

# ใบปะหน้าบทความฉบับสมบูรณ์

## (สำหรับใส่ใน Proceeding นำหน้าบทความ)

ชื่อเรื่อง วิวัฒนาการของเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (The Evolution of Quality Job Assignment)  
ชื่อบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด  
ชื่อผู้เขียน สมชาติ น้อยศิริสุข  
ที่อยู่ ที่ติดต่อ 26/9 หมู่ 3 ถนนลำลูกกา ลำลูกกา ปทุมธานี 12150  
โทรศัพท์ 0-2533-2533, 0-2994-5199 ต่อ 395  
โทรสาร 0-2533-2533, 0-2994-5199 ต่อ 417  
E-mail somchart@chaiyaboon.com

รูปผู้เขียน



### สรุปจุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม

- การรวบรวมเอกสารระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO9001:2000 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS18001 และมาตรฐานแรงงานว่าด้วยความรับผิดชอบทางสังคม SA8000
- จัดทำกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Process; QWP) ทุกกระบวนการเป็นเอกสารควบคุม ที่มีจุดควบคุม (Control Point) จุดตรวจสอบ (Audit Point) และดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Quality Indicator; KQI) และเป้าหมายที่ชัดเจน
- จัดทำเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (Quality Job Assignment; QJA) ของพนักงานทุกตำแหน่งที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) โดยมีดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) และเป้าหมายที่ชัดเจน
- จัดทำตารางอำนาจการบริหาร (Authority Schedule; AS) ที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP)
- จัดทำจุดตรวจสอบ (Audit Point) ทางการเงินและการจัดการ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและโปร่งใส ที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP)

### ประสิทธิผล

- กระจายการปฏิบัติงาน ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) และเป้าหมาย จาก “กระบวนการ” สู่ “ตำแหน่งงาน” ได้อย่างสอดคล้องกัน
- ทุกตำแหน่งงานสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายได้ตลอดเวลา หากมีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรูปธรรม ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

# 1. บทสรุปของผู้บริหาร

ด้วยแนวคิดที่ว่า “ไม่ว่าใคร หากปฏิบัติงานด้วยวิธีการเดียวกัน ก็จะมีบรรลุผลสำเร็จเช่นเดียวกัน” บริษัท ชัยบุญธน บราเดอร์ส จำกัด จึงได้เริ่มจัดทำเอกสารระเบียบปฏิบัติงาน (Work Procedure; WP) พร้อมกำหนดเป้าหมายหลักคือ ขอการรับรองระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO9002:1994 โดยขั้นแรกมุ่งเน้นการจัดทำวิธีปฏิบัติงานขึ้นเป็นเอกสารควบคุมเฉพาะที่เกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ ได้แก่ การขาย การตลาด การจัดซื้อ การบริหารคลังสินค้า การส่งมอบ การเรียกเก็บเงิน การรับและแก้ไขข้อร้องเรียน และกระบวนการสนับสนุนเฉพาะที่ระบบมาตรฐานคุณภาพกำหนดไว้ ได้แก่ การควบคุมเอกสาร การควบคุมบันทึก การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด การแก้ไขและป้องกัน การฝึกอบรม การทบทวนฝ่ายบริหาร และการสื่อสาร

อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ไม่ส่งผลต่อการปรับปรุง จึงมีแนวคิดเพิ่มเติมว่า “หากต้องการประสบผลสำเร็จมากขึ้น ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานจากวิธีที่เคยทำ” และ “หากวัดผลการปฏิบัติงานได้ ก็สามารถปรับปรุงได้” บริษัทฯ จึงได้นำกระบวนการบริหารงานที่มีคุณภาพโดยที่ทีมงานทุกคนมีส่วนร่วม (Total Quality Management; TQM) และ ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Quality Indicator; KQI) มาปรับใช้

ต่อมาบริษัทฯ ได้เพิ่มความสำคัญให้กับกระบวนการจัดการและกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ การจัดการทรัพยากรการเงินและทรัพย์สิน และการจัดการความสัมพันธ์ภายนอก รวมทั้งได้นำระบบมาตรฐานอื่นๆ ได้แก่ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS18001 และมาตรฐานแรงงานว่าด้วยความรับผิดชอบทางสังคม SA8000 มาปรับใช้

จากที่มีหลายกระบวนการ หลายระบบมาตรฐาน บริษัทฯ จึงได้นำกรอบการทำงานที่จัดหมวดหมู่ตามกระบวนการของ American Productivity and Quality Center International Benchmarking Clearinghouse (APQC) ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าครอบคลุมทุกกระบวนการและทุกระบบมาตรฐาน มาเป็นกรอบการจัดทำเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Process; QWP) และใช้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) กำหนดจุดควบคุม ทั้งในระดับขั้นตอนปฏิบัติงานและระดับกระบวนการ จากนั้นกระจายการปฏิบัติงาน ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) และเป้าหมายของกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ทุกฉบับสู่พนักงานทุกตำแหน่งผ่านเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (Quality Job Assignment; QJA) เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานของพนักงานทุกตำแหน่งสอดคล้องและสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดของบริษัทฯ ยิ่งไปกว่านั้นยังนำมาสร้างตารางอำนาจการบริหาร (Authority Schedule; AS) และจุดตรวจจุดสอบ (Audit Point) ทางด้านการเงินและการจัดการที่มีคุณภาพอีกด้วย

## 2. ประวัติองค์กร

ในปี พ.ศ. 2499 คุณอัมพรและคุณดิเรก กุลสิริสวัสดิ์ ได้ก่อตั้งห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล พีอาร์ ชัยบูรณ์ ขึ้น ภายใต้ปณิธานที่ต้องการให้อุตสาหกรรมกรรมพิมพ์สกปรินเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย และสามารถสร้างรายได้ให้กับบุคคลที่ทำงานพิมพ์สกปริน ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2520 ได้เปลี่ยนเป็น บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

กว่า 4 ทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทฯ ประสบผลสำเร็จมากมาย ทั้งในด้านภาพลักษณ์ โดยในปี พ.ศ. 2544 ได้รับตราสัญลักษณ์ "THAILAND BRAND" และในปี พ.ศ. 2545 ได้รับรางวัลผู้ส่งออกสินค้าและบริการดีเด่น PM AWARD (PRIME MINISTER'S EXPORT AWARD) ประเภทที่ใช้ตราสินค้าของตนเอง (THAI OWNED BRAND) จากกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ และในด้านการขยายกิจการ โดยในปัจจุบันประกอบด้วยสำนักงานใหญ่ปทุมธานี สาขาปทุมวัน สาขาเอกชัย และโรงเรียนการพิมพ์ชัยบูรณ์ที่ได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับด้านระบบการปฏิบัติงาน บริษัทฯ ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002:1994 ในปี พ.ศ. 2543 และ ISO 9001:2000 ในปี พ.ศ. 2546 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ในปี พ.ศ. 2545 รวมทั้งได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานไทยระดับพื้นฐาน มรท. 8001-2546 ในปี พ.ศ. 2546 อีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งมั่นพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้ได้รับการรับรองต่อไปคือ ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS18001 และมาตรฐานแรงงานว่าด้วยเรื่องความรับผิดชอบทางสังคม SA8000

บริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม ที่สอดคล้องกันดังนี้

<b>วิสัยทัศน์</b>			
เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพ และบริการ เพื่อสร้างความประทับใจ			
<b>พันธกิจ</b>			
(1) สร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินอยู่	(2) สร้างเสริมการทำงานเป็นทีม	(3) สร้างความพอใจให้กับลูกค้า	(4) สร้างรายได้ อย่างต่อเนื่อง
(5) สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พนักงาน	(6) สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ดีและช่วยเหลือสังคม		
<b>วัฒนธรรมองค์กร (ที่มา TQM Living Handbook ดร.วิโรจน์ ลือประสิทธิ์สกุล)</b>			
<b>กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับวัตถุประสงค์</b>		<b>กลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับวิถีคิด</b>	
(1) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	(2) มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม	(3) ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา	(4) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ
(5) ให้ความสำคัญแก่กระบวนการการทำงาน	(6) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา	<b>กลุ่มที่ 3 เกี่ยวกับวิธีการทำงาน</b>	
(7) บริหารด้วยข้อมูลจริงในสถานที่จริง แก้ปัญหาที่สาเหตุ	(8) เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ	(9) ใช้กรรมวิธีทางสถิติ	(10) จัดลำดับความสำคัญ
(11) ดำเนินการบริหารแบบ PDCA	(12) สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ		
<b>ค่านิยม</b>			
1) <b>ถูกต้อง</b> หมายถึง ทำสิ่งที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจรรยาบรรณ และก้าวไปสู่อการเป็นบรรษัทภิบาล	2) <b>ถูกใจ</b> หมายถึง กระทบใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกเป็นศูนย์กลาง และทำทุกอย่าง ทุกวิถีทางเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด รวมทั้งเสริมสร้างความเป็น "หุ้นส่วน" บนมิตรภาพและสัมพันธภาพที่ยั่งยืน	3) <b>ถูกเวลา</b> หมายถึง ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อเวลา ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด โดยบริหารเวลาและเร่งดำเนินการในสิ่งต่างๆ ให้ทันตามกำหนด เพื่อการพัฒนา และเจริญก้าวหน้าต่อไป	4) <b>ถูกหลัก</b> หมายถึง ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงาน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เพื่อนำความรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จ มาใช้เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ และดำเนินชีวิต ให้มีความสุขและประสบผลสำเร็จ

### 3. วิธีปฏิบัติในอดีต

ในการกำหนดหน้าที่งาน บริษัทฯ เริ่มดำเนินการเช่นเดียวกับบริษัทอื่นๆ ไป คือจัดทำโครงสร้างองค์กรแยกฝ่ายตามหน้าที่งาน ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายพัสดุคงคลัง ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายพัฒนาระบบ จากนั้นจัดทำ “ใบกำหนดหน้าที่งาน” ของผู้จัดการแต่ละฝ่ายแล้วกระจายหน้าที่งานสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่อไปจนถึงพนักงานแต่ละตำแหน่งตามลำดับ โดยมีตัวอย่างดังนี้

#### ตัวอย่าง – ใบกำหนดหน้าที่งานของฝ่ายขายและการตลาด

<b>ตำแหน่ง:</b> ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด <b>รายงานต่อ:</b> ผู้จัดการทั่วไป <b>หน้าที่ความรับผิดชอบ</b> 1. จัดทำกรวิจัยการตลาด ข้อมูลการตลาด และรายงานการขายและการตลาด 2. จัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนการตลาด 3. จัดระบบการขาย ระบบบริการลูกค้า ระบบการสำรองสินค้า ระบบการอบรมพนักงานในฝ่ายขายและการตลาด	
<b>ตำแหน่ง:</b> ผู้จัดการส่วนขายในประเทศ <b>รายงานต่อ:</b> ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด <b>หน้าที่ความรับผิดชอบ</b> 1. รับผิดชอบการบริหารงานขายของบริษัท และการดำเนินงานด้านการตลาด เพื่อให้ได้กำไรและเป้าหมายตามที่ระบุไว้ในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท 2. จัดทำรายการสำรองสินค้า และรายงานการขายต่าง ๆ 3. ควบคุมดูแลและให้คำแนะนำปรึกษา แก้ปัญหาของส่วน	<b>ตำแหน่ง:</b> ผู้จัดการส่วนวิจัยและวางแผนการตลาด <b>รายงานต่อ:</b> ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด <b>หน้าที่ความรับผิดชอบ</b> 1. วิจัยตลาดสำหรับสินค้าและลูกค้าที่บริษัทกำหนด 2. วางแผนการตลาดสำหรับสินค้าที่บริษัทกำหนด 3. ประสานงานฝึกอบรมลูกค้า และทีมงานขาย 4. ประสานงานในการออกงานแสดงสินค้าต่าง ๆ

การกำหนดหน้าที่งานด้วยวิธีนี้มีข้อบกพร่องคือ ไม่แสดงให้เห็นว่างานใดของผู้บังคับบัญชาสัมพันธ์กับงานใดของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงไม่ระบุความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ ทำให้ไม่ทราบว่าจะเก็บข้อมูลอะไรและอย่างไร หรือต้องการผลสำเร็จระดับไหน และไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งไม่มีระดับความสำเร็จที่จะใช้กำหนดค่าการปรับปรุงในคราวต่อไป

เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว บริษัทฯ จึงได้ปรับปรุงใบกำหนดหน้าที่งานโดยแบ่งย่อยหน้าที่ พร้อมทั้งระบุหัวข้อด้านคุณภาพ ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) เป้าหมาย ผู้เก็บข้อมูล แบบฟอร์มเก็บข้อมูล และผู้ประเมิน กำกับไว้ และเรียกชื่อใหม่ว่า “มาตรฐานการปฏิบัติงาน” โดยมีตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่าง - มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด

ลำดับที่	งานที่มอบหมาย	ลูกค้า								หัวข้อ ด้านคุณภาพ	ดัชนีวัดคุณภาพ (KQI)	หน่วย	เป้าหมาย	ผู้เก็บข้อมูล	Form ที่ใช้เก็บข้อมูล
		CU	SA	IC	PM	CR	PU	SD	HR						
1	กำหนดบทบาทและกำกับดูแล มอบหมายงานให้บุคคลากรในความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	●	●	▲	○	▲	▲	●	●	1.1 หน้าที่ของพนักงานชัดเจน	อัตราส่วนพนักงานที่มี QJA	%	100	HR	Checklist
		●	●	○	○	○	▲	●	●		อัตราส่วน KQI ใน QJA ของผู้ได้บังคับบัญชาที่บรรลุ >60%	%	> 80	HR	Program HR
2	วางแผนอัตรากำลังคน	●	●	▲	○	○	▲	●	●	2.1 ความคลาดเคลื่อน	อัตรากำลังคนที่เบี่ยงเบนจากงบประมาณ	%	< 5	HR	กรอบกำลังคน
3	วางแผนงบประมาณ	●	●	▲	○	▲	▲	●	●	3.1 ความคลาดเคลื่อน	อัตราการใช้จ่ายจริงที่เบี่ยงเบนจากงบประมาณ	%	< 5	AC	EXBUD01
4	วางแผนและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรในสังกัด	▲	●	▲	○	▲	▲	●	●	4.1 มีแผนการพัฒนา	อัตราส่วนพนักงานที่มีแผนพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่ง	%	100	HR	Checklist
		●	●	▲	●	▲	▲	●	●		อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการ OJT ครบตามแผน	%	100	HR	แผน OJT
		●	●	▲	●	▲	▲	●	●	4.2 พนักงานมีความรู้	อัตราส่วนพนักงานที่มีคะแนนประเมินการอบรมผ่านเกณฑ์ที่กำหนด	%	> 80	HR	รายงานผลการฝึกอบรม
5	ประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองและพนักงานอย่างต่อเนื่อง	○	●	▲	●	▲	▲	●	●	5.1 ชัดเจน	อัตราส่วนพนักงานที่มีข้อมูลในการประเมิน KQI ครบถ้วน	%	100	SA	Checklist
6	พัฒนาคุณภาพงาน	○	●	▲	●	▲	▲	●	●	6.1 กระบวนการที่ได้รับการพัฒนา	อัตราส่วนข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้ตามกำหนด	%	> 85	SA	Program Complain
		●	●	▲	●	▲	▲	●	●		อัตราส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำต่อปี	%	< 3	SD	CAR
		●	●	▲	●	▲	▲	●	▲	6.2 ผลการปรับปรุงงาน	อัตราส่วนพนักงานที่เขียนรายงานการปรับปรุงได้ตามเป้า	%	100	SD	รายงาน
		●	●	▲	●	▲	▲	●	▲		อัตราส่วนกระดานเข็มมุ่งที่บรรลุ	%	100	SD	รายงาน
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

- = สัมพันธ์กันมาก      CU = Customer      PM = Product Manager      SD = System Development
- = สัมพันธ์กัน      SA = Sales      CR = Credit      HR = Human Resource
- ▲ = อาจจะสัมพันธ์กัน      IC = Inventory Control      PU = Purchase      AC = Accounting

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานนี้ จะช่วยให้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับงานที่มอบหมายว่า อาจไม่ครบถ้วนตามกระบวนการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากไม่สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า งานที่มอบหมายดังกล่าวรองรับกระบวนการปฏิบัติงานในเรื่องใด บริษัทฯ จึงทำการปรับปรุงต่อไปเป็นเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) โดยมีแนวทางดำเนินการตามหัวข้อที่ 4 แนวทางการปรับปรุง

## 4. แนวทางการปรับปรุง

จากข้อบกพร่องที่พบในหัวข้อที่ 3 วิธีปฏิบัติในอดีต ทั้งจากใบกำหนดหน้าทำงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน บริษัทฯ จึงนำกระบวนการที่ American Productivity and Quality Center (APQC) จัดหมวดหมู่ไว้มาเป็นกรอบในการรวบรวมการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ทั้งที่ทราบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ที่ไม่ทราบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน และที่ควรปฏิบัติเพิ่ม เพื่อจัดทำเป็นเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ตามรูปแบบมาตรฐาน จากนั้นกระจายสู่เอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) โดยมีขั้นตอนดำเนินการโดยละเอียดตามหัวข้อที่ 5 กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ดี

กระบวนการที่ APQC จัดหมวดหมู่ไว้มี 13 กระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการปฏิบัติการ 7 กระบวนการที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานจาก การพัฒนา ขาย และส่งมอบสินค้า รวมถึงเรียกเก็บเงิน และกระบวนการจัดการและสนับสนุน 6 กระบวนการ ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานที่ช่วยให้กระบวนการที่ 1 – 7 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดของกระบวนการดังต่อไปนี้

### กระบวนการที่จัดหมวดหมู่ตาม APQC

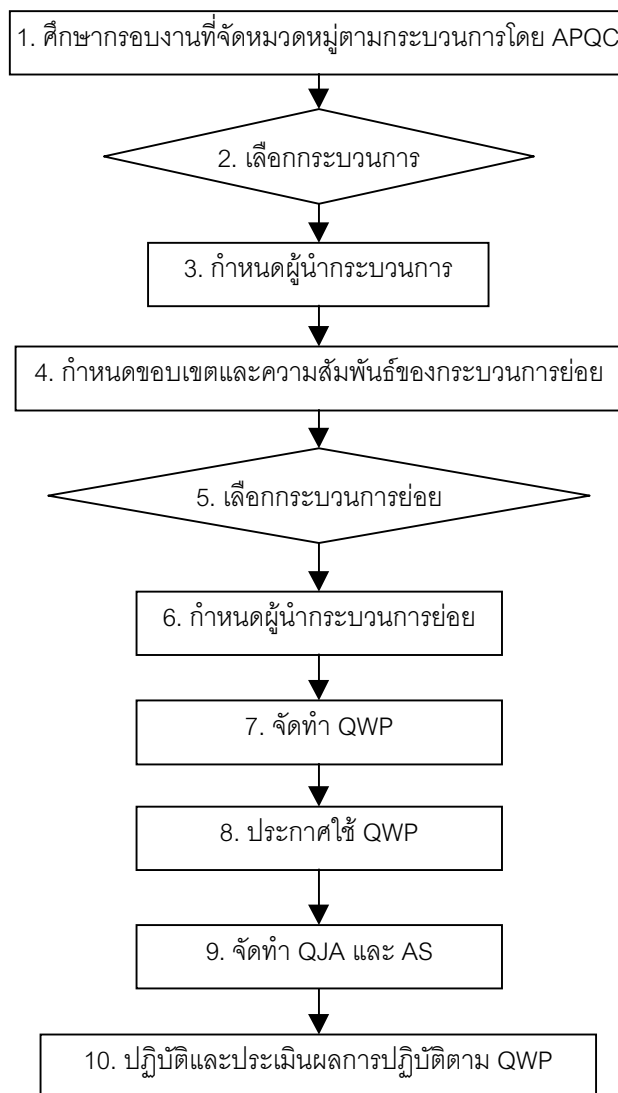
กระบวนการปฏิบัติการ	กระบวนการจัดการและสนับสนุน
1. ความเข้าใจตลาดและลูกค้า	8. การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคล
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	9. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ
3. การออกแบบผลิตภัณฑ์และการบริการ	10. การจัดการทรัพยากรการเงินและทรัพย์สิน
4. การตลาดและการขาย	11. การดำเนินการตามแผนการจัดการสิ่งแวดล้อม
5. การผลิตและการส่งมอบสำหรับองค์กรการผลิต	12. การจัดการความสัมพันธ์กับภายนอก
6. การผลิตและการส่งมอบสำหรับองค์กรการบริการ	13. การจัดการการปรับปรุงและความเปลี่ยนแปลง
7. การเรียกเก็บเงินและการบริการลูกค้า	

นอกจากนี้ ในแต่ละกระบวนการยังแบ่งออกเป็นกระบวนการย่อยอีก โดยกระบวนการที่ 1 – 13 ประกอบด้วยกระบวนการย่อยรวมทั้งสิ้น 213 กระบวนการ ตัวอย่างเช่น กระบวนการที่ 1 ความเข้าใจตลาดและลูกค้า ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 9 กระบวนการ คือ ประเมินเชิงคุณภาพ ประเมินเชิงปริมาณ การทำนายพฤติกรรมการสั่งซื้อ เฝ้าระวังความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการบริการ เฝ้าระวังความพึงพอใจในการแก้ไขข้อร้องเรียน เฝ้าระวังความพึงพอใจในการสื่อสาร ค้นหาจุดอ่อนของข้อเสนอของผลิตภัณฑ์และการบริการ ระบุนวัตกรรมใหม่ที่ตรงกับความจำเป็นของลูกค้า และค้นหาปฏิกริยาสนองตอบของลูกค้าที่มีต่อข้อเสนอของคู่แข่ง ซึ่งกระบวนการย่อยเหล่านี้จะถูกนำมาทำเป็นเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) แต่ละฉบับนั่นเอง

สำหรับกระบวนการย่อยในกระบวนการที่ 2 – 13 ทั้งหมด ท่านสามารถหารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก [www.apqc.org](http://www.apqc.org) โดยค้นหาภายใต้คำว่า Process Classification Framework

## 5. กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ดี

ก่อนที่จะเริ่มจัดทำเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) จากเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) บริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการคุณภาพกระบวนการที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายหรือตัวแทนฝ่ายที่มีตำแหน่งสูงสุด และมอบหมายเลขานุการคณะกรรมการฯ ทำหน้าที่จัดประชุม ประสานงาน ให้คำแนะนำ และสนับสนุนการดำเนินการทุกขั้นตอนจนแล้วเสร็จ จากนั้นจึงเริ่มขั้นตอนต่างๆ สรุปได้ดังแผนภาพ



- ขั้นตอนที่ 1** ศึกษากรอบงานที่จัดหมวดหมู่ตามกระบวนการโดย APQC
- จุดประสงค์** เพื่อรวบรวมข้อมูลและศึกษารายละเอียดการจัดหมวดหมู่ตามกระบวนการโดย APQC
- การปฏิบัติ** เลขานุการคณะกรรมการฯ ค้นข้อมูลจาก [www.apqc.org](http://www.apqc.org) โดยค้นหาภายใต้คำว่า Process Classification Framework รวมทั้งค้นข้อมูลจาก Search Engine ต่างๆ จากนั้นศึกษาและแปลข้อมูลที่ได้เป็นภาษาไทยเพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการ
- ขั้นตอนที่ 2** เลือกกระบวนการ

<b>จุดประสงค์</b>	เพื่อเลือกกระบวนการที่เหมาะสมกับบริษัท
<b>การปฏิบัติ</b>	เลขานุการคณะกรรมการฯ จัดทำข้อมูลเปรียบเทียบกระบวนการที่จัดหมวดหมู่ตาม APQC กับกระบวนการธุรกิจของบริษัทฯ และให้คณะกรรมการฯ พิจารณาว่ากระบวนการใดบ้างที่เหมาะสมกับบริษัทฯ ซึ่งผลที่ได้คือไม่นำกระบวนการที่ 6 การผลิตและการส่งมอบสำหรับองค์กรการบริการมาใช้
<b>ขั้นตอนที่ 3</b>	กำหนดผู้นำกระบวนการ
<b>จุดประสงค์</b>	เพื่อเลือกผู้นำกระบวนการ
<b>การปฏิบัติ</b>	เลือกผู้ที่มีความรอบรู้ในแต่ละกระบวนการเป็นผู้นำกระบวนการ เพื่อทำหน้าที่ให้ข้อมูล ให้คำแนะนำ และตรวจสอบความถูกต้องในภาพรวมของกระบวนการ
<b>ขั้นตอนที่ 4</b>	กำหนดขอบเขตและความสัมพันธ์ของกระบวนการย่อย
<b>จุดประสงค์</b>	ผู้นำกระบวนการกำหนดขอบเขตและความสัมพันธ์ของกระบวนการย่อยในกระบวนการที่รับผิดชอบ
<b>การปฏิบัติ</b>	ผู้นำกระบวนการ สรุปว่าแต่ละกระบวนการย่อยในกระบวนการที่รับผิดชอบมีขั้นตอนหลักในการปฏิบัติอย่างไร และผลลัพธ์กระบวนการย่อยใดเป็นปัจจัยป้อนเข้ากระบวนการย่อยใด ทั้งภายในกระบวนการเดียวกันหรือข้ามกระบวนการ
<b>ขั้นตอนที่ 5</b>	เลือกกระบวนการย่อย
<b>จุดประสงค์</b>	เพื่อเลือกกระบวนการย่อยในแต่ละกระบวนการ เฉพาะที่จะนำมาใช้ในบริษัทฯ
<b>การปฏิบัติ</b>	ผู้นำกระบวนการเลือกกระบวนการย่อยของ APQC ที่เหมาะกับบริษัทฯ ทั้งที่มีการปฏิบัติอย่างชัดเจน ที่มีการปฏิบัติแต่ยังไม่ชัดเจน และที่ควรปฏิบัติเพิ่ม
<b>ขั้นตอนที่ 6</b>	กำหนดผู้นำกระบวนการย่อย
<b>จุดประสงค์</b>	เพื่อกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ให้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อนำมาจัดทำเป็นเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP)
<b>การปฏิบัติ</b>	ผู้นำกระบวนการเลือกผู้นำกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) จากผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการย่อย โดยพิจารณาจากผู้ที่มีการปฏิบัติงานมากที่สุด และ/หรือ ผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุด
<b>ขั้นตอนที่ 7</b>	จัดทำเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP)
<b>จุดประสงค์</b>	เพื่อจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการย่อยที่เลือกไว้เป็นเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP)
<b>การปฏิบัติ</b>	เลขานุการคณะกรรมการฯ สัมภาษณ์หรือรับข้อมูลจากผู้นำกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเขียนผังการไหลของงาน (Flowchart) ตามรูปแบบมาตรฐานที่กำหนด และนำปัญหาที่มักเกิดขึ้น หรือคุณภาพงานที่ต้องการในแต่ละกิจกรรมมาปรับเป็นจุดควบคุมหรือดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) ทั้งระดับขั้นตอนปฏิบัติงานและระดับกระบวนการปฏิบัติงาน
<b>ขั้นตอนที่ 8</b>	ประกาศใช้เอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP)
<b>จุดประสงค์</b>	เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ และนำเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง

- การปฏิบัติ** ขึ้นทะเบียนเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ที่จัดทำแล้วเสร็จ และนำเข้าสู่ระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเรียกดูได้จากคอมพิวเตอร์ และในกรณีที่บางหน่วยงานไม่มีคอมพิวเตอร์หรือต้องการสำเนาเอกสารก็สามารถแจ้งความประสงค์ได้
- ขั้นตอนที่ 9 จุดประสงค์** จัดทำเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) และจัดทำตารางอำนาจการบริหาร (AS) เพื่อให้เอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) และตารางอำนาจการบริหาร (AS) สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานในบริษัท
- การปฏิบัติ** นำเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) มาแปรเป็นข้อมูลแยกตามผู้ทำกิจกรรม จะได้กลุ่มของกิจกรรมที่แต่ละตำแหน่งต้องปฏิบัติ จากนั้นกำหนดดัชนีวัดผลปฏิบัติงาน (KQI) เพื่อระบุความคาดหวังหรือเป้าหมายของกิจกรรมนั้น และนำไปจัดทำเป็นเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) ในกรณีที่เป็นเรื่องของอำนาจการตัดสินใจ ก็นำไปจัดทำเป็นตารางอำนาจการบริหาร (AS)
- ขั้นตอนที่ 10 จุดประสงค์** ปฏิบัติและประเมินผลการปฏิบัติตามเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) กระบวนการที่ 1 – 13 (ยกเว้นกระบวนการที่ 6) เพื่อหาจุดบกพร่อง และทำการแก้ไข ปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ให้ดีขึ้น
- การปฏิบัติ** ผู้นำกระบวนการ หรือผู้นำกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) รายงานผลดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) ในการประชุมคณะกรรมการฯ ประจำเดือน หากผลลัพธ์ที่ได้ไม่บรรลุเป้าหมาย หรือมีแนวโน้มด้านลบ คณะกรรมการฯ จะร่วมกันกำหนดแนวทางปรับปรุง แก้ไข ตามความเหมาะสม นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีระบบการแจ้งปัญหาในกระบวนการ (Process Corrective Action Request) ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา เพื่อให้หน่วยงานที่เกิดปัญหาดังกล่าว ปรับปรุง แก้ไข และวางมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมอีก

**รูปแบบมาตรฐานของเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) แผ่นปะหน้าเป็นดังนี้**

		ระเบียบปฏิบัติ (QWP)		แก้ไขครั้งที่ : -	หน้าที่ : 1/6
CBQWP 4.1.7 ขบวนการผลิตและการบริการ		วันที่บังคับใช้ : 28 สิงหาคม 2546		วันที่อนุมัติ : 28 สิงหาคม 2546	
ผู้ทรงอำนาจอนุมัติ : สมชาย ชวนฉลองการขาด	หน่วยงาน : ฝ่ายขายและการตลาด	วันที่อนุมัติ : 22 สิงหาคม 2546			

**วัตถุประสงค์**  
เพื่อเป็นแนวทางในการผลิตผลิตภัณฑ์และกระจายสินค้าให้ลูกค้า ก่อให้เกิดความพึงพอใจจากลูกค้ามาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาความต้องการของลูกค้า การวางแผนทางการตลาด ตลอดจนการดำเนินงานด้านอื่นๆ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการประเมินความพึงพอใจที่ส่งมอบสู่ลูกค้า

**ขอบเขตของระเบียบปฏิบัติ**

1. ขบวนการผลิตและการบริการ (ลูกค้าภายในประเทศ) - การกำหนดกลุ่มลูกค้า วางแผนจัดซื้อและกระจาย การขอซื้อสินค้าให้ลูกค้า การขายและการกระจาย และการติดตามสถานะคำสั่งซื้อ
2. ขบวนการผลิตและการบริการ (ลูกค้าต่างประเทศ E-Call) - การรับนโยบายของผู้บริหาร นำมาทำกลุ่มลูกค้า วางแผนการจัดซื้อสินค้า และกระจายสินค้าไปยัง E-Call และรับคำสั่งซื้อที่ขายไปยังลูกค้า
3. ขบวนการผลิตและการบริการ (ลูกค้าต่างประเทศจากตัวแทน) - การรับนโยบายของผู้บริหาร นำมาทำกลุ่มลูกค้า วางแผนการจัดซื้อสินค้า และกระจายสินค้า วางแผนการบริการ ที่ครอบคลุมไปยังตัวแทนจำหน่ายสินค้าตามแผนที่มีส่วนร่วมคือกระจายสินค้าไปยังลูกค้า

**ขอบเขตบังคับใช้**  
ระเบียบปฏิบัติฉบับนี้ ครอบคลุมการดำเนินงานและกระจายสินค้า โดยฝ่ายขายและการตลาด บริษัท ชัยบูรณ์ ขนาดลด จำกัด

**การจกความ**  
ไม่มี

**เอกสารอ้างอิง**

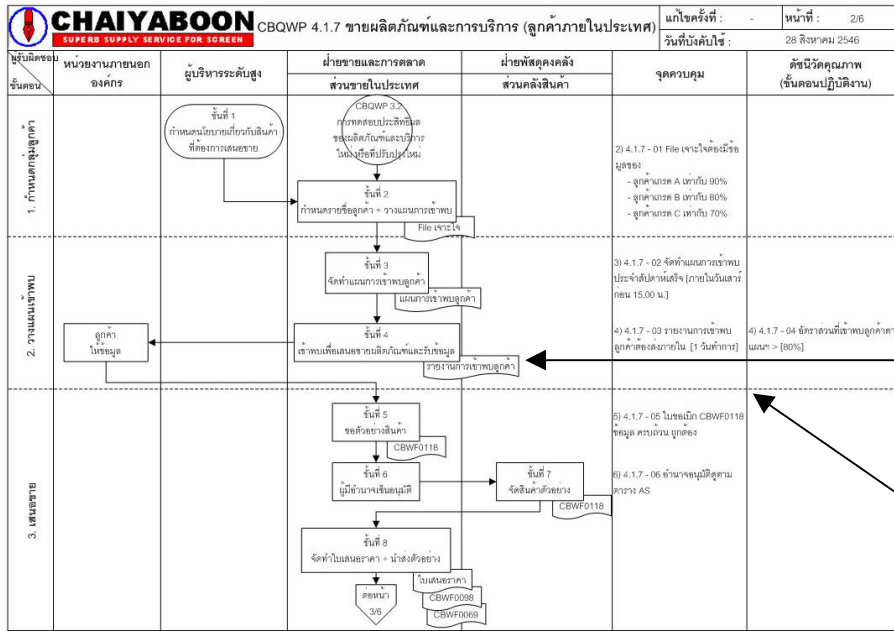
แบบฟอร์ม	เลขที่	CBWF0118	ใบขอซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการสินค้า
แบบฟอร์ม	เลขที่	CBWF0098	ใบส่งตัวอย่างสินค้าและผลการตรวจสอบ
แบบฟอร์ม	เลขที่	CBWF0069	ใบอนุญาตสำหรับพนักงานเข้า หรือออกบริเวณบริษัท (GATE PASS)

ตัวชี้วัดคุณภาพของระเบียบปฏิบัติ	เป้าหมาย
4.1.7 - 00 - 1 การเข้าของสินค้าตามกำหนด	> 80%
4.1.7 - 00 - 2 จำนวน E-mail ที่ส่งไปลูกค้าครบถ้วน E-mail ที่ส่งไปทั้งหมด 1 เดือน (4.1.7 - 00 - 2 Monthly reply rate to e-mail out has to be > 10%)	> 90%
4.1.7 - 00 - 3 อัตราส่วนที่เข้าลูกค้าได้ตามแผน (4.1.7 - 00 - 3 Actual visit versus visit plan > 90%)	> 90%

ISO 9001:2000 :	ISO 14001 :	พจน. 18001 :	SA 8000 :	TQA 2003 :
7.2.1	-	-	-	6.1

- ← ส่วนบน – ระบุชื่อและเลขที่เอกสาร ตำแหน่งผู้รับผิดชอบกระบวนการปฏิบัติงาน และสถานะการปรับแก้ไขและอนุมัติเอกสาร
- ← ส่วนกลาง – ระบุวัตถุประสงค์ ขอบเขต กระบวนการปฏิบัติงาน ขอบเขตบังคับใช้ คำจำกัดความ เอกสารอ้างอิง และดัชนีวัดผลปฏิบัติงานของกระบวนการ
- ← ส่วนล่าง – ระบุความเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดมาตรฐานต่างๆ และหัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2546

# รูปแบบมาตรฐานของเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ผังการไหลของงานเป็นดังนี้



ส่วนบน - ระบุชื่อและเลขที่เอกสาร สถานะการปรับแก้ไขเอกสาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการปฏิบัติงาน

ส่วนกลางซ้าย - ระบุขั้นตอนและกิจกรรมในกระบวนการปฏิบัติงาน

ส่วนกลางขวา - ระบุจุดควบคุมและดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน

## รูปแบบของเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA)



เอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (Quality Job Assignment)



วันที่จัดทำ : \_\_\_\_\_  
ตำแหน่งงาน : เจ้าหน้าที่บริหารงานขาย

QJA No. \_\_\_\_\_  
จัดทำครั้งที่ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
หน้า \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
วันที่บังคับใช้ : \_\_\_\_\_

ส่วนบน - ระบุตำแหน่งงานและหน่วยงานต้นสังกัด เลขที่อ้างอิง สถานะการปรับแก้ไข และวันอนุมัติใช้

เลขที่	Job Assignment	CBQWP No.	ลูกค้า			KQI No.	ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI)	หน่วย	เป้าหมาย	แบบฟอร์มไฟล์/โปรแกรมเก็บข้อมูล	ผู้เก็บข้อมูล	ผู้ประเมิน
			ผู้แทนการขาย	ผู้จัดการกลุ่มธุรกิจ	ผู้จัดการสินค้า							
1	กำหนดรายชื่อลูกค้า + วางแผนการเข้าพบ	4.1.7 / 2	●	●	●	4.1.7-01	File เจาจะใจต้องมีข้อมูลของลูกค้าดังนี้ - ลูกค้าเกรด A - ลูกค้าเกรด B - ลูกค้าเกรด C	%	90 80 70	File เจาจะใจ	จนท.บริหารงานขาย ผจก.กลุ่มธุรกิจ	ผจ.ผจขายและ การตลาด
2	จัดทำแผนการเข้าพบลูกค้า	4.1.7 / 3	●			4.1.7-02	จัดทำแผนการเข้าพบประจำสัปดาห์เสร็จภายในวันเสาร์ก่อน	15.00 น.	แผนการเข้าพบลูกค้า	จนท.บริหารงานขาย	ผจก.กลุ่มธุรกิจ ผู้แทนขาย	
3	ขอตัวอย่างสินค้า	4.1.7 / 5	●			4.1.7-05	ใบขอเบิก CBWF0118 ข้อมูล ครบถ้วน ถูกต้อง	%	100	ใบขอเบิก CBWF0118	จนท.บริหารงานขาย	ผจก.กลุ่มธุรกิจ
4	จัดทำใบเสนอราคา + นำส่งตัวอย่าง	4.1.7 / 8	●			4.1.7-07	รายการ จำนวน และราคาถูกต้อง - คุณภาพเหมาะสมราคา	%	100 100	- Program CUS - Report BU Week	จนท.บริหารงานขาย	ผจก.กลุ่มธุรกิจ
5	รายงานบันทึกผลการเข้าพบลูกค้า	4.1.7 / 10		●		4.1.7-08	เข้าพบลูกค้าตามแผน - ลูกค้าเกรด A - ลูกค้าเกรด B - ลูกค้าเกรด C	ครั้ง/เดือน	2 1 0.5	Program CUS	จนท.บริหารงานขาย	ผจก.กลุ่มธุรกิจ
6	ติดตามผลการส่งตัวอย่าง	4.1.7 / 11		●		4.1.7-09	จำนวนรายการที่ขายได้ ต่อจำนวนรายการที่เบิก	%	>80	Report BU	จนท.บริหารงานขาย	ผจก.กลุ่มธุรกิจ

ส่วนกลาง - ระบุกิจกรรม เลขที่อ้างอิงกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ลูกค้า เลขที่อ้างอิง และดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน หน่วย เป้าหมาย แบบฟอร์มในการเก็บข้อมูล ผู้เก็บข้อมูล และผู้ประเมิน



ถือปฏิบัติ นอกจากนี้ การใช้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) มาประกอบการจัดทำ จึงมีผลให้มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

3. จัดทำเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) ของพนักงานทุกตำแหน่งที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) โดยมีดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) และเป้าหมายที่ชัดเจน

จากการนำกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ทุกฉบับมาแปรเป็นเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) ทำให้มั่นใจว่าทุกกิจกรรมของทุกกระบวนการปฏิบัติงานมีผู้รับผิดชอบปฏิบัติ นอกจากนี้ เมื่อพนักงานแต่ละตำแหน่งบรรลุผลการปฏิบัติงาน (KQI) ที่กำหนดไว้ในเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) ก็จะส่งผลให้กระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องประสบผลสำเร็จไปด้วย

4. จัดทำตารางอำนาจการบริหาร (Authority Schedule; AS) ที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP)

จุดควบคุมในเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ที่เกี่ยวกับอำนาจการอนุมัติ จะถูกนำไประบุในตารางการมอบหมายงาน (AS) เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งทราบถึงอำนาจการอนุมัติของตน

5. จัดทำจุดตรวจสอบทางการเงินและการจัดการ (Audit Point) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและโปร่งใส ที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP)

จุดควบคุม และ/หรือ ขั้นตอนที่มีโอกาสเสี่ยงด้านการเงินในเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) จะถูกนำไปเป็นประเด็นพิจารณาและตรวจสอบของสำนักงานตรวจสอบ (ภายใน)

6. สามารถเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking)

สามารถนำกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไปเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ ที่นำกระบวนการที่จัดหมวดหมู่ตาม APQC มาปรับใช้ได้ เนื่องจากจัดแบ่งกระบวนการในทำนองเดียวกัน

7. สร้างเสริมการทำงานเป็นทีม เน้นที่กระบวนการปฏิบัติงาน ไม่ใช่หน่วยงาน

ในกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) แต่ละกระบวนการ จะมีหลายหน่วยงานร่วมปฏิบัติ และมีดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) ที่วัดผลทั้งกระบวนการ ดังนั้นผลสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของหลายหน่วยงาน

8. เตรียมความพร้อมในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เนื่องจากการจัดทำเอกสารกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) เป็นการวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการควบคุมและแจกจ่ายเอกสารสู่ผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีการติดตาม วัด และรายงานผลอย่างชัดเจน จึงเป็นการเตรียมความพร้อมตามแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ต้องมี แนวทางปฏิบัติ (Approach) การนำไปปฏิบัติ (deploy) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)

## ประสิทธิผล

1. กระบวนการปฏิบัติงาน ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) และเป้าหมาย จาก “กระบวนการ” สู่ “ตำแหน่งงาน” ได้อย่างสอดคล้องกัน

2. ทุกตำแหน่งงานสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายได้ตลอดเวลา หากมีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรูปธรรม ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

### ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข

1. ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการที่จัดหมวดหมู่ตาม APQC มีเพียงหัวข้อกระบวนการและกระบวนการย่อยเท่านั้น ไม่ได้แสดงถึงขอบเขตและความสัมพันธ์ที่ชัดเจน บริษัทฯ จึงใช้ความรอบรู้ ความชำนาญของผู้นำกระบวนการกำหนดขึ้นตามความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบริษัทฯ
2. จำนวนกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ที่ต้องจัดทำเป็นเอกสารมีมาก และผู้นำกระบวนการมีเวลาให้ไม่มาก เนื่องจากมีงานประจำที่ต้องปฏิบัติ บริษัทฯ จึงมอบหมายเลขานุการคณะกรรมการฯ และทีมงานส่วนบริหารกระบวนการ ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดทำเอกสารอย่างเต็มที่ ได้แก่ เข้าสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจขั้นต้นและนำข้อมูลมาจัดทำเป็นเอกสารฉบับร่างส่งให้ตรวจสอบ ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะในการกำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KQI) รวมทั้งหาข้อมูลสนับสนุนมาให้เป็นแนวทาง

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่จะนำมาจัดทำเป็นเอกสารอย่างชัดเจน
2. ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องมีความมุ่งมั่นและร่วมแรงร่วมใจมุ่งผลสำเร็จ
3. กำหนดให้ส่วนบริหารกระบวนการรับผิดชอบอย่างชัดเจน ไม่ปล่อยให้พนักงานฝ่ายของผู้นำกระบวนการ

## 7. เอกสารอ้างอิง

Process Classification Framework, American Productivity and Quality Center International Benchmarking Clearinghouse, [www.apqc.org](http://www.apqc.org)