเศษต่าง ๆ เช่น 5ส โครงการ

เกือบเสีย (Near Miss) ผลที่ได้รับทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

3. มีการทบทวนการจัดสรรทรัพยากร จากคำถามข้อ 2.5 มีการประชุม Management Review อย่างน้อยสองครั้งต่อปี โดยจัดหาพนักงานให้เต็มกับตำแหน่งหน้าที่ จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือให้พร้อมในการปฏิบัติงาน และมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติหน้าที่ มีการจัดทำงบประมาณประจำปี ทั้งระยะสั้น (1ปี) ระยะกลาง (3 ปี) ผลที่ได้รับ คือมีความพร้อมในการปฏิบัติงานช่วยลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

4. มีการตั้งเป้าหมายท้าทายขึ้นทุกปี จากคำถามข้อ 2.6 ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการคิดสิ่งใหม่ มีการกำหนดผลตอบแทนจากการบรรลุเป้าหมาย บนพื้นฐานของผลงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับบริษัทฯ อย่างแท้จริง (กำไร ลดต้นทุน ฯลฯ) ถือว่าแต่ละแผนกปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

5. ด้านการฝึกอบรม จากคำถามข้อ 2.7 บริษัทฯ จัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกตลอดทั้งปี เน้นการเรียนรู้จากงานที่มอบหมายให้เป็นหลักเพราะเป็นการใช้ความรู้ทักษะและความเป็นผู้นำจริงๆ โดยตรง สำหรับพนักงานในระดับพัฒนามี Individual Development Plan (IDP) เพื่อพัฒนาทักษะ กำหนดแผนพัฒนาสำหรับพนักงานโดยรวม และแผนพัฒนาสำหรับกลุ่มเป้าหมาย มีการประเมินผลการฝึกอบรมจากหัวหน้างาน ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

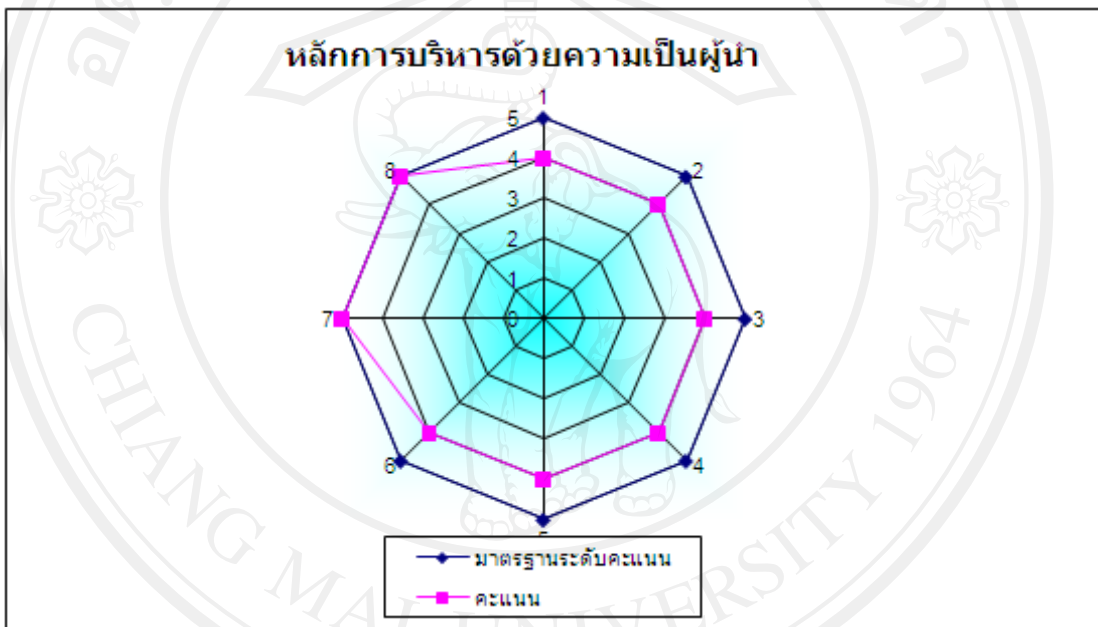
6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จากคำถามข้อ 2.6 การกำหนด Job Description มีครบทุกตำแหน่ง แต่ยังไม่ในหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

7. บริษัทฯ มีการสร้างค่านิยมด้านความร่วมมือของบุคลากร และกำหนดเรื่องจริยธรรม เป็นคุณค่าองค์กรข้อแรกที่ทุกคนในองค์กรจะต้องยึดถือ จากคำถามข้อ 2.8 ผลที่ได้รับ ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี บุคลากรมีแนวทางในการยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

จากผลการสัมภาษณ์ บริษัทฯ สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับ 8 ข้อในหลักการบริหาร ด้วยความเป็นผู้นำ และได้ผลดีเกือบทั้งหมด จากคำถามทั้งหมด 8 ข้อ ตาม Radar Chart

คำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	ค่าเฉลี่ย
ผลการศึกษา(คะแนน)	4	4	4	4	4	4	5	5	4.25

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการศึกษาหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ



รูปที่ 4.2 กราฟสรุปหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

หลักการที่ 3 หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า พนักงานทุกระดับเป็นกำลังสำคัญขององค์กร และมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่หรือไม่ และพนักงานได้ใช้ความสามารถเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่

ตารางที่ 3 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
3.1 บริษัทฯ และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ก้าวไกล สร้างสรรค์ด้วยหรือไม่อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI ที่เกี่ยวกับคุณภาพ นอกจากนี้การปรับปรุงคุณภาพจะมีทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานจากหลายหน่วยงาน มีการอบรมร่วมกัน และมีการปฏิบัติตามนโยบายคุณภาพ แล้วมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายของตนเองโดยเป้าหมายที่กำหนดจะต้องชัดเจนว่าสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในส่วนการผลิต พนักงานในแต่ละกระบวนการมีการประชุมร่วมกันเพื่อทำงานที่ผลิตเกิดของเสียให้น้อยที่สุด กรณีรับงานใหม่ ได้กำหนดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งฝ่ายขาย ฝ่ายผลิตและฝ่ายประกันคุณภาพ เพื่อหาข้อสรุปในการผลิต ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ให้ข้อมูลว่า มีการ	- พนักงานมีการกำหนดKPI Incentive โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์บริษัทฯ ในหน่วยงานตนเอง	- ผลการวัด KPI Incentive บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเกือบทุกฝ่ายของทุกเดือน

ตารางที่ 3 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
	<p>กำหนดขั้นตอนการดำเนินการแต่ละกระบวนการ วิธีการทำงานแต่ละขั้นตอน การอบรมพนักงานก่อนทำงาน โครงการอบรมพัฒนามูลากร มีการประชุมภายใน ฝ่าย ระหว่างฝ่ายเพื่อควบคุม แก้ไขปัญหา ติดตามผล ปรับปรุง และประกาศให้พนักงานทราบวิธีการปรับปรุง และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อให้ข้อมูลว่า ในส่วนของจัดซื้อมีการร่วมมือกับฝ่ายประกันคุณภาพ ในด้านการติดตามข้อร้องเรียนที่ส่งให้ผู้ขาย เพื่อปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบ</p>		
<p>3.2 บริษัทฯเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไม่</p>	<p>จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) มีโครงการเกือบเสีย โดยพนักงานสามารถเสนอการปฏิบัติงานที่ป้องกันการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นได้และมีรางวัลให้สำหรับผู้เสนอผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ได้ให้ข้อมูลว่า พนักงานมีส่วนร่วม แต่ส่วน</p>	<p>- การเข้าร่วมโครงการเกือบเสีย (Near Miss) ของพนักงานทุกคนและการเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส</p>	<p>- ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมในโครงการเกือบเสีย และ 5 ส ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด ส่งผลให้ของเสียในบริษัทฯ ลดลงคือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้</p>
	<p>ใหญ่จะเป็นระดับหัวหน้างาน พนักงานมีกิจกรรมร่วมบ้างในบางครั้งเมื่อต้องการวิเคราะห์ถึงรากเหง้าของปัญหา</p>		

ตารางที่ 3 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
3.3 พนักงานมองเห็นความเติบโตของพนักงานไปพร้อมกับบริษัทหรือไม่	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ การเติบโตของพนักงานไปพร้อมกับบริษัท แล้วแต่บุคคล โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก กรรมการผู้จัดการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า บริษัท เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและเจริญเติบโต เรื่องนี้กำลังจะประกาศ Career Path Model ออกไปเพื่อให้ทุกคนเห็นชัดเจนยิ่งขึ้น	- ผลจากการสัมภาษณ์พนักงาน 3 คน	- พบว่ามี การพิจารณาปรับตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีความสามารถให้เห็นถึงการเติบโตควบคู่กับบริษัท มีการพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานอย่างต่อเนื่องคือว่าได้ปฏิบัติอย่างครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด
3.4 ตรวจสอบเอกสารที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการ การ	ผู้ศึกษาได้สุ่มตรวจเอกสารในส่วนของผู้ผลิต ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายวางแผน การบันทึกเอกสารในแต่ละส่วนงานสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ แต่การ Update กระบวนการบางหน่วยงานยังไม่สมบูรณ์ เช่น ตรวจพบเอกสารฝ่ายผลิตไม่มีการทวนสอบจากหัวหน้างานในบางวัน ฝ่ายวางแผนมีการจัดทำใบสั่งผลิต (Job order)	- สุ่มสอบถามและดูบันทึกการตรวจสอบของพนักงานแผนกเคลือบ และจากการทำ Internal Audit	- พบว่าบันทึกเอกสารมีครบถ้วนตามการผลิต แต่ขาดการทวนสอบจากหัวหน้างานในบางวันถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน ได้ผลดีเกือบทั้งหมด
	เนื้อหาที่ระบุในใบสั่งผลิตบางงานไม่ครอบคลุมกับทุกความต้องการของลูกค้า		

ตารางที่ 3 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
3.5 สังเกตพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของพนักงานและการกล่าวถึงองค์กรในด้านต่าง ๆ	จากการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละส่วนที่รับผิดชอบ โดยมีการสุ่มตรวจพบว่า มีการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรได้รับ ได้แก่ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามหลัก Good Manufacturing Practice (GMP) และปฏิบัติงานถูกต้องตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2000, Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) รวมถึงกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด จัดให้มีการสอบถามความคิดเห็น และความรู้สึกต่อองค์กรของพนักงาน (Feeling Check)	- พนักงานปฏิบัติตนและปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาตรฐานที่องค์กรได้รับ และภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	- จากการสุ่มตรวจพนักงานในสายการผลิตพบว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด
3.6 ในระหว่างกลุ่มพนักงานได้มีการสอนงาน แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ในกลุ่มพนักงานต่าง ๆ อย่างเป็นอิสระหรือไม่ อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ ในกลุ่มพนักงานได้มีการสอนงาน แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในกลุ่มพนักงานต่าง ๆ อย่างเป็นอิสระ กรรมการผู้จัดการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าบริษัทส่งเสริมให้มีการ Coaching	- มีการประชุม Morning Talk ทุกวันในฝ่ายผลิต	- พนักงานมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานทำให้ความคิดพลาดที่เกิดจากการทำงานลดลงต่อเนื่อง ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

ตารางที่ 3 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
	<p>และการเลื่อนระดับพนักงาน จะดูความสามารถในการ Coach ประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า มีการปลูกฝังความรู้และความเข้าใจในกฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร ระบบคุณภาพให้กับพนักงานทุกคน ตลอดจนมีการอบรมซ้ำประจำปี การพัฒนาความรู้เฉพาะสำหรับแต่ละหน้าที่ โดยการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ตลอด จนการอบรมนอกสถานที่ รวมถึง On the Job Training (OJT) ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ฝ่ายผลิตมี Morning Talk ทุกวัน แจ้งปัญหาที่เกิดขึ้น การแก้ไขปัญหา ก่อนเริ่มงาน มีการสอนงานจากหัวหน้างาน โดยมี Work Instructions และ On the Job Training โดยสอนที่หน้างานจริงจะทำให้พนักงานเข้าใจ ได้ดียิ่งขึ้น</p>		
<p>3.7 สุ่มถามพนักงานถึงความรับผิดชอบ และชอบ เจตอานาจหน้าที่ของตนเอง ที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทฯ รวมทั้ง</p>	<p>จากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้สอบถามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงานในฝ่ายผลิต ฝ่ายประกันคุณภาพและฝ่ายวางแผน พบว่า มีความเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ใน Job Description เนื่องจากได้รับการอบรม On the Job Training และมีOrientation สำหรับพนักงานใหม่ทุกคน สำหรับการแก้ไขปัญหา มีการราย</p>	<p>- มีการกำหนด Job Description สำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง</p> <p>- บันทึกการแก้ไขปัญหากรณีพบปัญหาระบุใน Work Instructions</p>	<p>- บางตำแหน่งที่ตั้งขึ้นมาใหม่ เช่น ตำแหน่ง Business Development ยังไม่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนระบุใน Job Descriptions</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
การแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ทันท่วงทีกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	งานเป็นลำดับขั้น และพนักงานมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลาที่จากการฝึกอบรมที่หน้างาน		ถือว่ามีกรปฏิบัติ และได้ผลดีเกือบทั้งหมด - มีการแก้ไขปัญหาได้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดี

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทฯ ปฏิบัติได้สอดคล้องกับหลักการฯ ดังนี้

1. องค์กรยอมรับความสามารถของพนักงานและบทบาทการมีส่วนร่วมของพนักงาน จากคำถามข้อ 3.1 สังเกตได้จาก พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI ที่เกี่ยวกับคุณภาพ นอกจากนี้การปรับปรุงคุณภาพจะมีทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานจากหลายหน่วยงาน มีการอบรมร่วมกัน แล้วมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายที่ทำนายของตนเอง โดยเป้าหมายที่กำหนดจะต้องชัดเจนว่าสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ผลที่ได้รับ ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กร มีเป้าหมายเดียวกันถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดีเกือบทั้งหมด

2. มีการสร้างกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม ด้านความคิดเห็นและเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากคำถามข้อ 3.2 เช่น 5ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) มีโครงการเกือบเสีย โดยพนักงานสามารถเสนอการปฏิบัติงานที่ป้องกันการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นได้และมีรางวัลให้สำหรับผู้ที่เสนอ ผลที่ได้รับ คือ พนักงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดีทั้งหมด

3. สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทการมีส่วนร่วมของพนักงาน จากคำถามข้อ 3.4 ได้ทำการสุ่มตรวจสอบเอกสารพนักงานที่ปฏิบัติงาน พบการบันทึกเอกสารในแต่ละส่วนงานสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ แต่การ Update กระบวนการบางหน่วยงานยังไม่สมบูรณ์ เช่น ตรวจพบเอกสารฝ่ายผลิตไม่มีการทวนสอบจากหัวหน้างานในบางวัน ฝ่ายวางแผนมีการจัดทำใบสั่งผลิต (Job order) เนื้อหาที่ระบุในใบสั่งผลิตบางงานไม่ครอบคลุมกับทุกความต้องการของลูกค้า ผลที่

ได้รับ มีโอกาสที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด ควรปฏิบัติให้สม่ำเสมอ

4. พนักงานมีความตระหนักในความเป็นเจ้าขององค์กร จากคำถามข้อ 3.5 โดยมีการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรได้รับ ได้แก่ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามหลัก Good Manufacturing Practice (GMP) และปฏิบัติงานถูกต้องตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2000, Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) รวมถึงกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด ผลที่ได้รับ ทำให้เกิดมาตรฐานที่ดีในองค์กร ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

5. เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน จากคำถามข้อ 3.6 ในกลุ่มพนักงานได้มีการสอนงานแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในกลุ่มพนักงานต่าง ๆ อย่างเป็นอิสระ มีการอบรมซ้ำประจำปี การพัฒนาความรู้เฉพาะสำหรับแต่ละหน้าที่ โดยการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนการอบรมนอกสถานที่ รวมถึง On the Job Training (OJT) มี Work Instructions สอนที่หน้างานจริงจะทำให้พนักงานเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น ผลที่ได้รับ คือ ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

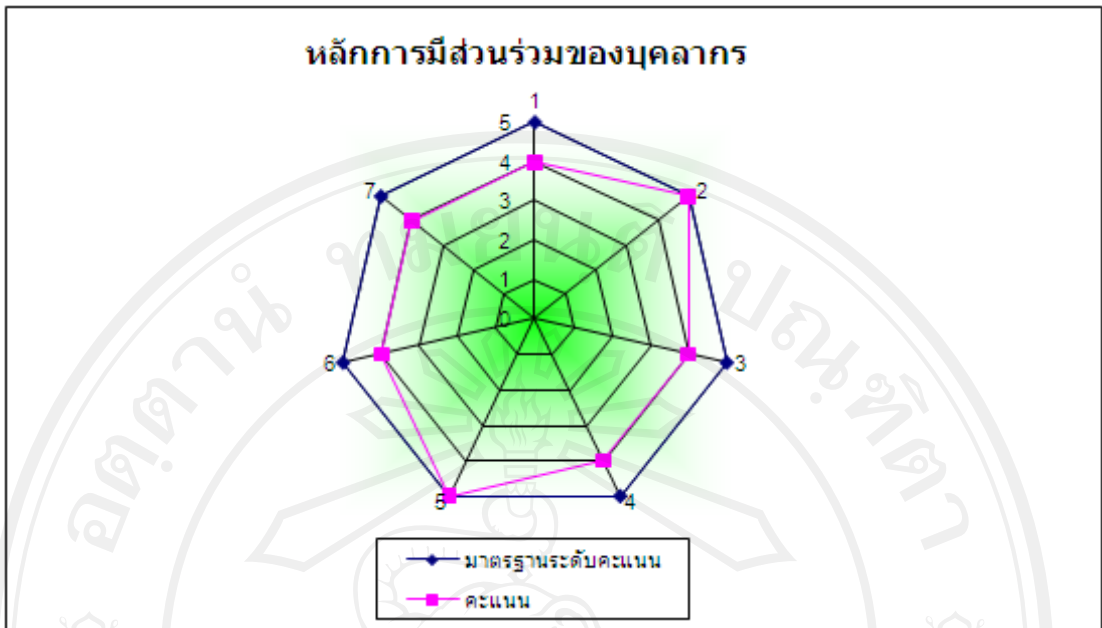
6. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายของตนเองโดยเป้าหมายที่กำหนดจะต้องชัดเจนว่าสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับคำถามข้อ 3.1 คือ ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนก เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท จากผลการวัด KPI Incentive ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

7. ประเมินผลงาน โดยรวมเอาผลงานความคิดสร้างสรรค์ไว้ด้วยกัน โดยการปรับปรุงคุณภาพจะมีทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานจากหลายหน่วยงาน มีการอบรมร่วมกัน และมีการปฏิบัติตามนโยบายคุณภาพ วัดผลโดย KPI

จากผลการสัมภาษณ์ บริษัทฯ สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับ 7 ข้อของหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร และได้ผลดีเกือบทั้งหมด จากคำถามทั้งหมด 7 ข้อ ตาม Radar Chart

คำถาม	1	2	3	4	5	6	7	ค่าเฉลี่ย
ผลการศึกษา(คะแนน)	4	5	4	4	5	4	4	4.29

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการศึกษาลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร



รูปที่ 4.3 กราฟสรุปหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

หลักการที่ 4 หลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบถึงบริษัทฯ ได้บรรลุเป้าหมายอย่างสัมฤทธิ์ผล และมีประสิทธิภาพหรือไม่ เมื่อทรัพยากรและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้รับการบริหารอย่างเป็นกระบวนการ

ตารางที่ 4 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
4.1 บริษัทฯ ได้จัดแบ่งกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร และได้กำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการบริหารกระบวนการหรือไม่ อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ บริษัทฯ ได้แบ่งกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล สังเกตได้จากทุกกระบวนการสามารถเชื่อมโยงการทำงานได้อย่างเป็นระบบ กำหนดฟังก์ชันที่ชัดเจน มีการปรับฟังก์ชันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ และทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ หน้าที่ความรับผิดชอบระบุใน Job Descriptions ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ เพิ่มเติมว่าการแบ่งกระบวนการหลักในการบริหารงาน มีการปรับปรุงขั้นตอน วิธีการ บุคลากร และเครื่องมือ	- มีการกำหนดกระบวนการเป็น Business Flow และมีฟังก์ชันเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานของแต่ละกระบวนการ	- มีระบบการทำงานที่ทำเป็นกระบวนการและลูกค้าภายในอันได้แก่กระบวนการจัดไปมีความพอใจถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

ตารางที่ 4 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
4.2 บริษัทฯ ได้กำหนดดัชนีชี้วัดและวัดปัจจัยนำเข้า พร้อมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ มี First off Checklist เพื่อควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) และมีการวัดผลเทียบ Specifications รวมทั้ง Outputs ที่ได้รับ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มีการทดลองและกำหนดค่าการควบคุมกระบวนการต่าง ๆ สำหรับฝ่ายผลิตเพื่อใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ฝ่ายวิศวกรรมกระบวนการผลิต มีการปรับปรุงค่าควบคุมต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นหลังจากผลิตภัณฑ์ปล่อยสู่กระบวนการผลิตปกติแล้ว ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า มีการชี้แจงสถานะของผลิตภัณฑ์ในแต่ละกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับ ระบบ ISO 9001 : 2000	- มีการชี้แจงสถานะกำหนดเป็น Work Procedure และกระบวนการวัดที่ชัดเจนกำหนดเป็น Specification ระบุใน Work Instruction	- พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามที่กำหนดและได้ผลดีเกือบทั้งหมด
4.3 ในการออกแบบกระบวนการได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการ กิจกรรม	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ บริษัทฯ ได้มีการจัดกิจกรรมการไหลของกิจกรรมไว้ ตั้งแต่รับวัตถุดิบจนเข้ากระบวนการผลิต มีการตรวจสอบและควบคุม	- การออกแบบกระบวนการมีระบุใน Process Chart และกำหนดเป็น KPI ในเรื่องการลดความผิดพลาดที่เกิดจาก	- พนักงานปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามขั้นตอน ส่งผลให้ลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องบรรลุตามเป้าหมาย

ตารางที่ 4 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
การควบคุม ความจำเป็นในการฝึกอบรม อุปกรณ์วิธีการสารสนเทศวัสดุและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร	คุณภาพสินค้า จนกระทั่งส่งสินค้าให้กับลูกค้า มีการพิจารณาการควบคุม ความจำเป็นในการฝึกอบรม อุปกรณ์ สารสนเทศที่นำมาใช้ รวมถึงวัสดุและทรัพยากรอื่น ๆ มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติ และวิธีปฏิบัติอย่างถูกต้อง มีแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในแต่ละตำแหน่ง มีการกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบ เครื่องจักร การสอบเทียบเครื่องมือวัดความรู้ความชำนาญของบุคลากร และมีการวัดผลเทียบมาตรฐานเป็นระยะเพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้า ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ให้ข้อมูลว่า มีการทบทวนกิจกรรมที่ทำโดยการวัดผลการทำงาน โดยเทียบกับข้อกำหนดลูกค้า KPI ของบริษัทฯ เป็นระยะ มีการกำหนดกิจกรรมที่ทำชัดเจนเป็นกระบวนการ ฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน	กระบวนการทำงาน - มีแผนการฝึกอบรมชัดเจน	KPI ที่กำหนดไว้ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด - มีการประเมินผลการฝึกอบรมโดยหัวหน้างาน
4.4 บริษัทฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละหน่วยงานหรือไม่ และเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการอย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ มีครบทุกหน่วยงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็น KPI ของแต่ละหน่วยงานเชื่อมโยงกัน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	- มี KPI ของแต่ละแผนกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ โดยกำหนดเรื่องการลดการสูญเสียจากการผลิตให้ลดลงจากปีที่ผ่าน	- ผลการวัด KPI สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

ตารางที่ 4 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
	<p>ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเพิ่มเติมว่า ฝ่ายวิจัยฯ และวิศวกรรมกระบวนการ เป็นผู้กำหนดตัวชี้วัด และทวนสอบเพื่อควบคุมให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน รวมถึงแต่ละหน่วยงานจะมีข้อมูลชัดเจนในเรื่อง ปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลิตภัณฑ์ที่ได้ (Outputs) รวมถึงของเสียที่เกิดขึ้น</p>	<p>มา คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้</p>	
<p>4.5 บริษัทฯ ได้ประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากผลกระทบของกระบวนการต่าง ๆ ที่มีต่อลูกค้า ผู้ขาย ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง อื่น ๆ กับกระบวนการนั้น ๆ หรือไม่อย่างไร</p>	<p>จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ บริษัทฯ ได้มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากผลกระทบของกระบวนการต่าง ๆ ที่มีต่อลูกค้า ผู้ขาย โดยมีการจัดทำระบบคุณภาพ ISO 9001 : 2000, GMP & HACCP รวมถึง BRC/IoP เพื่อประเมินความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ให้ข้อมูลว่ามีการออกแบบขั้นตอนการผลิตตั้งแต่วัตถุดิบ เครื่องจักร ผลิตภัณฑ์ ข้อมูลจากลูกค้า วัตถุดิบ ทบพวน และอนุมัติผลตามข้อกำหนดของลูกค้า กฎหมาย และข้อกำหนดของระบบบริษัทของซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาจาก KPI เรื่องการส่งมอบให้ลูกค้าทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก - มีการกำหนด HACCP Plan เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัยต่อผู้บริโภค - มีแผนการ Audit ผู้ขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการประเมินเรื่องการส่งมอบได้ตามเป้าหมายที่กำหนดทั้งลูกค้าภายในและภายนอก - วัตถุประสงค์ของบริษัทฯ เรื่องความปลอดภัยต่อผู้บริโภคได้ตามเป้าหมายที่กำหนด(รายละเอียดตามภาคผนวก ข) - การ Audit ผู้ขายปฏิบัติได้ตามแผนและผลการประเมินผู้ขายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ถือว่าปฏิบัติได้ครบ
	<p>ประสิทธิภาพ</p>		<p>ดีวนและได้ผลดีทั้งหมด</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
4.6 มีการระบุความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน ผู้ส่งมอบตลอด จนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ของกระบวนการทั้งหลายหรือไม่อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ กำหนดไว้ใน Work Procedures และ Work Instructions ผู้จัดการฝ่ายขายให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า มีระบุชัดเจนเป็น Contact Point เช่น ฝ่ายขายมีการสื่อสารกับลูกค้าภายนอกทางบริษัทฯ ได้เปิดให้ลูกค้าเข้ามาเยี่ยมชม และ Audit ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ฝ่ายจัดซื้อมีการสื่อสารกับผู้ขาย รวมถึงการไป Audit Supplier และแต่ละฝ่ายที่มีการสั่งซื้อสินค้าไปที่ฝ่ายจัดซื้อ จัดเป็นลูกค้าภายใน ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลว่า มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานบนพื้นฐานของความต้องการของลูกค้าภายใน และภายนอก เช่น เพื่อให้ลูกค้าภายนอกได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ และกระบวนการผลิตต้น ๆ จะต้องแน่ใจว่าผลิตงานที่มีคุณภาพส่งต่อไปยังกระบวนการต่อไป การกำหนดเป้าหมายในกระบวนการแรกๆ จึงต้องคำนึงถึงความต้องการของกระบวนการหลังด้วย	- มีการเซ็นสัญญาซื้อขาย และกำหนด Specifications ร่วมกันกับลูกค้าและผู้ขาย - การกำหนดเป็น Business Flow ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสารและประสานงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	- มีการปฏิบัติอย่างครบถ้วนมีเกณฑ์การตรวจสอบและเกณฑ์การตรวจรับชัดเจนทั้งกับลูกค้าและผู้ขาย - มีการปฏิบัติตามขั้นตอนของ Business Flow ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

ตารางที่ 4 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
4.7 แต่ละกระบวนการวัดประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ วัดได้อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ มีการวัดประสิทธิภาพในการทำงานกำหนดเป็น KPI เช่น ผลผลิตที่ได้รับ การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต ของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่ากำหนดวิธีการเก็บข้อมูลมอบหมายให้หน่วยงานจัดเก็บข้อมูลซึ่งเป็นหน่วยงานกลางประเมินผล	- มีการวัด KPI ในเรื่องการลดการสูญเสียให้ลดลง จากปีที่ผ่านมาให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดทุกกระบวนการ	- ผลการวัด KPI พบว่ามีของเสียลดลงอย่างต่อเนื่องบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด
4.8 บริษัท มีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างไร	กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ พนักงานร่วมกำหนด KPI ด้านคุณภาพ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในทีมปรับปรุงคุณภาพ ร่วมช่วยกันแก้ปัญหา มีการประชุมประจำวันคือ Morning Talk การประชุมประจำสัปดาห์ ได้แก่ Operations Meeting และ Sales Meeting การประชุมประจำเดือน แสดงให้เห็นถึงผลประกอบการของบริษัทฯ	- มีการร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนด KPI Incentive - มีการกำหนดรางวัลให้กับพนักงานกรณีที่ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย	- มีการกำหนด KPI Incentive ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

ตารางที่ 4 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
	ความสามารถของกระบวนการ มีการประชุมส่งถ่ายข้อมูล แก้ไขปัญหางานและอภิปรายร่วมกันของพนักงานภายในฝ่ายระหว่างฝ่ายถึงข้อมูลตอบกลับจากลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าหรือบริการ เช่น การชมเชยหรือการร้องเรียนจากลูกค้า มีการกำหนด KPI, Incentive Reward ในงานที่พนักงานรับผิดชอบ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ได้ให้ข้อมูลว่า การกำหนด KPI เป็นส่วนที่ช่วยผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดเพื่อให้เกิดการทำงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้		

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทฯ ปฏิบัติได้สอดคล้องกับหลักการฯ ดังนี้

1. กำหนดกระบวนการบริหารงานขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย จากคำถามข้อ 4.1 โดยมีการกำหนด Business Flow และผังองค์กรชัดเจน มีการแบ่งกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีการปรับผังองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ ผลที่ได้รับ ทำให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงาน และสามารถเชื่อมโยงการทำงานได้ ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

2. กำหนดปัจจัยที่ใช้ป้อนเข้าโดยบังชี้ผลตอบสนองต่อระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง จากคำถามข้อ 4.2 มีการชี้บ่งสถานะของผลิตภัณฑ์ในแต่ละกระบวนการ กำหนดเป็น Work Procedures ทำให้การจัดสรรทรัพยากรเข้าสู่กระบวนการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ชี้บ่งสถานะผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปก่อนส่งให้กับลูกค้า มี First off Checklist เพื่อควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) และมีการวัดผลเทียบ Specifications รวมทั้ง Outputs ที่ได้รับ และกำหนดค่าการควบคุมกระบวนการต่าง ๆ สำหรับฝ่ายผลิตเพื่อใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ผลที่ได้รับ คือ สามารถทำงานได้เร็วขึ้น มีความเข้าใจตรงกัน ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

3. การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการดำเนินงาน โดยบังชี้ผลที่ได้จากกิจกรรมและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จากคำถามข้อ 4.4 ฝ่ายวิจัยฯและวิศวกรรมกระบวนการเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัด และทวนสอบเพื่อควบคุมให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน รวมถึงแต่ละหน่วยงาน

จะมีข้อมูลชัดเจนในเรื่องปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลิตภัณฑ์ที่ได้ (Outputs) ผลที่ได้รับ คือ เกิดความชัดเจนในการทำงาน ตั้ง KPI ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์บริษัทฯ เป็นการประเมินผลการดำเนินงาน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

4. มีการกำหนดจุดเชื่อมโยงหรือจุดประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับคำถามข้อ 4.6 คือมีผังองค์กรที่ชัดเจน และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำ Business Flow และมีการทำสัญญาซื้อ – ขาย กำหนดเกณฑ์การตรวจสอบและเกณฑ์การตรวจรับชัดเจน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

5. ประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งกับปัจจัยป้อนเข้าและระบบการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับคำถามข้อ 4.5 บริษัทฯมีโปรแกรมการ Audit Supplier มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากผลกระทบของกระบวนการต่าง ๆ ที่มีต่อลูกค้า มีระบุจุดควบคุมใน HACCP Plan เป็นมาตรฐานให้พนักงานปฏิบัติ ผลที่ได้รับ คือ ป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ส่งผลให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

6. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการบริหารงานที่ชัดเจน กำหนดเป็นผังองค์กร สอดคล้องกับคำถามข้อ 4.1 และ 4.6

จากผลการสัมภาษณ์ บริษัทฯ สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับ 6 ข้อของหลักการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ และได้ผลดีเกือบทั้งหมด จากการตั้งคำถามทั้งหมด 8 ข้อ ตาม Radar Chart

คำถาม	1	2	3	4	5	6	7	8	ค่าเฉลี่ย
ผลการศึกษา(คะแนน)	5	4	4	4	5	5	4	5	4.50

ตารางที่ 4.4 สรุปผลการศึกษาหลักการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ



รูปที่ 4.4 กราฟสรุปหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

หลักการที่ 5 หลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า บริษัทฯ ได้มีการชี้แจงและเข้าใจการบริหารระบบของกระบวนการที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สำหรับวัตถุประสงค์แต่ละอย่างจะทำให้องค์กรเกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่

ตารางที่ 5 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
5.1 บริษัทฯ มีวิธีการตรวจสอบวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอย่างไรว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกับผู้บริหารทุกท่าน แล้วให้ผู้บริหารแต่ละท่านคิดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตนเองให้สอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว มีการกำหนดกรอบวัตถุประสงค์องค์กรโดยรวม ให้แต่ละหน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องทวนสอบโดยผู้จัดการต้นสังกัด และ QMR จัดให้มีการประชุมร่วมเพื่อชี้แจง และทบทวนวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป	- การตั้ง KPI ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ บริษัทฯ ในเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการผลิตสินค้าที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค	- ผลการปฏิบัติพบว่า KPI ที่ตั้งไว้ในแต่ละแผนกสอดคล้องกับวัตถุประสงค์คุณภาพของ บริษัทฯ ทั้งหมด ถือว่าปฏิบัติได้ผลดีและครบถ้วน
5.2 ปัจจุบันแผนผังองค์กรได้ถูกวางโครงสร้างระบบเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้	- มีผังองค์กรชัดเจนปรับให้เหมาะสม ณ ช่วงเวลานั้น ๆ	- ผังองค์กร กำหนดชัดเจนทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ บริษัทฯ ถือว่า

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
ผลตามวัตถุประสงค์ ประสงค์ในแนวทางที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุดแล้วหรือไม่ ยังมีอะไรที่ต้องแก้ไขอีกบ้าง	ข้อมูลสอดคล้องกันคือ แผนผังองค์กรถูกวางไว้ให้บรรลุผลที่ตั้งไว้และได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสม ณ ช่วงเวลานั้น ๆ แต่ยังคงต้องปรับปรุงต่อไปเรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เช่น เราต้องการเร่งหาลูกค้าใหม่ เราก็ตั้งแผนกพัฒนาธุรกิจขึ้นมาใหม่ เราต้องการเน้นนวัตกรรม เราก็ตั้งส่วนนวัตกรรมขึ้นมาใหม่		ปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดีทั้งหมด
5.3 พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ พนักงานเข้าใจผ่านนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพที่ระบุในคู่มือคุณภาพ และ KPI ที่หัวหน้างานแต่ละคนรับผิดชอบ รวมถึง Incentive ที่แสดงผลการดำเนินงานทุกเดือน ย้ำเตือนทุกครั้งในที่ประชุมชี้แจงผลการปฏิบัติงานเป็นรายเดือนแก่บุคลากร ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง มีการซักถาม และมี Internal Audit ปีละ 2 ครั้ง เป็นการทวนสอบระบบคุณภาพ	- จากบันทึกการทำ Internal Audit มีการสุ่มถามพนักงานทุกแผนก ๆ ละ 2 คนถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร	- ผลจากการทำ Internal Audit พบว่าพนักงานมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถตอบได้ถูกต้องทั้งหมด ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดีทั้งหมด

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
5.4 บริษัทฯมีการกำหนดเป้าหมายของกิจกรรมที่ทำได้ เจนหรือไม่ และมีการประเมินผลการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรอย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ การกำหนดเป้าหมายชัดเจนเป็นตัวเลข และแผนงานในงบประมาณ และเป็น KPI ของแต่ละฝ่ายที่วัดได้ มี Company Goal ที่ทุกฝ่ายถือร่วมกัน และมีการประเมินผลการดำเนินงานจากหน่วยงานกลางที่เก็บข้อมูล และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในส่วนปฏิบัติการ ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายจัดส่งนำเสนอผลการดำเนินงานทุกสิ้นเดือน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงในกระบวนการร่วมกันผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน หากไม่ได้ตามเป้าหมาย แต่ละฝ่ายมีความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะอย่างไร เพื่อให้ทุกฝ่ายบรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน สำหรับผู้บริหารมีการประชุมร่วมกันทุกฝ่าย เป็นรายเดือน ครึ่งปี และทั้งปี ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายขาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน ของทุกส่วนงาน	- มีการกำหนดเป็น KPI ขององค์กร และนำมาตั้งเป็น KPI ของแต่ละแผนก มีแผนการดำเนินงานชัดเจน ในแต่ละเดือน ทำการประเมินผล โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ผลการประเมิน KPI แต่ละแผนก บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เกือบทั้งหมดถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดี เกือบทั้งหมด

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
5.5 ผู้บริหารได้กำหนดความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรไว้อย่างไร และหากมีปัญหาเกิดขึ้นที่หน้างาน ผู้บริหารได้รับทราบข่าวสารได้ในลักษณะใด	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ ได้มีการกำหนดความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกระบวนการต่าง ๆ ชัดเจนในผังองค์กร ถ้ามีปัญหาที่หน้างาน พนักงานจะรายงานต่อหัวหน้ากะ แล้วหัวหน้าแผนกจะทราบเรื่องล่าสุดใน Morning Meeting ถ้ากรณีใหญ่ๆ หัวหน้าแผนกจะแจ้งผู้บริหารทันที ถ้าเป็นกรณีเล็ก จะประชุมเป็นรายเดือน ผู้จัดการฝ่ายผลิตเพิ่มเติมว่า กรณีพบปัญหา มีการส่ง E-mail ให้แผนกที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้บริหารรับทราบ เพื่อให้เกิดการแก้ไขได้อย่างทันที่	- มีการกำหนดเป็น Business Flow เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงแต่ละกระบวนการ - การสื่อสารกรณี queพบปัญหาผ่านทาง โทร ศัพท์ และ E-mail และมีการรายงานตามลำดับชั้น	- ผลการกำหนด Business Flow ทำให้เกิดความชัดเจนในการทำงานลดความผิดพลาด - การสื่อสารมีความชัดเจนทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่รวมทั้งมีการประชุมร่วมกัน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด
5.6 มีการจัดระบบการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในองค์กรหรือไม่	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ มีการพัฒนาระบบต่าง ๆ ขึ้นมามากมายเช่น ระบบ Customer Checklist ระบบ Lean Manufacturing System ระบบวางแผนการผลิตและสั่งวัตถุดิบ ระบบบริหารคุณภาพในส่วน	- มีระบบบริหารคุณภาพในการควบคุมเอกสารที่ใช้ในการทำงานและสื่อสาร - มีระบบ ERP ใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลภายในบริษัท	- จากการดำเนินงานควบคุมเอกสารและมีระบบ ERP ช่วยให้เกิดการทำงานเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าทำให้บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
	การผลิตมีการทำ First Off Checklist เพื่อให้เกิดการระมัดระวังในการทำงาน ตรวจสอบตั้งแต่ครั้งแรกที่เริ่มผลิต มีการทวนสอบโดยหัวหน้างาน เป็นต้น มีการจัดระบบการทำงาน การติดตามงานแล้วกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน		ของบริษัทฯ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดีเกือบทั้งหมด

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทฯ ปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับหลักการดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานให้ชัดเจน โดยมีเป้าหมายสำคัญร่วมกัน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ตรงกับคำถามข้อ 5.1 บริษัทฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกับผู้บริหารทุกท่าน แล้วผู้บริหารแต่ละท่านคิดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตนเองให้สอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวชัดเจนเป็น KPI ผลที่ได้รับ มีความชัดเจนในการทำงาน และเป้าหมาย ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดีทั้งหมด

2. การวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน ให้เห็นระบบความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ตรงกับคำถามข้อ 5.2 มีการกำหนดเป็นผังองค์กรเพื่อให้บรรลุผลที่ตั้งไว้และได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสม ณ ช่วงเวลานั้น ๆ ผลที่ได้รับ บริษัทฯ เกิดความชัดเจนในการบริหารงาน ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็ว ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดีทั้งหมด

3. การสร้างความเข้าใจและให้เกิดความตระหนักในระบบความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของแต่ละหน่วยงานซึ่งมีผลต่อเป้าหมายขององค์กร ตรงกับคำถามข้อ 5.3 โดยยึดถือ KPI ของแต่ละหน่วยงาน มีการสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง มีการซักถาม และมี Internal Audit ปีละ 2 ครั้ง เป็นการทวนสอบระบบคุณภาพ และความเข้าใจในการทำงานของพนักงาน การกำหนดนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพระบุชัดเจนในกลุ่มมีคุณภาพ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดีทั้งหมด

4. ประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ก่อนพิจารณาผลงานดำเนินงานที่ส่งผลต่อหน่วยอื่น ๆ ในลำดับต่อไป ตรงกับคำถามข้อ 5.4 มีการกำหนดเป้าหมายของกิจกรรมและมีการประเมินผลการดำเนินงาน ผลที่ได้รับ ทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงงาน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วน และได้ผลดีเกือบทั้งหมด

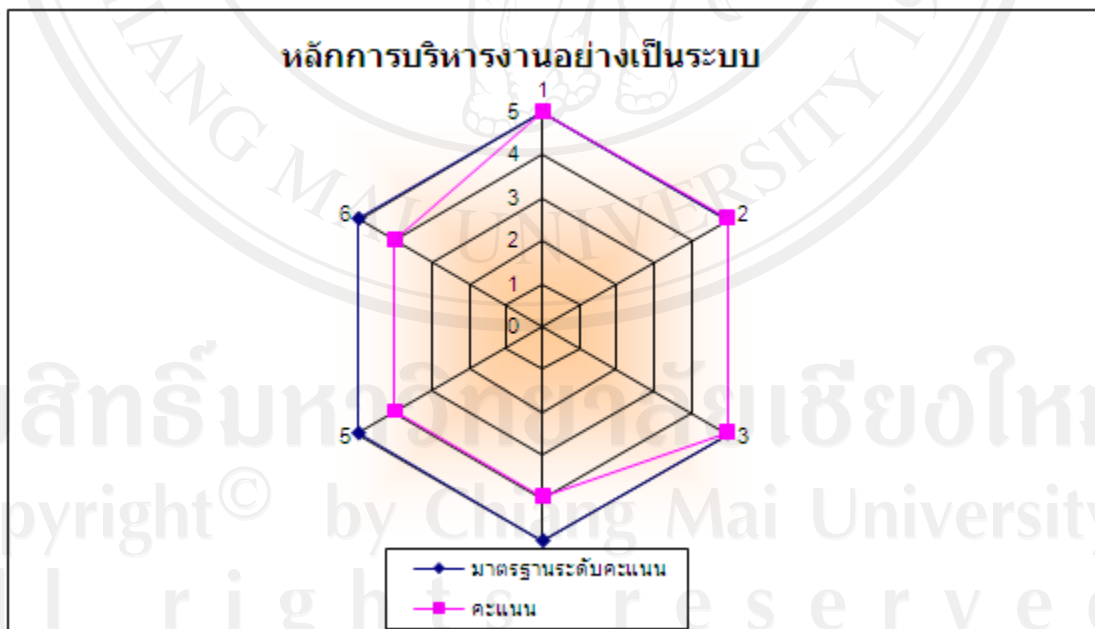
5. การแก้ไขปัญหาขององค์กร ณ จุดใด ๆ ให้มองผลสืบเนื่องจากจุดอื่น ๆ ตามระบบความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน ตรงกับคำถามข้อ 5.5 ได้มีการกำหนดความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง

กระบวนการต่าง ๆ ชัดเจนในผังองค์กร และเป็น Business Flow กรณีมีปัญหาที่หน้างาน พนักงานจะรายงานต่อหัวหน้ากะ แล้วหัวหน้าแผนกจะทราบเรื่องล่าสุดใน Morning Meeting ถ้ากรณีใหญ่ๆ หัวหน้าแผนกจะแจ้งผู้บริหารทันที ถ้าเป็นกรณีเล็ก จะประชุมเป็นรายเดือน กรณีพบปัญหา มีการส่ง E-mail ให้แผนกที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้บริหารรับทราบ เพื่อให้เกิดการแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ผลที่ได้รับ คือ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถรับทราบปัญหาและร่วมกันแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์ ถือว่ามีการปฏิบัติที่ครบถ้วน และได้ผลดีเกือบทั้งหมด

จากผลการสัมภาษณ์ บริษัทฯ สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับ 5 ข้อของหลักการบริหารอย่างเป็นระบบ และได้ผลดีเกือบทั้งหมด จากการตั้งคำถามทั้งหมด 6 ข้อ ตาม Radar Chart

คำถาม	1	2	3	4	5	6	ค่าเฉลี่ย
ผลการศึกษา(คะแนน)	5	5	5	4	4	4	4.50

ตารางที่ 4.5 สรุปผลการศึกษาลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ



รูปที่ 4.5 กราฟสรุปหลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

หลักการที่ 6 หลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า บริษัทฯ ได้นำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ที่ถาวรขององค์กรด้วยหรือไม่

ตารางที่ 6 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
6.1 บริษัทมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องของผลิตภัณฑ์ กระบวนการและระบบต่าง ๆ โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ใน ทุก ๆ ส่วนขององค์กร อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการให้ ข้อมูลว่า มีตัวเลขเป้าหมาย KPI ที่ท้าทายขึ้น ทุกปี ทำให้ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลว่า กำหนดให้มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ จัดกิจกรรมส่งเสริมการ พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง มีการ กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานใน ลักษณะที่เน้นให้มีการปรับปรุงและพัฒนา จัดให้มีทีมในการแก้ไขปัญหาในลักษณะ ดอนรากดอนโคนซึ่งเน้นในเรื่องของการ พัฒนาระบบการทำงาน ผู้จัดการฝ่ายขาย ให้ข้อมูลว่า ฝ่ายขายให้ความร่วมมือกับทั้ง องค์กร โดยหาข้อมูลรายละเอียดจากลูกค้า ให้ครบถ้วนส่งให้ฝ่ายวิจัยฯ เพื่อประกอบใน การหาโครงสร้างบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม ให้กับลูกค้า ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ ผลิตภัณฑ์นั้น บริษัทฯ ได้เพิ่มการตรวจสอบ วัตถุประสงค์ที่รับเข้าและมีการ	- การกำหนดเป็น KPI เรื่องการสร้าง ความพึงพอใจ ให้กับลูกค้าโดย พิจารณามูลค่า สินค้าคืนเทียบกับ ยอดขายลดลงจากปี ที่ผ่านมาและ คำนึงถึงการส่ง มอบให้กับลูกค้า ภายในและ ภายนอก - พิจารณาการลด การสูญเสียที่เกิด จากการผลิตให้ ลดลง โดยเทียบกับ ปีที่ผ่านมา	- ผลการประเมิน KPI พบว่าได้ตาม เป้าหมายเกือบ ทั้งหมด ในด้าน มูลค่าสินค้านั้น เมื่อเทียบกับ ยอดขายบรรลุตาม เป้าหมาย รวมถึง การส่งมอบ (รายละเอียดตาม ภาคผนวก ข) - การลดการ สูญเสียจากการ ผลิตเทียบกับปีที่ ผ่านมาให้ลดลง 5% สามารถทำได้ เกือบทุก กระบวนการ

ตารางที่ 6 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
	<p>จัดทำ Product Description เพื่อให้ครอบคลุมกับความต้องการของลูกค้าในกระบวนการผลิต เช่น ฝ่ายผลิตมีการปรับปรุง วิธีการทำงาน การเคลื่อนย้าย มีการประชุมปัญหาทาง KPI ข้อมูลตอบกลับลูกค้า และค้นหาสาเหตุ แผนการแก้ไขป้องกัน</p>		
<p>6.2 บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องของประสิทธิผลและควมมีประสิทธิภาพของกระบวนการทั้งหมดอย่างไร</p>	<p>จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือ ให้ความสำคัญโดยกำหนดเป็น KPI ที่ท้าทายขึ้นทุกปี มีเกณฑ์การประเมินชัดเจน และแผนการดำเนินงานมีการจัดตั้งทีมคุณภาพ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า กำหนดให้เป็นส่วนสำคัญในวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานมีการติดตามผล และการแก้ไข เป็นระยะตลอดทั้งปี ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพและผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่ามีการวัดการเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักร การลดของเสีย</p>	<p>- มีการกำหนดเป็น KPI ในแต่ละแผนก เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกัน</p>	<p>- พิจารณาผลการประเมิน KPI ของแต่ละแผนกพบว่า ได้ตามเป้าหมายเกือบทั้งหมด ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด</p>

ตารางที่ 6 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
6.3 บริษัทฯ ใช้แนวคิดใดในการปรับปรุงเบื้องต้น เกี่ยวกับการปรับปรุงเพิ่มเติมแบบตามลำดับขั้นตอนหรือแบบแยกปรับปรุงในแต่ละส่วน	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ให้ข้อมูลว่า เป็นแบบลำดับขั้นตอน (Process Oriented) เช่นกระบวนการอนุมัติสินค้าใหม่ Product Approval Paper Process ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ เป็นแบบผสมผสาน มีทั้งแบบตามลำดับขั้นตอน (Process Oriented) และแบบแยกปรับปรุงในแต่ละส่วน แบบตามลำดับขั้นตอน เช่น การอนุมัติการผลิต ส่วนแบบแยกปรับปรุงในแต่ละส่วน เช่น การปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์เพื่อให้สะดวกในการใช้งาน และเพื่อความแม่นยำถูกต้องของแต่ละกระบวนการ	- กระบวนการอนุมัติสินค้าใหม่มีเอกสาร Product Approval Paper - การบรรลุตาม KPI ที่กำหนด	- ใช้เอกสารที่มีข้อมูลครบถ้วนสื่อสารให้พนักงานรับทราบและเข้าใจตรงกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ - มีการปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเกือบทั้งหมด
6.4 บริษัทฯ ได้จัดให้สมาชิกในองค์กรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ต้องใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไม่ ปีละกี่ครั้ง	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ มีการฝึกอบรมและสอนงานตาม Work Procedures และ Work Instructions มีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ และทำการ Refresh โดยหัวหน้างาน ในส่วนที่จำเป็นต้องรับการอบรมจากภายนอก	- บันทึกการฝึกอบรม - กำหนดเป็น KPI เรื่องการพัฒนาทักษะพนักงาน	- มีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง - พนักงานผ่านการทดสอบพัฒนาทักษะโดยจัดปีละครั้ง ซึ่งแต่ละแผนกสามารถพัฒนา
	บริษัทฯ จัดการฝึกอบรมตามความจำเป็นในการทำงานและตามความจำเป็นในการบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ได้จำกัดงบประมาณค่าใช้จ่ายเรื่องการพัฒนาพนักงานเพราะถือว่าการพัฒนาพนักงานเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า		ทักษะพนักงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเกือบทุกแผนก

ตารางที่ 6 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
6.5 บริษัทฯ มีการดำเนินการแก้ไขเพื่อกำจัดสาเหตุของความไม่เป็นที่พอใจตามข้อกำหนดเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำอย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ จัดให้มีทีมในการแก้ไขปัญหาในลักษณะถอนรากถอนโคน(Root Cause Eradication Process) ในการหาและกำจัดสาเหตุรากฐานที่แท้จริงซึ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนากระบวนการทำงาน ใช้ PDCA ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ให้ข้อมูลว่าใช้ระบบ Kaizen และ Six Sigma ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ปัญหา และป้องกันการเกิดซ้ำ	- มีทีมปรับปรุงกระบวนการเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและการแก้ไขรวมถึงการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ	- มีการติดตามผลการดำเนินงานและมีการนำระบบ Kaizen เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องร่วมกับลูกค้าและมีการอบรม Sig Sixma ให้กับส่วนงานที่จำเป็นต้องนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบ วัดโดยพิจารณาของเสียที่เกิดขึ้นมีการลดลงอย่างต่อเนื่อง ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

จากผลการศึกษารูปได้ว่า บริษัทฯ บรรลุตามเป้าหมายของหลักการฯ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายองค์กร ให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ตรงกับคำถามข้อ 6.1 มีการตั้งเป้าหมายของแต่ละฝ่ายให้ท้าทายขึ้นทุกปี วัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอยู่ในลักษณะที่เน้นให้มีการปรับปรุงและพัฒนา จัดให้มีทีมในการแก้ไขปัญหาในลักษณะถอนรากถอนโคน ผลที่ได้รับ ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานเป็นทีม และได้ผลดีเกือบทั้งหมด
2. มีการกำหนดแผนการประเมินผลงานและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ตรงกับคำถามข้อ 6.2 มีการตั้ง KPI ที่ท้าทายขึ้นทุกปี มีเกณฑ์การประเมินชัดเจน และแผนการดำเนินงาน มีการจัดตั้งทีมคุณภาพ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับ

ลูกค้า กำหนดให้เป็นส่วนสำคัญในวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานมีการติดตามผล และการแก้ไข เป็นระยะตลอดทั้งปี ผลที่ได้รับ คือ มีความชัดเจนในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งเกือบทุกส่วน

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยป้อนเข้าและกระบวนการ ดำเนินการให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน จากการตั้งคำถามข้อ 6.3 บริษัทฯ ใช้แนวคิดในการ ปรับปรุงเบื้องต้นเกี่ยวกับการปรับปรุงเพิ่มเติมทั้งแบบตามลำดับขั้นตอนและแบบแยกปรับปรุงใน แต่ละส่วน การปรับปรุงแบบลำดับขั้นตอน เช่น กระบวนการอนุมัติสินค้าใหม่ และแบบแยก ปรับปรุงในแต่ละส่วน เช่น การปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์เพื่อให้สะดวกในการใช้งาน และเพื่อ ความแม่นยำถูกต้องของแต่ละกระบวนการ ผลที่ได้รับ คือ ทำให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบ ลด ความผิดพลาดในการทำงาน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

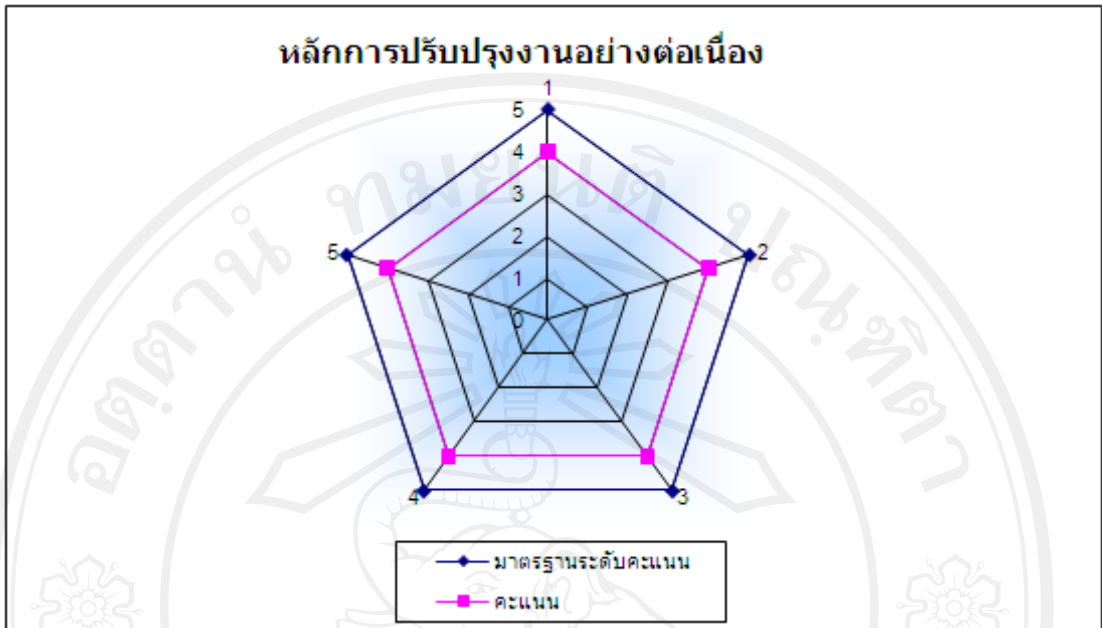
4. การจัดอบรมวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงงาน ตรงกับคำถามข้อ 6.4 มี การฝึกอบรมและสอนงานตาม Work Procedures และ Work Instructions มีการปรับปรุงเพื่อให้ เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ และทำการ Refresh โดยหัวหน้างาน ในส่วนที่จำเป็นต้องรับการ อบรมจากภายนอก บริษัทฯ จัดการฝึกอบรมตามความจำเป็นในการทำงานและตามความจำเป็นใน การบรรลุเป้าหมายโดยไม่ได้จำกัดงบประมาณค่าใช้จ่ายเรื่องการฝึกอบรม และมีการทดสอบเพื่อ พัฒนาทักษะพนักงาน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

5. การจัดระบบการวัดและประเมินผลการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้ การยอมรับและยกย่องหน่วยงานที่มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ตรงกับคำถามข้อ 6.5 มีการ จัดตั้งทีมคุณภาพ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ใช้ระบบ Root Cause Eradication Process ในการหาและกำจัดสาเหตุรากฐานที่แท้จริง ใช้ PDCA ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มี การฝึกอบรมและสอนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ ระบบ Kaizen และ Six sigma ในการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ปัญหา และป้องกันการเกิดซ้ำ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดี เกือบทั้งหมด

จากการสัมภาษณ์ บริษัทฯ สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับ 5 ข้อของหลักการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และได้ผลดีเกือบทั้งหมด จากการตั้งคำถามทั้งหมด 5 ข้อ ตาม Radar Chart

คำถาม	1	2	3	4	5	ค่าเฉลี่ย
ผลการศึกษา(คะแนน)	4	4	4	4	4	4.00

ตารางที่ 4.6 สรุปผลการศึกษาหลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 4.6 กราฟสรุปหลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

หลักการที่ 7 หลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า บริษัทฯ ได้มีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลผ่านการวิเคราะห์และสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ตารางที่ 7 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการ ใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
7.1 บริษัทฯ ใช้รูปแบบใดในการวัดและรวบรวมข้อมูล กำหนดสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ มีการใช้โปรแกรม Axapta ในการรวบรวมจัดเก็บข้อมูล มีการวัดที่ข้อเท็จจริง โดยให้บุคคลที่สามเป็นผู้วัด KPI รูปแบบของการวัดและรวบรวมข้อมูล ได้จัดทำในรูปของสถิติ เพื่อเสนอผลการดำเนินงานในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อประโยชน์ในการติดตามทบทวนและประเมินผล เช่น ฝ่ายขาย มีสถิติของยอดขาย และข้อมูลของลูกค้าแต่ละราย ฝ่ายผลิตมีการวัดผลผลิตที่ได้ (Outputs) และของเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ จัดตั้งหน่วยงานเพื่อนำข้อมูลเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์	- รวบรวมข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Axapta ประมวลผลจากหน่วยงานกลางเพื่อใช้ในการประเมิน KPI	- ข้อมูลมีการทวนสอบและจัดเก็บเป็นระบบโดยฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าไปตรวจสอบได้ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด
7.2 บริษัทฯ มีความมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีพอเพียงหรือไม่	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้อง	- มีข้อมูลจัดเก็บเป็นส่วนกลางเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าไปดูได้โดยผ่านการทวนสอบ	- ข้อมูลที่นำมาใช้ผ่านการทวนสอบจากต่างหน่วยงานและมีเพียงพอกับความ

ตารางที่ 7 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
ทั้งนี้โดยมีความ ความถูกต้อง เชื่อถือได้ และ สามารถเข้าถึงเพื่อ ใช้งานได้	กันคือ ส่วนใหญ่เพียงพอและแม่นยำใน ระดับที่ใช้งานในการตัดสินใจ รายงาน ผลได้รับการทวนสอบโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง และเกิดความสะดวกในการนำข้อมูลมาใช้ ในการตัดสินใจ กรรมการผู้จัดการให้ ข้อมูลเพิ่มเติมที่กำลังปรับปรุงทางการ เก็บข้อมูล Shop Floor ให้แม่นยำมากขึ้น และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ได้ยกตัวอย่างว่า ใน ส่วนของจัดซื้อมีการนำเสนอเสนอมาใช้ เช่น การเปิด Purchase Request (PR) แบบ Online คือทุกฝ่ายสามารถเปิด PR ในระบบ คอมพิวเตอร์	จากอีกหน่วยงาน	ต้องการใช้ในแต่ละ แผนก ถือว่าปฏิบัติ ได้ครบถ้วนและ ได้ผลดีเกือบ ทั้งหมด
7.3 บริษัทฯ มีการ นำเทคนิคทาง สถิติมาเป็น เครื่องมือในการ วิเคราะห์งาน หรือไม่	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่าย ประกันคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ ข้อมูลสอดคล้องกันคือ มีการนำเทคนิคทาง สถิติมาใช้เช่น Six Sigma อยู่ระหว่างการ เรียนรู้เพื่อนำมาปรับใช้ในงาน และ Statistical Process Control ขึ้นอยู่กับความ จำเป็นที่ต้องใช้ในแต่ละส่วนงาน ผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ได้ให้ข้อมูลว่า ในส่วนของจัดซื้อ ไม่มีการนำสถิติมาใช้ ในส่วนอื่น ๆ มีการนำ สถิติใช้ในการวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับการที่ รับผิดชอบ	- ใช้ Statistical Process Control (SPC)	- ใช้ SPC ในการ วิเคราะห์ขั้นตอน การตรวจรับ วัตถุดิบและตรวจ สอบผลิตภัณฑ์ สำเร็จรูปรวมถึง กระบวนการ วิเคราะห์เพื่อ กำหนดเกณฑ์การ ยอมรับสินค้า ถือ ว่าปฏิบัติได้ครบ ถ้วนและได้ผลดี เกือบทั้งหมด

ตารางที่ 7 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการใช้อ้างอิงจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
<p>7.4 บุคลากรในบริษัทสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องใช้ได้หรือไม่อย่างไร</p>	<p>จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ สามารถเข้าถึงได้ตามความจำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>- มีข้อมูลที่จัดเก็บใน Drive กลาง สามารถดูได้ตามความจำเป็นที่ต้องใช้</p>	<p>- เกือบทุกแผนกสามารถเข้าไปดูข้อมูลกลางได้ ยกเว้นบางแผนกที่ไม่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลดังกล่าว ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด</p>
<p>7.5 ในการวิเคราะห์และจัดระบบข้อมูลสารสนเทศของบริษัทฯ ได้มีการใช้วิชาการที่เหมาะสมและตรงประเด็นหรือไม่อย่างไร</p>	<p>จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ มีการใช้วิชาการที่เหมาะสมและตรงประเด็น ในการวิเคราะห์ ใช้การระดมสมอง ก้างปลา และกราฟพาเรโต เพื่อหาประเด็นหลักและใช้หลักการตรวจสอบสาเหตุรากฐานที่แท้จริง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ได้ให้ข้อมูลว่า มีการนำระบบมาใช้เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการพัฒนาต่อไป และกำหนดเป็น KPI ที่ชัดเจนวัดได้</p>	<p>- มีแผนการดำเนินงานของแต่ละแผนกที่ต้องวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลที่จัดเก็บในโปรแกรม Axapta</p>	<p>- ทุกแผนกมีการกำหนดแผนการดำเนินงานควบคู่กับการกำหนด KPI ซึ่งจำเป็นต้องนำข้อมูลที่จัดเก็บมาใช้ในการอ้างอิงและวิเคราะห์ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด</p>

ตารางที่ 7 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการ ใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
7.6 พนักงานระดับต่าง ๆ มีความเข้าใจมีความรู้ที่จะวิเคราะห์และเห็นคุณค่าในเรื่องของข้อมูลและสารสนเทศหรือไม่	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ พนักงานในระดับปฏิบัติการพอใช้ได้ แต่ยังคงปรับปรุงในการวิเคราะห์ พนักงานระดับบริหารอยู่ในขั้นดี การสื่อสารหลักที่ใช้กัน ในองค์กร คือการใช้ E-mail เพื่อให้ทุกระดับติดต่อถึงกัน รวมถึงการใช้เอกสารเพื่อส่งต่อข้อมูล	- จากการทำ Internal Audit พบบันทึกการวิเคราะห์ในแผน การดำเนินงาน	- แต่ละแผนกมีการวิเคราะห์ในแผนการดำเนินงานแต่การวิเคราะห์ข้อมูลมาจากหัวหน้างานต้องพัฒนาเพิ่มในส่วนที่ปฏิบัติหน้างาน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีบางส่วน
7.7 การตัดสินใจทุกครั้งของผู้บริหารทุกระดับได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการวิเคราะห์ประกอบการใช้ประสบการณ์หรือไม่ อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ เป็นเรื่องปฏิบัติเป็นประจำคือ การตัดสินใจทุกครั้งต้องประกอบกันทั้งการวิเคราะห์และประสบการณ์ ถึงจะทวนสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูลได้ โดยเฉพาะเรื่องของการลงทุน ผู้จัดการฝ่ายขายเพิ่มเติมว่า ในส่วนของฝ่ายขาย จะดูข้อมูลประกอบและใช้ประสบการณ์ในการตัดสินใจในการให้บริการลูกค้าและแนะนำข้อมูลให้กับลูกค้า	- การประชุม Management Review	- การตัดสินใจของผู้บริหารมีการประชุมฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยอ้างอิงข้อมูลที่มีอยู่และประสบการณ์ตัดสินใจร่วมกัน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

จากผลการศึกษารูปได้ว่า บริษัทฯ มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการฯ ดังนี้

1. มีระบบรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากคำถามข้อ 7.1 บริษัทฯ มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อนำข้อมูลเข้าสู่โปรแกรม Axapta ของระบบ ERP สามารถทวนสอบได้ ผลที่ได้รับ คือ ทำให้สะดวกในการจัดเก็บข้อมูล และมีความถูกต้อง ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

2. มีระบบสารสนเทศที่ผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ทันทีที่ต้องการ จากคำถามข้อ 7.2 บริษัทฯ มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูป Axapta มาใช้ซึ่งสามารถเรียกข้อมูลทุกส่วนมาใช้ได้ทันทีที่ต้องการ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

3. มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ จากคำถามข้อ 7.3 บริษัทฯ มีการนำ Statistical Process Control มาใช้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นที่ต้องใช้ในแต่ละส่วนงาน เช่นวิเคราะห์คุณภาพวัตถุดิบที่รับเข้า และดูความสามารถของกระบวนการ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้กราฟพารेटโต เพื่อหาประเด็นหลัก และใช้หลักการตรวจสอบสาเหตุรากฐานที่แท้จริง ผลที่ได้รับ คือ เกิดความรวดเร็วและถูกต้องในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

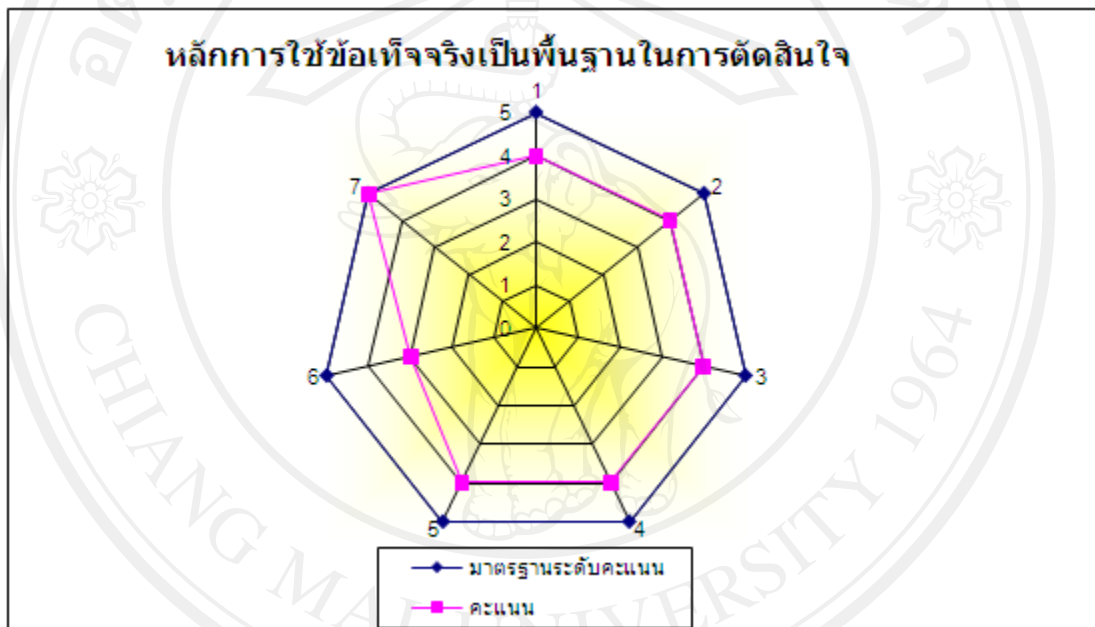
4. บริษัทฯ มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของข้อมูลเชิงสถิติ ซึ่งมีพื้นฐานใกล้เคียงความจริงมากกว่าข้อมูลเชิงความคิดเห็นที่ไม่แน่นอน จากคำถามข้อ 7.6 พนักงานในระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของข้อมูลเชิงสถิติในระดับพอใช้ได้ แต่ยังคงต้องปรับปรุงในการวิเคราะห์ พนักงานระดับบริหารอยู่ในขั้นดี ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีบางส่วน

5. การตัดสินใจทุกครั้งของผู้บริหารประกอบกันทั้งการวิเคราะห์และประสบการณ์ จากคำถามข้อ 7.7 ผู้บริหารใช้การวิเคราะห์และประสบการณ์ในการตัดสินใจทุกครั้ง ถึงจะทวนสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูลได้ โดยเฉพาะเรื่องของการลงทุน ในส่วนของฝ่ายขาย จะดูข้อมูลประกอบและใช้ประสบการณ์ในการตัดสินใจ ในการให้บริการลูกค้าและแนะนำข้อมูลให้กับลูกค้า ผลที่ได้รับ คือ เกิดความถูกต้องในการตัดสินใจ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

บริษัทสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับ 5 ข้อของหลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ และได้ผลดีเกือบทั้งหมด จากการตั้งคำถามทั้งหมด 7 ข้อ ตาม Radar Chart

คำถาม	1	2	3	4	5	6	7	ค่าเฉลี่ย
ผลการศึกษา(คะแนน)	4	4	4	4	4	3	5	4.00

ตารางที่ 4.7 สรุปผลการศึกษาลักษณะการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ



รูปที่ 4.7 กราฟสรุปหลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

หลักการที่ 8 หลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค
วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า องค์กรกับผู้ส่งมอบมีความเป็นอิสระและมี
สัมพันธภาพที่อยู่บนพื้นฐานของการมีผลประโยชน์ที่เสมอภาคกัน อันเป็นการส่งเสริมในเรื่อง
ความสามารถของทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อการสร้างสรรคสิ่งที่มีคุณค่าหรือไม่

ตารางที่ 8 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของ
ผลประโยชน์ที่เสมอภาค

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
8.1 บริษัทฯ มี วิธีการบ่งชี้และ คัดเลือกผู้ขายที่มี ความสำคัญกับ องค์กรอย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่าย ผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูล สอดคล้องกันคือ บริษัทฯ เลือกผู้ขายที่มี ความน่าเชื่อถือด้านระบบคุณภาพเป็นหลัก เรามีการประเมินผู้ขายใช้หลัก CQD (Cost, Quality & Delivery Performance) ทั้ง ทางด้านราคา คุณภาพ และการบริการ การ ส่งมอบ รวมทั้งกำลังการผลิตก่อนเริ่มการ ซื้อขายกัน ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพให้ ข้อมูลเพิ่มเติมว่า มีไป Audit มีการขึ้น ทะเบียนการอนุมัติผู้ขาย (Approved Vendor List-AVL) Contract ตามข้อกำหนด ผลิตภัณฑ์ลูกค้า กฎหมาย และระบบคุณภาพ ที่มีการนำมาใช้ เช่น ISO9000: 2000 GMP HACCP และBRC/IoP ในปี 2008 ได้ ตั้งเป้าหมายด้านคุณภาพและการส่งมอบไว้ ไม่ต่ำกว่า 90% หลังจากที่ได้ไป Audit แล้ว ประเมินด้านคุณภาพและ	- มีการขึ้นทะเบียนผู้ขายที่ผ่าน การอนุมัติแล้ว (Approved Vendor List) - การประเมินผู้ ขายประจำปี	- สำหรับผู้ขาย วัตถุดิบทุกราย ต้องผ่านการ อนุมัติแล้วจาก ผู้จัดการใหญ่ - ผลการประเมิน ผู้ขายพบว่าได้ ตามเกณฑ์ที่ บริษัทฯ กำหนด ถือว่าปฏิบัติได้ สอดคล้องและ ได้ผลดีทั้งหมด
	การส่งมอบแล้วพบว่าผู้ขายรายใหญ่ผ่านการ ประเมินได้คะแนนเฉลี่ย 90%		

ตารางที่ 8 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
8.2 บริษัทฯ เห็นว่าสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบในลักษณะใด จึงจะมีความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับในช่วงสั้นๆ และผลที่จะเกิดในระยะยาวกับองค์กรเอง นอกจากนี้บริษัทฯ ได้บรรลุถึงความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวแล้วหรือไม่	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ เลือกผู้ส่งมอบที่จะเป็น Partner ระยะยาวกับบริษัทฯ ได้ เพื่อความสม่ำเสมอทางด้านคุณภาพ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ร่วมกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับทั้งสองฝ่ายร่วมกัน แบบ Win-Win มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เติบโตและพัฒนาไปด้วยกันมีข้อมูลเชิงลึกที่แลกเปลี่ยนกัน ซึ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพเป็นเรื่องหลัก ทางบริษัทได้บรรลุถึงความสัมพันธ์ในลักษณะนี้แล้วกับผู้ขายหลักๆ และจะขยายผลต่อไป	- มีการขึ้นทะเบียนผู้ขายที่ผ่านการอนุมัติแล้ว (Approved Vendor List) - จากการทำ Internal Audit พบว่ามีแผนการประเมินผู้ขายประจำปี	- สำหรับผู้ขายวัตถุดิบทุกรายต้องผ่านการอนุมัติแล้วจากผู้จัดการใหญ่ - แผนการประเมินผู้ขายได้กำหนดไว้สำหรับผู้ขายรายใหญ่มีการประเมินทุกปีในด้านคุณภาพและการส่งมอบ รวมถึงผู้ขายมีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับ GMP ด้วย ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด
8.3 บริษัทฯ ได้สร้างให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างองค์กรกับผู้ขายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงทั้งใน	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ บริษัทฯ ได้มีการสร้างให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างองค์กรอยู่ตลอด คือบริษัทฯ บอกร	- จากการทำ Internal Audit พบว่ามีแผนการประเมินผู้ขายประจำปี	- แผนการประเมินผู้ขายได้กำหนดไว้สำหรับผู้ขายรายใหญ่มีการประเมินทุกปีในด้านคุณภาพและการส่งมอบ

ตารางที่ 8 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
ส่วนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างไร	ความต้องการในการปรับปรุงแก่ผู้ขาย ผู้ขายทำตัวอย่างส่งให้บริษัททดลองใช้ และแก้ไขจนใช้งานได้ ทางบริษัท มีการประเมินผลงานในด้านต่าง ๆ และจะแจ้งผลให้ผู้ขายทราบเพื่อทำแผนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และช่วยผู้ขายในการพัฒนาระบบคุณภาพ (ISO/GMP/ HACCP)		รวมถึงผู้ขายมีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับ GMP ด้วย ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด
8.4 บริษัท มีการวางแผนที่จะใช้สารสนเทศร่วมกันระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบหรือไม่	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ กำลังจะเริ่มมีการแบ่งปันข้อมูล เช่น การพยากรณ์ยอดขายและยอดการใช้วัตถุดิบ	- แผนการพยากรณ์ยอดขายและยอดการใช้วัตถุดิบ	- ได้เริ่มมีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันถือว่าปฏิบัติได้สอดคล้องและได้ผลดีเกือบทั้งหมด
8.5 บริษัท มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงในเรื่องของการซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างกันหรือไม่อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ บริษัท มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยกับผู้ส่งมอบ คือมีการทำข้อตกลงซื้อขายสินค้าเป็นลายลักษณ์อักษร(Contract Agreement) ใบเสนอราคา ใบสั่งซื้อ Specifications พร้อมระบบการตรวจติดตามผู้ส่งมอบผู้บริหารท่านหนึ่งให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า มีระบบการประเมินผู้ส่งมอบ และสื่อสารเพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนา	- ใบเสนอราคา, เกณฑ์การตรวจรับวัตถุดิบ	- มีขั้นตอนการซื้อ - ขายวัตถุดิบ และมีเกณฑ์การตรวจสอบวัตถุดิบที่รับเข้าอย่างชัดเจนทำให้เกิดความผิดพลาดจากการรับวัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพมาใช้ ถือว่ามีการปฏิบัติได้สอดคล้องและได้ผลดีทั้งหมด

ตารางที่ 8 (ต่อ) แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	หลักฐาน	ข้อมูลเพิ่มเติม
8.6 บริษัทฯ มีกิจกรรมที่ทำให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ กิจกรรมที่ทำให้เกิดการร่วมมือระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ คือ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้ขายมีการอบรมเรื่องวัตถุดิบและองค์กรและมีการพัฒนาวัตถุดิบใหม่ ๆ ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบส่งผู้ชำนาญการเข้ามาช่วยในกรณีเกิดปัญหาระหว่างการผลิต และนำข้อมูลกลับไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นต่อไป	- แผนการฝึกอบรมจากผู้ขายโดยแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิญผู้ขายเข้ามาให้ความรู้กับพนักงาน	- มีการจัดการฝึกอบรมเป็นระยะก่อนที่จะเริ่มใช้วัตถุดิบและมีการ Refresh พบว่าพนักงานเข้าใจถึงข้อมูลวัตถุดิบเป็นอย่างดี สามารถนำมาใช้ได้ถูกต้องและเหมาะสมถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด
8.7 บริษัทฯ มีการใช้ข้อมูลข่าวสารและแผนงานร่วมกับผู้ขายหรือไม่อย่างไร	จากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ ขอให้ผู้ขายให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าใหม่ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของตลาด มีการใช้ข้อมูลข่าวสารและแผนงานร่วมกับผู้ขาย เช่น เราให้การคาดการณ์การขายแก่ผู้ขาย เพื่อให้ผู้ขายเตรียมวัตถุดิบให้เพียงพอและทันตามความต้องการ ซึ่งแจ้งเกณฑ์การตรวจสอบและการรับวัตถุดิบ คุณภาพที่ต้องการ ปัญหาที่พบและแนวทางในการแก้ไขปัญหาของวัตถุดิบ รวมถึงการส่งมอบสินค้า	- ข้อมูลการคาดการณ์การขายให้ผู้ขายและเกณฑ์การตรวจสอบวัตถุดิบ	- ก่อนที่จะมีการซื้อขายวัตถุดิบมีการกำหนดเกณฑ์การยอมรับร่วมกันเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจรับวัตถุดิบอย่างมีคุณภาพ พบว่าปฏิบัติได้สอดคล้องและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

จากผลการศึกษารูปได้ว่า บริษัทฯ ได้บรรลุผลและสอดคล้องกับหลักการฯ ดังนี้

1. การเลือกสรรผู้ส่งมอบที่มีความสำคัญต่อองค์กร จากคำถามข้อ 8.1 บริษัทฯ เลือกผู้ขายที่มีความน่าเชื่อถือด้านคุณภาพเป็นหลัก มีการประเมินผู้ขายใช้หลัก CQD (Cost, Quality & Delivery Performance) มีการ Audit จัดทำ Approved Vendor List และมี Contract ตามข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ลูกค้า กฎหมายและระบบคุณภาพที่นำมาใช้ มีการเลือกผู้ส่งมอบที่จะเป็น Partner ระยะยาวกับบริษัทฯ ในปี 2008 ได้ตั้งเป้าหมายด้านคุณภาพและการส่งมอบไว้ไม่ต่ำกว่า 90% หลังจากที่ได้ไป Audit แล้วประเมินด้านคุณภาพและการส่งมอบแล้วพบว่าผู้ขายรายใหญ่ผ่านการประเมินได้คะแนนเฉลี่ย 90% ผลที่ได้รับ คือ องค์กรสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งให้กับลูกค้า ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

2. การสร้างสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว จากคำถามข้อ 8.2, 8.3 และ 8.4 บริษัทฯ เลือกผู้ส่งมอบที่จะเป็น Partner ระยะยาวกับบริษัทฯ ได้ เพื่อความสม่ำเสมอด้านคุณภาพ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกันทั้งสองฝ่าย แบบ Win – Win มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เติบโตและพัฒนาไปด้วยกัน บริษัทฯ มีการร่วมมือกันระหว่างองค์กรอยู่ตลอด คือ บริษัทฯ บอกความต้องการในการปรับปรุงแก่ผู้ขาย ผู้ขายจะทำตัวอย่างส่งให้บริษัทฯ ทดลอง และประเมินผลแล้วแจ้งให้ผู้ขายรับทราบเพื่อให้ปรับปรุง มีการผลักดันและช่วยผู้ขายในการพัฒนาระบบคุณภาพ ปัจจุบันเริ่มมีการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ขาย เช่น การพยากรณ์ยอดขาย ผลที่ได้รับ ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างองค์กรกับผู้ขาย ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

3. บริษัทฯ มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยกับผู้ส่งมอบ จากคำถามข้อ 8.5 คือ มีการทำข้อตกลงซื้อขายสินค้าเป็นลายลักษณ์อักษร(Contract Agreement) ใ้เสนอราคา ไปสั่งซื้อ Specifications พร้อมระบบการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ มีระบบการประเมินผู้ส่งมอบ และสื่อสารเพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนา ผลที่ได้รับคือ การสื่อสารที่ชัดเจน ส่งผลให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องลดความผิดพลาดในการทำงาน ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีทั้งหมด

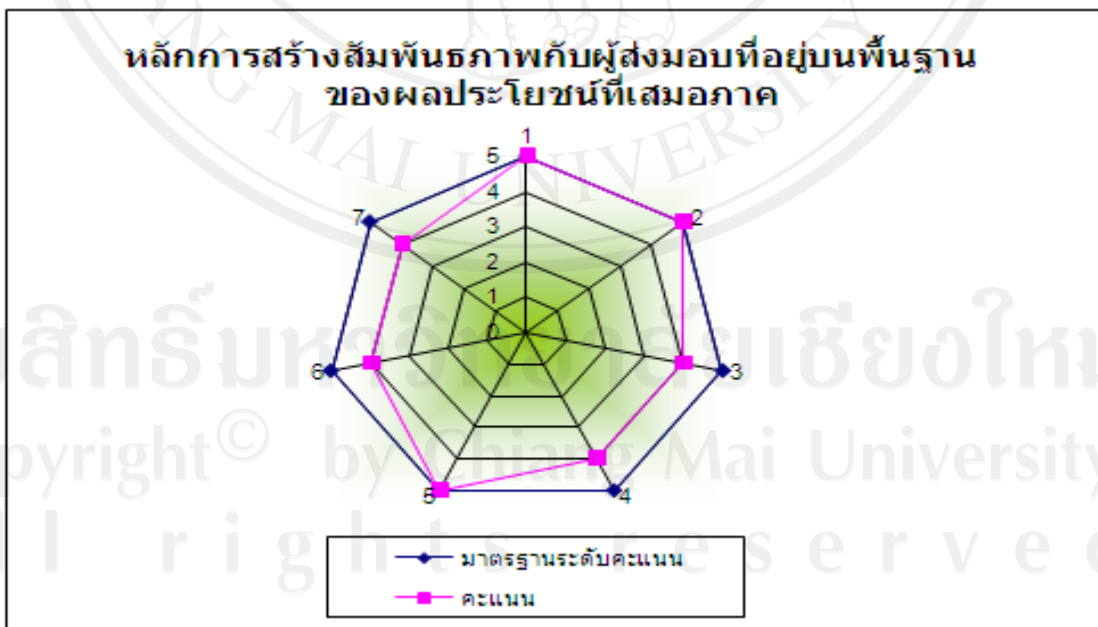
4. บริษัทฯ มีความร่วมมือกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บุคลากร หรือกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง จากคำถามข้อ 8.6 กิจกรรมที่ทำให้เกิดการร่วมมือระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ คือ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้ขายมีการอบรมเรื่องวัตถุดิบและองค์กรและมีการพัฒนาวัตถุดิบใหม่ ๆ ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบส่งผู้ชำนาญการเข้ามาช่วยในกรณีเกิดปัญหาระหว่างการผลิต และนำข้อมูลกลับไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นต่อไป ผลที่ได้รับคือ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

5. มีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ทั้งสองฝ่ายร่วมกันสร้างคุณค่าเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน จากคำถามข้อ 8.7 บริษัทฯ มีการใช้ข้อมูลข่าวสารและแผนงานร่วมกัน คือ เราให้การคาดการณ์การขายแก่ผู้ขาย เพื่อให้ผู้ขายเตรียมวัตถุดิบให้เพียงพอและทันต่อความต้องการ ขอให้ผู้ขายให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าใหม่ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของตลาด ผลที่ได้รับคือก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้ขาย ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

บริษัทฯ สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับ 5 ข้อของหลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค และได้ผลดีเกือบทั้งหมด จากการตั้งคำถามทั้งหมด 7 ข้อ ตาม Radar Chart

คำถาม	1	2	3	4	5	6	7	ค่าเฉลี่ย
ผลการศึกษา(คะแนน)	5	5	4	4	5	4	4	4.43

ตารางที่ 4.8 สรุปผลการศึกษาลักษณะการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค



รูปที่ 4.8 กราฟสรุปหลักการสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

จากผลการศึกษารูปได้ว่า บริษัท สุทามาจิ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด สอดคล้องกับหลักการทั้ง 8 หลักการตามกรอบแนวคิด ISO 9000 : 2000 คือ มีการสื่อสารเรื่องความต้องการของลูกค้าโดยกำหนดเป็นนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ มีการพิจารณาด้าน Delivery in Full on Time (DIFOT) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ มีการกำหนดทิศทางบริษัทฯ ชัดเจน แต่ละแผนกมี Key Performance Index (KPI) วัดการดำเนินงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายขึ้นทุกปีและมีเกณฑ์การประเมินชัดเจน บริษัทฯ เห็นความสำคัญของพนักงาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมด้านคุณภาพ มีการแบ่งกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ทุกกระบวนการเชื่อมโยงการทำงานได้อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดฟังก์ชันชัดเจน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากผลกระทบของกระบวนการต่าง ๆ ที่มีต่อลูกค้า มีการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำ Product Descriptions เพื่อให้ครอบคลุมกับความต้องการของลูกค้า มีการจัดตั้งทีมคุณภาพ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ มีการฝึกอบรมและสอนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะในการทำงาน มีการใช้ระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงจัดเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาจัดทำในรูปแบบของสถิติ การตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับอยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์ และใช้ประสบการณ์ สามารถทวนสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูลได้ บริษัทฯ มีการสร้างสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค โดยเลือกผู้ขายที่มีความน่าเชื่อถือ มีการประเมินผู้ขายใช้หลัก Cost Quality and Delivery (CQD) เลือกผู้ขายที่เป็น Partner ระยะยาวกับบริษัทฯ คำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับทั้งสองฝ่ายร่วมกันแบบ Win - Win มีการจัดทำ Approved Vendor List และมี Contract ตามข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ลูกค้า รวมไปถึงการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยกับผู้ส่งมอบ จากการปฏิบัติที่กล่าวมาส่งผลให้บริษัทฯ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี พนักงานมีความภาคภูมิใจและเห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ลดการสูญเสียที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้บรรลุเป้าหมาย KPI ของบริษัทฯ