

## บทที่ 4

### การวางแผนเชิงกลยุทธ์

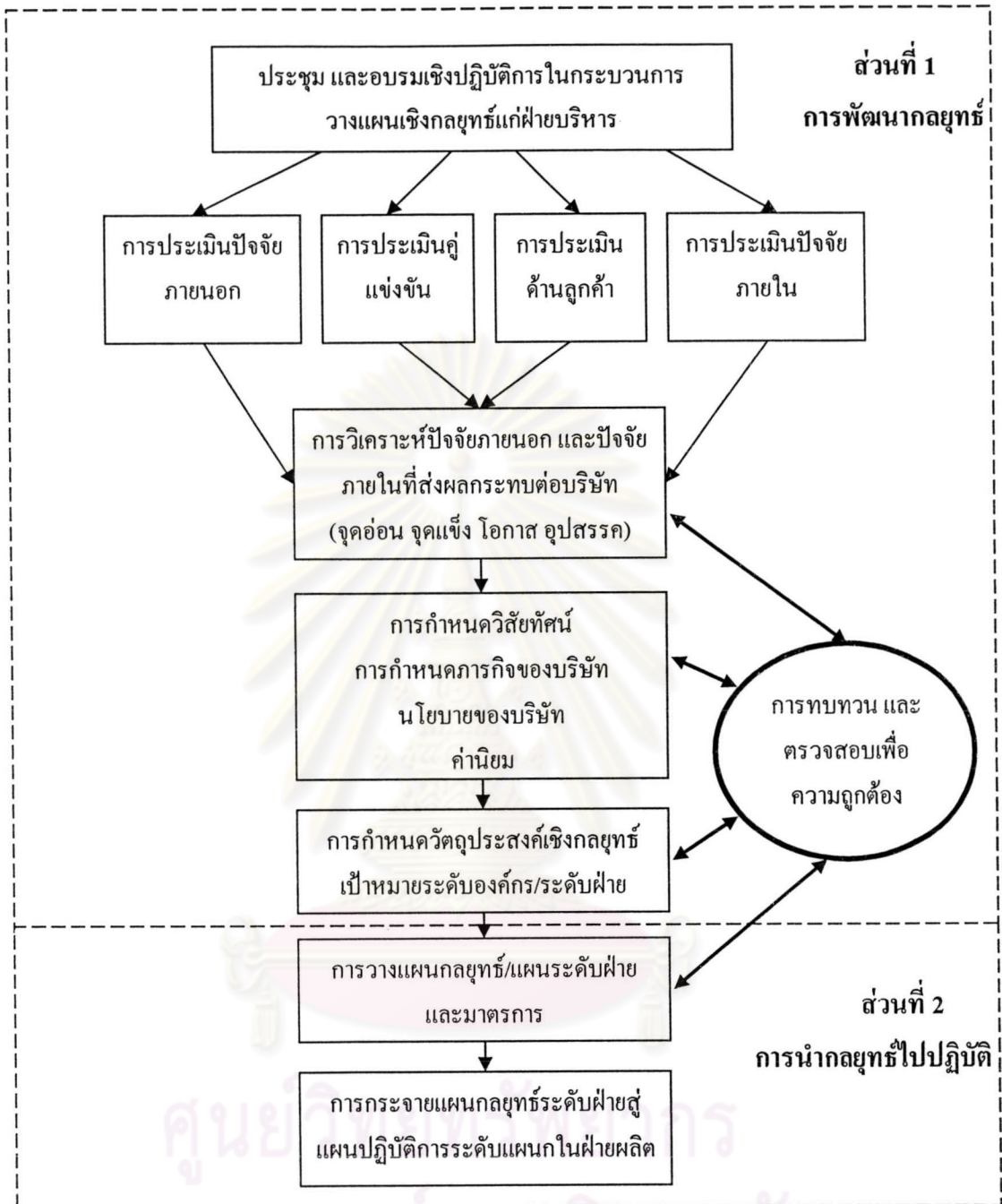
ในส่วนแรกของการจัดทำระบบในวิทยาลัยนพนธ์ฉบับนี้ คือ การจัดทำระบบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้แก่บริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบันทางบริษัทมีระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ยังไม่เป็นรูปธรรมที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีเพียงแนวทาง หรือ แนวความคิดของผู้จัดการฝ่าย เช่น ในฝ่ายขายผู้จัดการฝ่ายขายจะมีแนวทางในการขาย และทราบข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันทางการแข่งขันเป็นอย่างดี และจะส่งการลงไปยังพนักงานให้ดำเนินงานตามช่วงเวลาที่จะนำแนวทางนั้นมาใช้ แต่ยังขาดการเขียนออกมาเป็นรูปแบบของแผนในระยะสั้น หรือ ระยะกลางที่จะกระจายลงไปยังระดับล่างให้ทราบถึงช่วงเวลาดำเนินการ และยังขาดการนำข้อมูลของสถานะแวดล้อมภายใน และภายนอกในปัจจุบัน และในอนาคตนำมาวิเคราะห์ร่วมกันในฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดเป็นแผนของบริษัทร่วมกันออกมา

ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ทำการปรับปรุงใหม่นี้จะเป็นลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะออกแบบปรับปรุงให้ง่ายในการรวบรวมข้อมูล และได้ข้อมูลที่ช่วยต่อการวิเคราะห์มากที่สุด และสอดคล้องต่อลักษณะวัฒนธรรมของบริษัท โดยใช้เวลาที่คุ้มค่าที่สุดเนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีภารกิจของแต่ละท่าน และไม่ค่อยมีเวลาต่อการมาประชุมร่วมกันในแต่ละครั้ง โดยระบบนี้จะใช้รูปแบบของการเขียนรวบรวมข้อมูลที่จะทำการวิเคราะห์ต่างๆของผู้บริหารลงในแบบฟอร์มเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ของบริษัทจะใช้วิธีการเขียนข้อมูลออกมาได้ดีกว่าการระดมความคิดเห็นโดยใช้วิธีการพูดสนทนา หรือ อภิปรายร่วมกัน ซึ่งแหล่งข้อมูลของการจัดทำแบบฟอร์มในการประชุมเชิงปฏิบัติการนี้ได้มาจากแนวทางมาจาก อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545) หนังสือ คู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard) และจาก พสุ เดชะรินทร์ (2545) คู่มือจากการอบรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ระบบของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จัดทำจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. การพัฒนากลยุทธ์ และ
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กระบวนการในการดำเนินงานวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่นำมาจากแนวทางในหมวดที่ 2 ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย แสดงได้ดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 ผังกระบวนการในการดำเนินงานวางแผนเชิงกลยุทธ์

## 4.1 การพัฒนากลยุทธ์

ในกระบวนการนี้เป็นส่วนแรกของกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกรอบเวลาวางแผน และการรวบรวมปัจจัยต่างๆที่นำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ในการวางแผนที่ครอบคลุมถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลักของบริษัท

### 4.1.1 การประชุม และอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ฝ่ายบริหารในการจัดทำกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงงานกรณีศึกษานี้จะเริ่มจากการอบรมทำความเข้าใจและความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับทางผู้บริหารของบริษัท ซึ่งผู้เข้าร่วมจัดทำกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่ายที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อไปในอนาคต ในการประชุมนี้จะเป็นลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่เป็นการรวบรวม หรือ ระดมความคิดของผู้บริหารที่ร่วมประชุมแต่ละท่าน และผู้วิจัยเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทได้ร่วมกันตกลงในที่ประชุมเพื่อกำหนดช่วงเวลา หรือ กรอบเวลาในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ ทบทวนแผนเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปีละครั้งในช่วงปลายปีของการประชุมทบทวนระดับบริหารเพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ของปีถัดไป

### 4.1.2 การประเมินปัจจัยภายนอก

ขั้นตอนนี้เป็นการเริ่มต้นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในส่วนของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ เริ่มจากการประเมินการเปลี่ยนแปลงทางด้านปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อบริษัททั้งในปัจจุบัน และในอนาคต การประเมินปัจจัยภายนอกเพื่อหา โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จะมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายนอกด้วย แบบฟอร์มที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (แสดงในภาคผนวก ค.) เป็นแบบฟอร์มที่ให้ผู้บริหารแต่ละท่านในที่ประชุมร่วมกันรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุปลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ที่ประกอบไปด้วยข้อมูลของ

คอลัมน์ที่ 1 ตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดโอกาส และอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอกต่อการดำเนินงานของกิจการ ที่ประกอบด้วย

1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่ดูในด้านของสถานะเศรษฐกิจที่จะส่งผลกระทบต่อให้เป็นโอกาส หรือ เป็นอุปสรรคต่อบริษัทในการดำเนินงาน

2. ปัจจัยทางด้านสังคม/วัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่ดูในด้านของสภาวะสังคมความเป็นอยู่ หรือ วัฒนธรรม ที่สามารถจะส่งผลกระทบให้เป็นโอกาส หรือ เป็นอุปสรรคต่อบริษัทในการดำเนินงาน

3. ปัจจัยทางด้านประชากร เป็นปัจจัยที่ดูในด้านของสภาวะประชากร แนวโน้มของจำนวนประชากร ฯลฯ ที่อาจจะส่งผลกระทบให้เป็นโอกาส หรือ เป็นอุปสรรคต่อบริษัทในการดำเนินงาน

4. ปัจจัยทางการเมือง/กฎหมาย เป็นปัจจัยที่ดูในด้านของกฎหมาย หรือ ด้านการเมือง เช่น ทางด้านภาษี ทางด้านกฎหมายสิ่งแวดล้อม หรือ กฎหมายอื่นๆ ฯลฯ ที่อาจจะส่งผลกระทบให้เป็นโอกาส หรือ เป็นอุปสรรคต่อบริษัทในการดำเนินงาน

5. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี/นวัตกรรม เป็นปัจจัยที่ดูในด้านของเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร ความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ที่อาจจะส่งผลกระทบให้เป็นโอกาส หรือ เป็นอุปสรรคต่อบริษัทในการดำเนินงาน

6. ปัจจัยทางด้านอุตสาหกรรม เป็นปัจจัยที่ดูในด้านของอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง การขยายตัว หรือ หดตัว ฯลฯ ที่อาจจะส่งผลกระทบให้เป็นโอกาส หรือ เป็นอุปสรรคต่อบริษัทในการดำเนินงาน

คอลัมน์ที่ 2 สภาวะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในคอลัมน์นี้สำหรับลงข้อมูลของสภาวะที่จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือ มีผลกระทบต่อการทำงานทางธุรกิจของบริษัท อันเนื่องมาจากแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ซึ่งทุกปัจจัย หรือ เพียงแค่บางปัจจัยอาจจะมีสภาวะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

คอลัมน์ที่ 3 การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในคอลัมน์นี้สำหรับลงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากเมื่อเกิดสภาวะดังกล่าวแล้วการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจะมีอะไรบ้างสำหรับในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องนั้นๆ

คอลัมน์ที่ 4 ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ในคอลัมน์นี้สำหรับลงข้อมูลที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะของแต่ละปัจจัยซึ่งจะเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการทำงานทางธุรกิจของบริษัท

คอลัมน์ที่ 5 และ 6 สนับสนุน/เป็นอุปสรรคต่อองค์กร ในคอลัมน์นี้เป็นการดูว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการทำงานทางธุรกิจของบริษัทในแต่ละปัจจัยมีส่วนสนับสนุน หรือ เป็นอุปสรรคต่อบริษัท เพื่อที่จะสามารถทำให้แยกหาได้ถึงปัจจัยที่เป็นโอกาส และอุปสรรคต่อบริษัทในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกต่อไป

คอลัมน์ที่ 7 ระดับความสำคัญ ในคอลัมน์นี้เป็นการให้ผลคะแนนความสำคัญเพื่อดูว่าผลกระทบต่อการทำงานทางธุรกิจของบริษัทที่เป็น โอกาส หรือ สนับสนุน นั้นมีความสำคัญ หรือ มีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อบริษัทถ้ามีความสำคัญมากจะให้ 5 คะแนน ไปจนถึง สำคัญน้อยหรือ มีอิทธิพลน้อยเพียงใดต่อบริษัทถ้ามีความสำคัญมากจะให้ 5 คะแนน ไปจนถึง สำคัญน้อย

มาก หรือ ผลกระทบน้อยมาก จะให้ 1 คะแนน การให้คะแนนนี้เพื่อให้ระดับความสำคัญสำหรับนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

ข้อมูลที่สรุปจากในแบบฟอร์มที่ 1 (ตัวอย่างของการบันทึกข้อมูลแสดงดังในตารางที่ 4.1) เมื่อผู้บริหารทุกท่านได้ทำการรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่างๆลงในแบบฟอร์มโดยนำมาจากข้อมูลจริงที่ทราบ และข้อมูลที่ได้จากแบบฟอร์มที่ 1 จะทำการนำไปสรุปเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ในขั้นตอนถัดไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างแบบฟอร์ม 1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

แบบฟอร์ม 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก		ข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ โอกาส หรือ อุปสรรค ในแบบฟอร์ม 5 การวิเคราะห์ SWOT			ระดับ ความสำคัญ	
ปัจจัยด้านสภาวะ แวดล้อมภายนอก	สภาวะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	ช่วยสนับสนุน/เป็น อุปสรรคต่อองค์กร			
			สนับสนุน	อุปสรรค		
เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เศรษฐกิจตกต่ำมีการลดค่าเงิน</li> <li>- คนว่างงานมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เก็บออมมากขึ้น</li> <li>- โดยเฉพาะสินค้าจำเป็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อสินค้าอ่อนลง</li> <li>- สินค้าที่จะขายได้ราคาดีไม่แพง</li> </ul>	X	X	5
สังคม / วัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นิยมสินค้ามีหลากหลาย เป็นที่รู้จักดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้าต้องมี Brand name</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดขายลดลง</li> </ul>	X		5
ประชากร				-		-
การเมือง / กฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกฎหมายด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกบริษัทในธุรกิจนี้ต้องปฏิบัติตามกฎหมายใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องมีกระบวนการจัดการตามกฎหมายใหม่ในปี 2546</li> </ul>		X	3
เทคโนโลยี / นวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบอินเทอร์เน็ต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเว็บไซต์</li> <li>- มีระบบคอมพิวเตอร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น</li> <li>- มีการแข่งขันสูง</li> </ul>	X		5
อุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความต้องการผลิตภัณฑ์มากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องเพิ่มกำลังผลิตของบริษัท</li> </ul>		X	2
					X	4

ระดับความสำคัญ หมายถึง 5 = สำคัญมาก, 4 = สำคัญ, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยมาก

ใช้ X ในช่องที่เลือก หรือ  
เว้นว่างกรณีที่ไม่มีผล

### 4.1.3 การประเมินคู่แข่ง

ขั้นตอนนี้จะเป็นการประเมินในด้านสภาพการแข่งขันของธุรกิจ หรือ คู่แข่งขันของบริษัท และความสามารถของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีอยู่ วิธีการในการรวบรวมข้อมูลด้านการแข่งขันโดยใช้แบบฟอร์มที่ 2 การวิเคราะห์คู่แข่ง (แสดงในภาคผนวก ก.) ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่ให้ผู้บริหารแต่ละท่านในที่ประชุมร่วมกันรวบรวมข้อมูลในด้านของคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน ส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบระหว่างคู่แข่ง ข้อได้เปรียบ/ข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน ฯลฯ และสรุปลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์คู่แข่ง ที่ประกอบไปด้วยข้อมูลดังนี้

แถวที่ 1 เป็นแถวที่ลงข้อมูลในด้านของบริษัทคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจในประเภทเดียวกันที่อยู่ในอันดับต้นๆ ซึ่งเป็นคู่แข่งที่มีผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก และเป็นคู่แข่งที่เหมาะสมในการนำมาเปรียบเทียบ

แถวที่ 2 ลำดับส่วนแบ่งการตลาด ในแถวนี้จะลงข้อมูลถึงลำดับส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทเราเอง และคู่แข่งเพื่อเปรียบเทียบดูว่าบริษัทเรามีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในอันดับใด และคู่แข่งที่อยู่ในอันดับต้นๆมีใครบ้าง ข้อมูลในส่วนนี้จะทำให้ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และอนาคตต่อไปของบริษัทได้เพื่อนำไปกำหนดเป้าหมาย หรือ วิสัยทัศน์ของบริษัท

แถวที่ 3 จุดแข็ง/ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ในแถวนี้จะลงข้อมูลที่เป็นจุดแข็งของบริษัทในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจุดแข็ง หรือ ข้อได้เปรียบของคู่แข่งต่อบริษัทเรา และคู่แข่งรายอื่นในการแข่งขัน

แถวที่ 4 ระดับความสำคัญ (คะแนน) ในแถวนี้เป็นการให้ผลคะแนนความสำคัญเพื่อดูว่าจุดแข็งของบริษัทเรา หรือ ข้อได้เปรียบของคู่แข่งนั้นมีความสำคัญ หรือ มีอิทธิพลมากเพียงใดถ้าเป็นจุดแข็ง หรือ ข้อได้เปรียบที่มีความสำคัญมากต่อการแข่งขันจะให้ 5 คะแนน ไปจนถึง สำคัญน้อยมากจะให้ 1 คะแนน การให้คะแนนนี้เพื่อให้ระดับความสำคัญสำหรับนำมาใช้พิจารณาในการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งทางการแข่งขันของบริษัท และอุปสรรคในการแข่งขันเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

แถวที่ 5 จุดอ่อน/ข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน ในแถวนี้จะลงข้อมูลที่เป็นจุดอ่อนของบริษัทในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจุดอ่อน หรือ ข้อเสียเปรียบของคู่แข่งต่อบริษัทเรา และคู่แข่งรายอื่นในการแข่งขัน

แถวที่ 6 ระดับความสำคัญ (คะแนน) ในแถวนี้เป็นการให้ผลคะแนนความสำคัญเพื่อดูว่าจุดอ่อนของบริษัทเรา หรือ ข้อเสียเปรียบของคู่แข่งนั้นมีความสำคัญ หรือ มีอิทธิพลมากเพียงใด ถ้าเป็นจุดอ่อน หรือ ข้อเสียเปรียบที่มีความสำคัญมากต่อการแข่งขันจะให้ 5 คะแนน ไปจนถึง สำคัญน้อยมากจะให้ 1 คะแนน การให้คะแนนนี้เพื่อให้ระดับความสำคัญสำหรับนำมาใช้พิจารณาในการ

วิเคราะห์ถึงจุดอ่อนทางการแข่งขันของบริษัท และโอกาสในการแข่งขันเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

แถวที่ 7 แนวโน้มการเคลื่อนไหวในอนาคต ในแถวนี้เป็นการลงข้อมูลในด้านแนวโน้มของบริษัทเรา หรือ กลยุทธ์ด้านการแข่งขันของบริษัทที่จะแข่งขันในอนาคต และแนวโน้มของกลุ่มคู่แข่ง หรือ กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่งที่จะแข่งขันในอนาคต ซึ่งข้อมูลในช่องนี้จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ทางการแข่งขันของบริษัทเราต่อไป

ในแบบฟอร์มที่ 2 (ตัวอย่างของการบันทึกข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.2) ข้อมูลที่ได้ในแถวที่ 2 หลังจากผู้บริหารแต่ละท่านให้ข้อมูลลงในแบบฟอร์มสามารถสรุปลำดับส่วนแบ่งตลาดในการแข่งขันได้ ดังนี้

อันดับ 1 และ อันดับ 2 ได้แก่บริษัทที่เป็นผู้นำของตลาดที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูง อันดับที่ 3 ถึง 5 จะมีลำดับสลับขึ้นลงตลอด ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้จะอยู่ในกลุ่มลำดับนี้

ในข้อมูลส่วนอื่นจะนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงแนวทางในการแข่งขันของบริษัทเรา กับคู่แข่งในขั้นต่อไป



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4.2 ตัวอย่างแบบฟอร์ม 2. การวิเคราะห์คู่แข่ง

แบบฟอร์ม 2 การวิเคราะห์คู่แข่ง		ข้อมูลสำหรับวิเคราะห์อุปสรรคทางการแข่งขัน ในแบบฟอร์ม 5 การวิเคราะห์ SWOT		
	บริษัทของเรา	บริษัท AB	บริษัท CD	ชื่อบริษัทคู่แข่งที่มีผลกระทบต่อกิจกร
ลำดับส่วนแบ่งการตลาด	2	1	3	
จุดแข็ง/ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	- มีบริษัทจากต่างชาติคอยสนับสนุน	- มีรูปแบบสินค้าที่หลากหลาย	
ระดับความสำคัญ (คะแนน)	4	2	4	
จุดอ่อน/ข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน	- ลูกค้าใหม่มีน้อยราย	- พนักงานในองค์กรมีการพัฒนาที่ต่ำ	- สินค้าไม่ค่อขขึ้นตามกำหนด	ข้อมูลสำหรับวิเคราะห์โอกาสทางการแข่งขัน ในแบบฟอร์ม 5 การวิเคราะห์ SWOT
ระดับความสำคัญ (คะแนน)	5	2	3	
แนวโน้มการเคลื่อนไหวในอนาคต	- เพิ่มฐานลูกค้าใหม่	- มุ่งพัฒนาพนักงานในองค์กร	- ขยายตลาดมากขึ้น	

ข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ในแบบฟอร์ม 5 การวิเคราะห์ SWOT

#### 4.1.4 การประเมินด้านลูกค้า

ขั้นตอนนี้จะเป็นการประเมินปัจจัยด้านลูกค้าที่จะเป็นข้อมูลที่มีส่วนช่วยให้บริษัทฯ แนวทางที่จะขยายฐานตลาดไปทางด้านใด หรือ ความต้องการของลูกค้า และตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงแนวโน้มในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทให้เพิ่มขึ้นด้วยกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าได้อย่างไร วิธีการในการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวด้วยแบบฟอร์มที่ 3 การวิเคราะห์ลูกค้า (แสดงในภาคผนวก ก.) เป็นแบบฟอร์มที่ให้ผู้บริหารแต่ละท่านในที่ประชุมร่วมกันรวบรวมข้อมูลด้านลูกค้าเพื่อสรุปลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์ลูกค้า ที่ประกอบไปด้วยข้อมูลของ

คอตัมน์ที่ 1 กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/ลูกค้าเก่า และกลุ่มลูกค้าใหม่/ยังไม่ได้เข้าถึง ในคอตัมน์นี้จะลงข้อมูลสองส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ กลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าของเราอยู่แล้วมีใครบ้างที่เป็นลูกค้าหลัก และเป็นลูกค้าที่มีส่วนช่วยเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท และส่วนที่สอง คือ กลุ่มลูกค้าใหม่ หรือ ลูกค้าที่บริษัทยังเข้าไม่ถึงจะเป็นข้อมูลที่บ่งบอกถึงลูกค้าใดที่เรายังไม่ได้เข้าถึงเป็นลูกค้าที่อาจเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท หรือ เป็นลูกค้าที่บริษัทสามารถเข้าไปขยายชิงส่วนแบ่งตลาดมาได้

คอตัมน์ที่ 2 ขนาดตลาด ในคอตัมน์นี้จะเป็ข้อมูลที่จะช่วยเพิ่มขยายให้กับกลุ่มลูกค้าที่บริษัทระบุว่ามีความขนาดใหญ่ หรือ ขนาดกลาง หรือ ขนาดเล็ก เพื่อจะได้เป็นข้อมูลประกอบในการเลือกกลุ่มลูกค้า และกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าได้

คอตัมน์ที่ 3-8 ลักษณะ/พฤติกรรมของลูกค้า ในคอตัมน์นี้จะแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ

ส่วนแรก ลูกค้าที่มีความภักดี ประกอบด้วยลูกค้าที่ผูกพันทางจิตใจ ลูกค้าที่ไม่คิดจะเปลี่ยนใจ หรือ ไม่มีโอกาส ลูกค้าที่หาทางเลือกใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

ส่วนที่สอง ลูกค้าที่เปลี่ยนใจตลอดเวลา ประกอบด้วยลูกค้าที่มีวิถีการดำรงชีวิตเปลี่ยนไป ลูกค้าที่ชอบสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ลูกค้าที่ไม่พอใจอยู่แล้ว

ลักษณะ/พฤติกรรมของลูกค้านี้จะเป็นส่วนที่จะช่วยบ่งบอกลักษณะของพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าให้กับบริษัทได้ เพื่อที่จะเป็นข้อมูลที่จะช่วยตัดสินใจในด้านกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าของบริษัท

คอตัมน์ที่ 9 ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อสินค้า/มีส่วนในการดึงดูดลูกค้า ในคอตัมน์นี้จะเป็นการลงข้อมูลที่บ่งบอกถึงปัจจัยสำคัญที่บริษัทคิดว่าจะมีส่วนช่วยดึงดูดให้กลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่มนั้นจะดำเนินธุรกิจกับบริษัทต่อไปในอนาคต และเป็นข้อมูลที่จะสนับสนุนต่อกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าของบริษัท

คอตัมน์ที่ 10 ระดับความสำคัญในการรักษาลูกค้าเก่า/นำมาเป็นลูกค้าใหม่ ในคอตัมน์นี้จะเป็นการให้คะแนนความสำคัญว่ากลุ่มลูกค้าใดที่สำคัญ หรือ ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัท และกลุ่มลูกค้าที่ไม่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัทเพื่อเป็นการให้ลำดับความสำคัญจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าในครั้งแรก การให้คะแนน 5 คือ สำคัญมากไปจนถึง 1 สำคัญน้อยมาก

ในแบบฟอร์มที่ 3 นี้จะเป็นแบบฟอร์มเปล่าที่ผู้บริหารแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความสำคัญของลูกค้าแต่ละกลุ่มตามความเห็นของผู้บริหารลงไปในรูปแบบฟอร์ม ดังนั้น ความถี่จึงอาจขึ้นอยู่กับกลุ่มของลูกค้าที่ผู้บริหารกำหนดลงไปในรูปแบบฟอร์มดังกล่าวนี้ ข้อมูลที่สรุปจากในรูปแบบฟอร์มที่ 3 (ตัวอย่างของการบันทึกข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.3) จะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจถึงสถานะของกลยุทธ์ด้านลูกค้าในปัจจุบันขององค์กร กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบัน และในอนาคต สิ่งที่ลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบัน และอนาคตต้องการ ลักษณะของลูกค้าในปัจจุบันเป็นอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าจะมีผลกระทบอย่างไรต่อบริษัท



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.3 ตัวอย่างแบบฟอร์ม 3. การวิเคราะห์ลูกค้า

แบบฟอร์ม 3 การวิเคราะห์ลูกค้า	ขนาดตลาด	ลักษณะ/พฤติกรรมของลูกค้า (โดย X ในช่องที่คิดว่าเป็น)				ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อสินค้า / มีส่วนในการตัดสินใจซื้อ (ลูกค้า(เจริญชาย))	ระดับความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านลูกค้า และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
		ลูกค้าที่มีความภักดี	ลูกค้าที่เปลี่ยนใจตลอดเวลา	ลูกค้าที่มีเทคโนโลยีสูง	ลูกค้าที่มีเทคโนโลยีต่ำ		
กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/ลูกค้าเก่า							
1 ลูกค้า A	ใหญ่	X				5	
2 ลูกค้า B	กลาง		X			4	
3							
4							
5							
กลุ่มลูกค้าใหม่/ยังไม่ได้เข้าถึง							
1 ลูกค้า C	เล็ก			X		2	
2							
3							
4							
5							

ระดับความสำคัญ หมายถึง 5 = สำคัญมาก, 4 = สำคัญ, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยมาก

จากข้อมูลในแบบฟอร์มการวิเคราะห์ลูกค้าผู้วิจัยได้ทำการนำข้อมูลในแบบฟอร์มของผู้บริหารทั้งหมดมาสรุปวิเคราะห์ ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มของลูกค้าออกมาได้ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ (> 1,000,000 บาท เช่น เอเจนต์ขนาดใหญ่)
2. กลุ่มลูกค้าขนาดกลาง (500,000 – 1,000,000 บาท เช่น เอเจนต์ขนาดกลาง ร้านขายส่ง)
3. กลุ่มลูกค้าขนาดเล็ก (< 500,000 บาท เช่น บุคคลทั่วไป ร้านค้าปลีกย่อย)
4. กลุ่มลูกค้าที่เป็นราชการ
5. กลุ่มลูกค้าที่เป็นโครงการ เช่น โครงการอสังหาริมทรัพย์ ฯลฯ
6. กลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มลูกค้าทั้ง 6 กลุ่มนี้ ทำการสรุปผลของการให้คะแนน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อออกมาแสดงดังตารางที่ 4.4 และ 4.5



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ทางด้านลูกค้า

	ระดับ ความสำคัญ ในการ รักษาลูกค้า เก่า / นำมา เป็นลูกค้า ใหม่ (ระดับ คะแนน)	ลักษณะ/พฤติกรรมของลูกค้า (โดยกา X ในช่อง ที่คิดว่าเป็น)					ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อ สินค้า / มีส่วนในการ ดึงดูดลูกค้า(อธิบาย)	
		ลูกค้าที่มีความภักดี			ลูกค้าที่เปลี่ยนใจ ตลอดเวลา			
		ลูกค้าที่ผูกพันทางจิตใจ	ลูกค้าที่ไม่คิดจะเปลี่ยนใจ หรือไม่มีโอกาส	ลูกค้าที่หาทางเลือกใหม่มาอยู่ตลอดเวลา	ลูกค้าที่วิถีการดำรงชีวิตเปลี่ยนไป	ลูกค้าที่ชอบสิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา		ลูกค้าที่ไม่พอใจอยู่แล้ว
กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/ลูกค้าเก่า								
1 ลูกค้าขนาดใหญ่ เชนด์	5	10					การสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย บริการที่ดี ให้ความรู้	
2 ลูกค้าขนาดกลาง	3.4	2	1	3	1	1	สินค้าที่มีเทคโนโลยีที่ ทันสมัย การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี Promotion บริการ	
3 ลูกค้าขนาดเล็ก	1.4			1		1	การสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย	
4 ลูกค้าที่เป็นราชการ	2.7	3	1				ให้อำนวยความสะดวก การติดตามงาน Spec.	
5 ลูกค้าที่เป็นโครงการ	0.3			1			เสนอสิ่งแปลกใหม่ คุณภาพ	
6 อุตสาหกรรม	1.7	1	1	1			ด้านราคา ตรงตามความ ต้องการของผลผลิต	

ตารางที่ 4.5 สรุปผลการวิเคราะห์ทางด้านลูกค้า (ต่อ)

	ระดับ ความสำคัญ ในการ รักษาลูกค้า เก่า / นำมา เป็นลูกค้า ใหม่ (ระดับ คะแนน)	ลักษณะ/พฤติกรรมของลูกค้า (โดยกา X ในช่องที่ คิดว่าเป็น)						ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อ สินค้า / มีส่วนในการ ดึงดูดลูกค้า(อธิบาย)
		ลูกค้าที่มีความภักดี			ลูกค้าที่เปลี่ยนใจ ตลอดเวลา			
		ลูกค้าที่ผูกพันทางจิตใจ	ลูกค้าที่ไม่คิดจะเปลี่ยนใจ หรือไม่มีโอกาส	ลูกค้าที่หาทางเลือกใหม่มาอยู่ตลอดเวลา	ลูกค้าที่ถือการดำรงชีวิตเปลี่ยนไป	ลูกค้าที่ชอบสิ่งใหม่มาอยู่ตลอดเวลา	ลูกค้าที่ไม่พอใจอยู่แล้ว	
กลุ่มลูกค้าใหม่/ยังไม่ได้ เข้าถึง								
1 ลูกค้าขนาดใหญ่ เอชนด์	1.3			2				การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย
2 ลูกค้าขนาดกลาง	0.6			1				แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ ตรงตามความต้องการ
3 ลูกค้าขนาดเล็ก	1.3			1	2	2		แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ ตรงตามความต้องการ ใช้ เอง Promotion
4 ลูกค้าที่เป็นราชการ	1.4			1				การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย
5 ลูกค้าที่เป็นโครงการ	0.4		1	1	1			ราคาของสินค้า ช้อบบังคับ คุณภาพ
6 ลูกค้าอุตสาหกรรม	1.4					4		สินค้าที่แปลกใหม่ คุณภาพ
รวมทั้งหมด		16	4	12	4	7	1	<b>44</b>
เปอร์เซ็นต์ความถี่		37%	9%	27%	9%	16%	2%	<b>100%</b>

จากตารางแบ่งคะแนนออกเป็นสองส่วน คือ

ส่วนแรก ระดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มที่ผู้บริหารแต่ละท่านให้ความสำคัญ  
โดยนำคะแนนทั้งหมดมาเฉลี่ยสำหรับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

ส่วนที่สอง ลักษณะ/พฤติกรรมของลูกค้าที่ผู้บริหารแต่ละท่านทำเครื่องหมายเลือกลงในแต่  
ละช่องของแบบฟอร์ม ผู้วิจัยได้ทำการสรุปโดยรวมความถี่ของพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละแบบ  
ออกมา

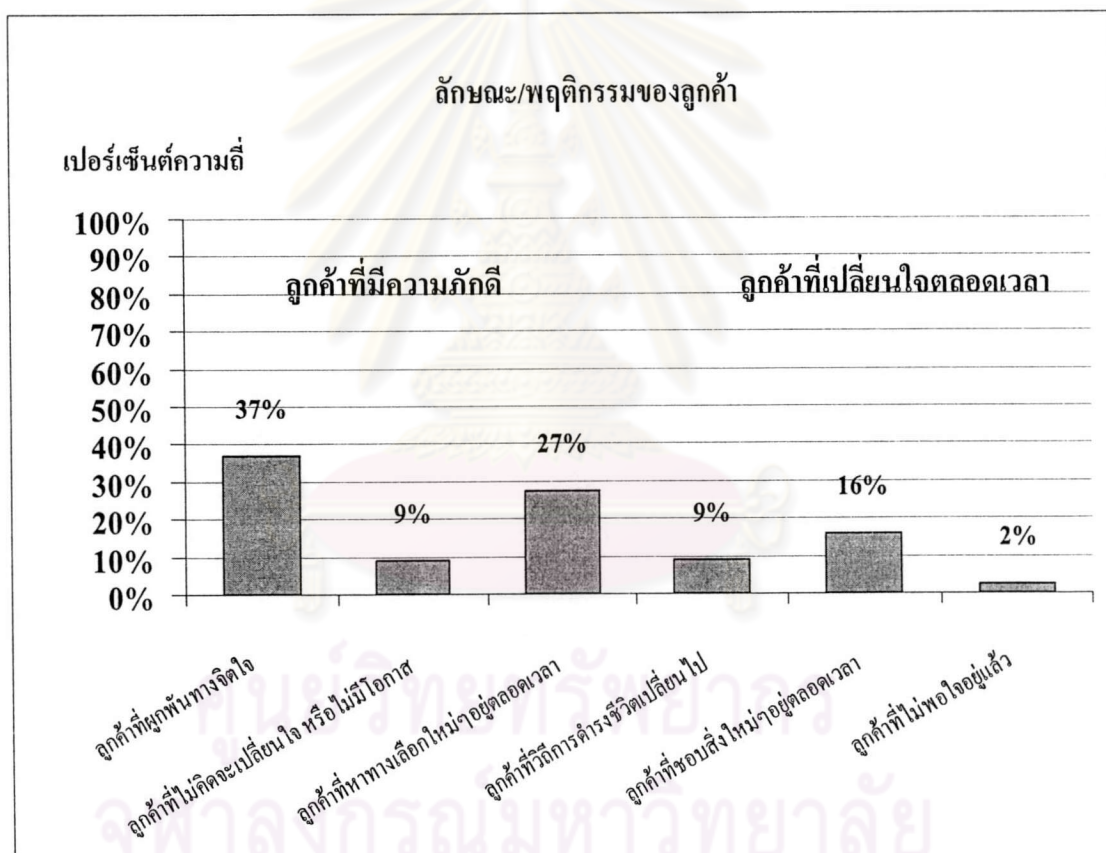
จากนั้นทำการหาความถี่รวมทั้งหมดในช่องลักษณะ/พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละประเภท โดยนำความถี่ในแต่ละคอลัมน์บวกรวมกันทั้งหมดออกมา และทำการเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ความถี่ เช่น ในคอลัมน์ ลูกค้าที่ผูกพันทางจิตใจ คิดเปอร์เซ็นต์ความถี่ดังนี้

$$10 + 2 + 3 + 1 = 16$$

$$\text{คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ ได้คือ } (16 / 44) \times 100 = 37\%$$

ในคอลัมน์สุดท้ายจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อสินค้า/มีส่วนในการดึงดูดลูกค้า ซึ่งสามารถนำมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าได้

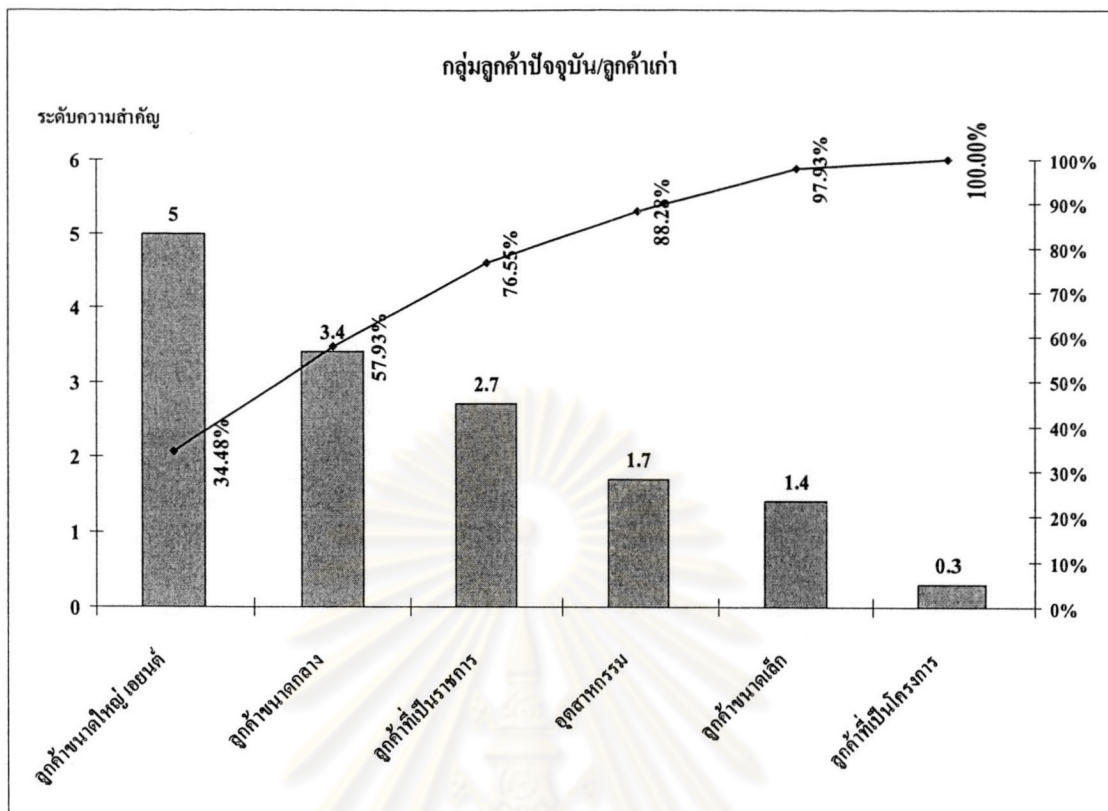
จากผลของตารางดังกล่าวสามารถจัดทำเป็นกราฟที่แสดงมุมมองในด้านของลูกค้าเพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าได้ โดยแสดงในรูปที่ 4.2-4.4



รูปที่ 4.2 กราฟสรุปลักษณะพฤติกรรมของลูกค้า

จากกราฟสรุปลักษณะพฤติกรรมของลูกค้า โดยส่วนใหญ่จะเป็นแบบลูกค้าที่ผูกพันทางด้านจิตใจ ดังนั้นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ได้ลูกค้าในกลุ่มนี้ถึง 58% โดยอาจจะรวมไปถึงอีก 24% ที่อยู่ในกลุ่มที่มีความภักดีด้วย

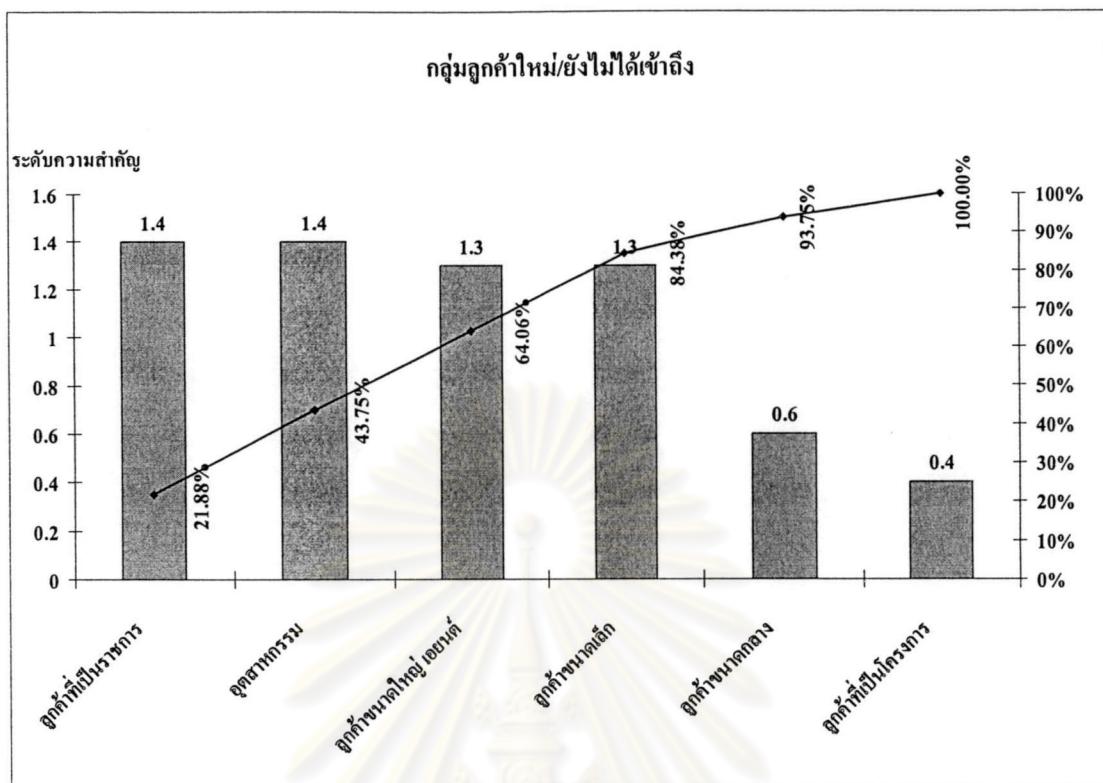




รูปที่ 4.3 กราฟสรุประดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/ลูกค้าเก่า

จากกราฟสรุประดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/ลูกค้าเก่า ลูกค้าที่เป็นกลุ่มสำคัญ ได้แก่ลูกค้าขนาดใหญ่ (เอเจนต์) ที่มีความสำคัญในระดับ 5 รวมไปถึงลูกค้ากลุ่มขนาดกลาง และราชการที่มีความสำคัญรองลงมา ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในคอลัมน์สุดท้ายที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้าดังกล่าวได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และบริการที่ดี ที่เป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่จะทำให้อุปกรณ์ลูกค้ามีการซื้อที่ต่อเนื่อง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.4 กราฟสรุประดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าใหม่/ยังไม่ได้เข้าถึง

จากกราฟสรุประดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าใหม่/ยังไม่ได้เข้าถึง ลูกค้าใหม่ที่เป็นกลุ่มสำคัญได้แก่ลูกค้าที่เป็นอุตสาหกรรม ราชการ และรวมถึงลูกค้าขนาดใหญ่ และเล็ก ที่ยังเข้าไม่ถึง ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในอันดับสุดท้ายที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้าดังกล่าวได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีสินค้าที่พัฒนาใหม่ และคุณภาพของสินค้าที่ดีที่เป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่จะทำให้กลุ่มลูกค้านี้มีการซื้อสินค้าของบริษัท

#### 4.1.5 การประเมินปัจจัยภายใน

ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท การประเมินปัจจัยภายในนี้เพื่อหา จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ด้วยแบบฟอร์มที่ 4 การประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร (แสดงในภาคผนวก ค.) เป็นแบบฟอร์มที่ให้ผู้บริหารแต่ละท่านในที่ประชุมร่วมกันรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุปลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ที่ประกอบไปด้วยข้อมูลของ

คอลัมน์ที่ 1 เป็นการแบ่งหน้าที่ตามธุรกิจของบริษัท ที่ประกอบด้วย ด้านการขาย ด้านการดำเนินงานภายใน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารทางการเงิน และ ด้านองค์กรและการจัดการ

คอลัมน์ที่ 2-6 ศักยภาพ ในคอลัมน์นี้จะเป็นการให้คะแนนตั้งแต่ ด้อยมาก คือ 1 คะแนน ไปจนถึง ดีเด่นมาก คือ 5 คะแนน กรณีที่ด้านใดด้อยมากก็เปรียบเสมือนเป็นจุดอ่อนของบริษัท และถ้าด้านใดเด่นมากก็เปรียบเสมือนเป็นจุดแข็งของบริษัท

คอลัมน์ที่ 7-11 ความสำคัญ ในคอลัมน์นี้จะเป็นการให้ระดับความสำคัญในด้านนั้นๆ ต่อบริษัทว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

จากข้อมูลที่สรุปจากแบบฟอร์มที่ 4 (ตัวอย่างของการบันทึกข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.6) จะเป็นลักษณะของแบบฟอร์มที่ง่ายต่อการให้ข้อมูลที่ใช้ลักษณะนี้เนื่องจากว่าทางบริษัทเริ่มต้นระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ข้อมูลของปัจจัยภายในต่างๆอาจยังมีไม่เพียงพอในการรวบรวมจึงใช้เป็นลักษณะของแบบฟอร์มนี้ที่เป็นการสรุปปัจจัยภายในด้านต่างๆ โดยการให้คะแนนซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งของบริษัทต่อไป

ตารางที่ 4.6 ตัวอย่างแบบฟอร์ม 4. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร

แบบฟอร์ม 4 การประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร

ข้อมูลสำหรับจุดอ่อนขององค์กร ในแบบฟอร์ม 5 การวิเคราะห์ SWOT	ศักยภาพ					ความสำคัญ				
	ค้อยมาก	ค้อย	กลาง	เด่น	เด่นมาก	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
การขาย (ฝ่ายขาย)										
การพัฒนาตลาด/การขาย										
การพัฒนาผลิตภัณฑ์										
ความจงรักภักดีของลูกค้า										
ประสิทธิภาพของการขาย										
ช่องทางการจำหน่าย										
การส่งเสริมการขาย & การประชาสัมพันธ์										
ระบบข้อมูลการตลาด/การขาย										
ความรู้ในพฤติกรรมผู้บริโภค										
การดำเนินงาน (ทุกฝ่าย)										
คุณภาพของสินค้าและบริการ										
ความรวดเร็ว/ฉับไวทันเวลา										
การร่วมมือ/ประสานงานกับผู้ผลิต/วัตถุดิบ										
เทคโนโลยีการผลิต/สารสนเทศ										
ต้นทุนการผลิต/การดำเนินการ										
การบริหารทรัพยากรบุคคล (ฝ่ายบุคคล)										
การสรรหาและแต่งตั้ง										
ระบบเงินเดือน และค่าจ้าง/สวัสดิการ										
การฝึกอบรมพนักงาน										
ประสิทธิภาพของพนักงาน										
ความพึงพอใจของพนักงาน										
ความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน										
การบริหารทางการเงิน (ฝ่ายการเงิน)										
โครงสร้างทางการเงิน										
ความสามารถด้านกำไร										
อัตราการเติบโตของรายได้										
สภาพคล่อง										
องค์กรและการจัดการ (ทุกฝ่าย)										
การแบ่งงาน/มอบหมายงาน										
การติดต่อสื่อสาร-การประสานงาน										
การวางกลยุทธ์										
การติดตามประเมินผล										
โครงสร้างองค์กร										
การมีวิสัยทัศน์ที่ดี & นโยบายแน่ชัด										
ความรู้ความสามารถของทีมงานบริหาร										
การทำงานเป็นทีม										

ข้อมูลสำหรับจุดแข็งขององค์กร  
ในแบบฟอร์ม 5 การวิเคราะห์ SWOT

#### 4.1.6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายใน

จากขั้นตอนที่ 4.1.2 4.1.3 และ 4.1.5 จะเป็นลักษณะเป็นการระดมความคิดจากผู้บริหารโดยอาศัยการเขียนลงในแบบฟอร์มที่เปรียบเสมือนเป็นบัตรความคิดสำหรับรวบรวมข้อมูลในด้านของปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และปัจจัยทางการแข่งขัน ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำข้อมูลที่ได้ประเมินทั้งสามด้านมาสรุปเพื่อทำการวิเคราะห์โดยให้ผู้บริหารทำการสรุปข้อมูลของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจากแบบฟอร์ม 1 2 และ 4 เพื่อนำมาลงในแบบฟอร์ม 5 การวิเคราะห์ SWOT ในช่องของ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก จากนั้นทางผู้วิจัยได้นำข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของผู้บริหารแต่ละท่านจากแบบฟอร์ม 5 มาสรุปซึ่งได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> <li>สภาพคล่องทางการเงินดี</li> <li>บริการ และแก้ปัญหาเร็วกว่าคู่แข่ง</li> <li>ราคาผลิตภัณฑ์ถูกกว่าเกือบทุกยี่ห้อในเกรดเดียวกัน</li> <li>องค์กรเล็กการตัดสินใจรวดเร็วกว่าปรับเปลี่ยนได้ทันที</li> <li>ค่าดำเนินงานน้อยกว่า</li> <li>ต้นทุนต่ำกว่า</li> <li>มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า</li> <li>ส่งของ หรือ เปลี่ยนของคืนได้รวดเร็ว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เป็นLocal Brandจึงยากต่อการขายให้โครงการต่างชาติ</li> <li>ขาดข้อมูลด้านเทคนิคต่างๆจากเมืองนอกมาสนับสนุน</li> <li>การควบคุมร้านค้าได้ไม่ดีทำให้ขยายฐานตลาดได้แคบ</li> <li>การดำเนินงานระหว่างแผนกต่อแผนกค่อนข้างช้า</li> <li>โครงสร้างองค์กรไม่ดีเท่าที่ควร</li> <li>ข้อมูลทางการตลาดจากฝ่ายขายยังมีรายละเอียดไม่เพียงพอ</li> <li>พนักงานในองค์กรมีการพัฒนาช้า</li> <li>มีลูกค้าใหม่น้อย</li> <li>การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่น้อย</li> </ol>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>ยังสามารถขยายฐานตลาดเพิ่มได้สำหรับตลาดขนาด กลาง และเล็ก</li> <li>สามารถแข่งขันได้ในด้านราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง</li> <li>สามารถปรับราคาขึ้น ลง ได้ง่ายตามสภาวะปัจจุบัน</li> <li>ประชากรมากขึ้นความต้องการที่อยู่อาศัยมากขึ้น</li> <li>ปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ๆที่ช่วยต่อการพัฒนาได้มาก</li> <li>มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ฐานตลาดแคบกว่าคู่แข่งมาก</li> <li>ต้องสร้างภาพลักษณ์เองเสียเวลา</li> <li>มีข้อจำกัดการผลิตสินค้าบางอย่าง</li> <li>อสังหาริมทรัพย์ไม่เจริญเติบโตขายได้น้อยลง</li> <li>คนต้องการสินค้าราคาถูกมากขึ้น</li> <li>ขาดข้อมูล หรือ เทคโนโลยีจากเมืองนอกสนับสนุน</li> <li>เป็นสีในประเทศที่ไม่ค่อยได้รับการยอมรับพอดตามลักษณะของคนไทย</li> <li>มีการโฆษณาให้เป็นที่รู้จักน้อย</li> <li>มีสินค้าน้อยชนิดกว่าคู่แข่งในการ ออกสู่ตลาด</li> <li>มีผู้ผลิตราย</li> </ol>

ขั้นตอนถัดไปเป็นการทบทวนในครั้งที่หนึ่งของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สรุปมาจากการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร การทบทวนนี้เป็นการทบทวนร่วมกับผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายถึงความถูกต้อง เพื่อรวมกลุ่มหัวข้อที่มีลักษณะเหมือนกันเป็นข้อเดียวกัน และให้ความหมายที่ชัดเจนขึ้น และทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในแต่ละข้อว่ามีผลกระทบต่อบริษัทที่แท้จริงหรือไม่ ผลจากการทบทวนครั้งแรกสรุปได้ดังตารางที่ 4.8 และ 4.9

ตารางที่ 4.8 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท แก๊วครั้งที่ 1

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพคล่องทางการเงินที่ดีของบริษัท และฐานะการเงินของลูกค้าที่ดี</li> <li>2. บริการ และแก้ปัญหาเร็วกว่าคู่แข่ง</li> <li>3. ราคาผลิตภัณฑ์ถูกกว่าเกือบทุกยี่ห้อในเกรดเดียวกัน</li> <li>4. องค์กรเล็กการตัดสินใจรวดเร็วกว่า ปรับเปลี่ยนได้ทันที</li> <li>5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารต่ำ</li> <li>6. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี</li> <li>7. ส่งของ หรือ เปลี่ยนของคืนได้รวดเร็ว</li> <li>8. การประสานงาน และสื่อสารระหว่างแผนกดี มีการประชุมทุกเช้า</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็น Local Brand จึงยากต่อการขายให้โครงการต่างชาติ</li> <li>2. ขาดข้อมูลผลงานอ้างอิงจากนานาชาติมาสนับสนุนในด้านเทคนิคต่างๆจากเมืองนอกมาสนับสนุน</li> <li>3. บริษัทมุ่งขยายตลาดในเฉพาะจุด ไม่ได้มองการขยายตลาดกว้างเพราะมีการดูจำกัดที่เอเจนต์แต่ละรายต่อพื้นที่หนึ่ง ทำให้ขยายฐานตลาดได้แคบ</li> <li>4. หน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานในองค์กรยังไม่ชัดเจน</li> <li>5. ข้อมูลทางการตลาดจากฝ่ายขายยังมีรายละเอียดไม่เพียงพอ</li> <li>6. พนักงานในองค์กรมีการพัฒนาช้า</li> <li>7. มีลูกค้าใหม่น้อย</li> <li>8. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่น้อย และมีประเภทสินค้าให้เป็นที่รู้จักน้อยชนิดกว่าคู่แข่งในการออกสู่ตลาด และยังไม่ครบวงจร</li> <li>9. การควบคุมคุณภาพของสินค้าไม่มีความต่อเนื่อง หรือไม่สม่ำเสมอ</li> <li>10. ขาดสูตรสำเร็จรูป หรือ เทคโนโลยีจากเมืองนอกสนับสนุนต้องใช้เวลาพัฒนานานกว่าคู่แข่ง และไม่มีบริษัทฯแม่จากต่างประเทศมาสนับสนุน</li> </ol>

ตารางที่ 4.9 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท แก๊วครั้งที่ 1 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยังสามารถขยายฐานตลาดของในด้านร้านค้า ด้านอุตสาหกรรม หรือด้านโครงการเพิ่มได้ สำหรับตลาดขนาด กลาง และเล็ก</li> <li>2. สามารถแข่งขันได้ในด้านราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง</li> <li>3. สามารถปรับราคา ลง ได้ง่ายตามสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. รัฐบาลมีการลดดอกเบี้ยลง และรวมถึงมีนโยบายภาครัฐที่กระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ทำให้ประชากรมีความต้องการที่อยู่อาศัยมากขึ้น</li> <li>5. ประชากรมีแนวโน้มที่จะมีการแยกครอบครัว และแยกตัวกันอยู่มากขึ้นทำให้มีความต้องการที่อยู่อาศัยมากขึ้น</li> <li>6. ปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทำให้สามารถดึงหรือนำข้อมูลต่างๆมาใช้ได้ง่ายมากขึ้น</li> <li>7. มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ทำให้เข้าถึงกลุ่มผู้ซื้อ และผู้ขายได้ง่ายขึ้น และสามารถเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ และเทคนิคต่างๆได้ง่ายขึ้น</li> <li>8. ปัจจุบันที่พวกอสังหาริมทรัพย์เก่าที่มีการตกค้างอยู่อาจเนื่องมาจากการปล่อยทิ้งไว้ หรือ ขาดผู้อยู่อาศัยทำให้ต้องมีการบูรณะทาสีใหม่ (re-paint) ให้ยังคงอยู่ในสภาพที่ดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฐานตลาดแคบกว่าคู่แข่งมาก</li> <li>2. ต้องสร้างภาพลักษณ์เองให้เป็นที่รู้จักแก่ภายนอกในด้านของสีที่ใช้งานอื่นนอกจากสีทาบ้าน</li> <li>3. มีข้อจำกัดการผลิตสินค้าบางอย่างเพราะผู้บริโภคนอกยังอยู่ในวงแคบจึงไม่คุ้มกับการลงทุน</li> <li>4. จากสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำผู้บริโภคต้องการสินค้าราคาถูกมากขึ้น ทำให้ต้องลดคุณภาพสินค้าลงเพื่อเหมาะสมกับราคาที่ต่ำลง</li> <li>5. มีสภาวะการแข่งขันที่สูงเนื่องจากเป็นตลาดของผู้ซื้อเป็นคนเลือกทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อตลาดอย่างรวดเร็ว</li> <li>6. มีผู้ผลิตมากรายในตลาด หรือ อุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน</li> </ol>

หลังจากการทบทวนครั้งแรกผู้วิจัยได้จัดทำเป็นข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัทที่แก๊วครั้งที่หนึ่งแจกจ่ายให้แก่ผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายเพื่อทวนสอบความถูกต้องครั้งสุดท้ายกับข้อมูลจริงที่มีอยู่ทั้งในส่วนปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมอีกครั้งในจุดอ่อนของบริษัทที่เพิ่มข้อ 11 และอุปสรรคที่มีการปรับแก้ไขให้เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบอื่นๆ ในการแก้ไขครั้งที่สองสรุปได้ดังตารางที่ 4.10 และ 4.11

ตารางที่ 4.10 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท แก๊วครั้งที่ 2

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพคล่องทางการเงินที่ดีของบริษัท และฐานะการเงินของลูกค้าที่ดี</li> <li>2. บริการ และแก้ปัญหาเร็วกว่าคู่แข่ง</li> <li>3. ราคาผลิตภัณฑ์ถูกกว่าเกือบทุกยี่ห้อในเกรดเดียวกัน</li> <li>4. องค์กรเล็กการตัดสินใจรวดเร็วกว่า ปรับเปลี่ยนได้ทันที</li> <li>5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารต่ำ</li> <li>6. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี</li> <li>7. ส่งของ หรือ เปลี่ยนของคืนได้รวดเร็ว</li> <li>8. การประสานงาน และสื่อสารระหว่างแผนกดี มีการประชุมทุกเช้า</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็น Local Brand จึงยากต่อการขายให้โครงการต่างชาติ</li> <li>2. ขาดข้อมูลผลงานอ้างอิงจากนานาชาติมาสนับสนุนในด้านเทคนิคต่างๆจากเมืองนอกมาสนับสนุน</li> <li>3. บริษัทมุ่งขยายตลาดในเฉพาะจุดไม่ได้มองการขยายตลาดกว้างเพราะมีการดูจำกัดที่เอเยนต์แต่ละรายต่อพื้นที่ทำให้ขยายฐานตลาดได้แคบ</li> <li>4. หน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานในองค์กรยังไม่ชัดเจน</li> <li>5. ข้อมูลทางการตลาดของคู่แข่งยังมีรายละเอียดไม่เพียงพอ</li> <li>6. พนักงานในองค์กรมีการพัฒนาช้า</li> <li>7. มีลูกค้าใหม่น้อย</li> <li>8. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่น้อย และมีประเภทสินค้าให้เป็นที่รู้จักน้อยชนิดกว่าคู่แข่งในการออกสู่ตลาด และยังไม่ครบวงจร</li> <li>9. การควบคุมคุณภาพของสินค้าไม่มีความต่อเนื่อง หรือไม่สม่ำเสมอ</li> <li>10. ขาดสูตรสำเร็จรูป หรือ เทคโนโลยีจากเมืองนอกสนับสนุนต้องใช้เวลาพัฒนานานกว่าคู่แข่ง และไม่มีบริษัทฯแม่จากต่างประเทศมาสนับสนุน</li> <li>11. ทิศทางการขายไม่แน่นอนทำให้มีสต็อกหลากหลาย ตกค้าง และสูญเสียมาก</li> </ol>



ตารางที่ 4.11 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท แก๊วครั้งที่ 2 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยังสามารถขยายฐานตลาดของในด้านร้านค้า ด้านอุตสาหกรรม หรือด้านโครงการเพิ่มได้ สำหรับตลาดขนาด กลาง และเล็ก</li> <li>2. สามารถแข่งขันได้ในด้านราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง</li> <li>3. สามารถปรับราคา ลง ได้ง่ายตามสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. รัฐบาลมีการลดดอกเบี้ยลง และรวมถึงมีนโยบายภาครัฐที่กระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ทำให้ประชากรมีความต้องการที่อยู่อาศัยมากขึ้น</li> <li>5. ประชากรมีแนวโน้มที่จะมีการแยกครอบครัว และแยกตัวกันอยู่มากขึ้นทำให้มีความต้องการที่อยู่อาศัยมากขึ้น</li> <li>6. ปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทำให้สามารถดึงหรือนำข้อมูลต่างๆมาใช้ได้ง่ายมากขึ้น</li> <li>7. มีระบบอินเทอร์เน็ตที่ทำให้เข้าถึงกลุ่มผู้ซื้อ และผู้ขายได้ง่ายขึ้น และสามารถเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ และเทคนิคต่างๆได้ง่ายขึ้น</li> <li>8. ปัจจุบันที่พวกอสังหาริมทรัพย์เก่าที่มีการตกค้างอยู่อาจเนื่องมาจากการปล่อยทิ้งไว้ หรือ ขาดผู้อยู่อาศัยทำให้ต้องมีการบูรณะทาสีใหม่ (re-paint) ให้ยังคงอยู่ในสภาพที่ดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฐานตลาดแคบกว่าคู่แข่งมาก</li> <li>2. ต้องสร้างภาพลักษณ์ของสีที่ใช้งานอื่นนอกจากสีทาบ้าน เช่น สี Heavy Duty Paint และ Marine Paint ให้หน่วยงานภายนอกยอมรับในคุณภาพ และชื่อเสียง</li> <li>3. การวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์บางประเภทไม่คุ้มกับการลงทุน แต่บริษัทต่างชาติสามารถตั้งสินค้าดังกล่าวจากประเทศในเครือที่มีผลิตอยู่แล้วมาได้</li> <li>4. จากสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำจำเป็นต้องผลิตสินค้าราคาถูกเพื่อเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่มีมูลค่าผลิตภัณฑ์ต่ำ</li> <li>5. สถานะเศรษฐกิจถดถอย ตลาดเป็นของผู้ซื้อเกิดการแข่งขันในด้านราคาซึ่งเป็นผลกระทบต่อกำไร</li> <li>6. มีผู้ผลิตมากมายในตลาด หรือ อุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน</li> <li>7. โรงงานเดือนมีมากเป็นผลกระทบด้านราคา และมีกฎหมายสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยออกมามาก ต้องทุนด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่ม</li> </ol>

จากข้อมูลของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้ทบทวนครั้งที่สอง ขั้นตอนต่อไปเป็นการนำข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์ SWOT ด้วยการใส่ผัง SWOT Matrix ที่นำแนวทางมาจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542) หนังสือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา ฉบับสมบูรณ์ จะได้เป็นกลยุทธ์ในเบื้องต้นดังนี้

1. กลยุทธ์ SO (กลยุทธ์ฉกฉวยโอกาสโดยใช้จุดเด่นของบริษัท)

1.1 ขยายตลาดสู่กลุ่มลูกค้าเอเจนต์ อุตสาหกรรม โครงการ และราชการมากขึ้น ด้วยราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำลง

1.2 มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้าเพื่อให้มีการซื้อที่ต่อเนื่อง

1.3 เพิ่มการบริการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินการที่รวดเร็ว

1.4 เพิ่มระบบบริการให้คำปรึกษาแก่กลุ่มผู้ซื้อ และผู้ขายเพื่อเข้าถึงได้มากขึ้น

2. กลยุทธ์ WO (กลยุทธ์จากโอกาสที่มีอยู่สามารถนำมาแก้ไขจุดอ่อน)

2.1 การพัฒนาสินค้าให้มีหลากหลายทางเลือกมากขึ้นเพื่อขยายตลาดสู่กลุ่มลูกค้าเอเจนต์ และอุตสาหกรรม

2.2 การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้นโดยใช้ราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง หรือราคาขายยังคงเท่าเดิม

2.3 ขยายตลาดในส่วนพื้นที่ที่ยังเข้าไม่ถึง หรือ พื้นที่ว่างให้มากขึ้น

2.4 เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นโครงการรับเหมาอสังหาริมทรัพย์เอกชนที่มีการขยายตัวมากขึ้นรวมถึงการบูรณะทาสีใหม่ (re-paint) ของอสังหาริมทรัพย์ที่ตกค้าง

2.5 เพิ่มช่องทางการหาข้อมูลที่สนับสนุนต่อบริษัทมากขึ้น ไม่ว่าจะจากทางผู้ขาย หรือ จากกลุ่มลูกค้าต่างๆ

2.6 การพัฒนาความรู้ และทักษะของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อสนับสนุนต่อการปรับปรุงการดำเนินงานภายใน

3. กลยุทธ์ ST (กลยุทธ์นำจุดแข็งไปเผชิญหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค)

3.1 ปรับการขายสินค้าตามความเหมาะสมที่ลูกค้าต้องการ ได้โดยอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว และปรับเปลี่ยนได้ทันที เช่น สามารถปรับราคา หรือ คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการได้ในขณะที่บางบริษัทไม่สามารถทำได้

3.2 พัฒนาออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาดด้วยราคาขายที่ดีกว่าคู่แข่ง

4. กลยุทธ์ WT (สามารถจัดการจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้)

4.1 สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ด้วยการจัดทำระบบที่เป็นที่ยอมรับสากล และสนับสนุนต่อสังคม และชุมชน เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย ฯลฯ

4.2 การหาประมวลโครงการที่ลงทุนในประเทศไทยของบริษัทต่างประเทศในระดับสากล เพื่อสร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

4.3 การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้นโดยที่ใช้ราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

จากกลยุทธ์ในทั้งสี่ด้านนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมของบริษัทในขั้นตอนถัดไป และใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ต่อไป

#### 4.1.7 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และค่านิยมของบริษัท

ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดถึงเป้าหมายในอนาคตของบริษัทที่ต้องการจะไปถึง และสิ่งที่บริษัทเป็นอยู่ในปัจจุบัน และจะเป็นในอนาคตซึ่งเป็นการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของบริษัท และสิ่งที่ทุกคนในบริษัทเชื่อถือ และปฏิบัติสืบทอดกันมาเป็นวัฒนธรรมของบริษัทซึ่งก็คือการกำหนด ค่านิยม (Values) ของบริษัท สำหรับในส่วนของนโยบายของบริษัทนั้นผู้บริหารของบริษัทได้มีการกำหนดนโยบายของบริษัทไว้แล้วดังนี้

#### นโยบายการบริหารงานของบริษัท

- ❖ คุณภาพคู่บริการ
- ❖ สร้างความเชื่อถือให้กับเจ้าหนี้ ทำธุรกิจด้วยความตรงไปตรงมา
- ❖ สร้างความสัมพันธ์และความเชื่อถือให้กับลูกค้า
- ❖ จ่ายค่าตอบแทนโดยยุติธรรม ช่วยเหลือพนักงาน ให้กินดีอยู่ดี
- ❖ ส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้ได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ❖ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน
- ❖ แสวงหาทางที่จะอยู่ร่วมกันกับพนักงานและลูกค้าด้วยความเกื้อกูลกัน
- ❖ จัดหาวัตถุดิบที่คุณภาพดี และราคายุติธรรม
- ❖ กำหนดราคาสินค้าในราคายุติธรรม
- ❖ ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อสังคม

นโยบายของบริษัทสามารถมุ่งขึ้นสู่ระดับบน หรือ กระจายลงสู่ระดับล่างได้ และเป็นแนวทางเพื่อช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมของบริษัทที่สอดคล้องด้วยกันได้ จากนโยบายของบริษัทสามารถทำการจัดรวมกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เหมือนกันด้วยเครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ คือ แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagram) ที่รวมกลุ่มกันได้ดังตารางที่ 4.12 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทในหัวข้อถัดไป

ตารางที่ 4.12 ตารางการจัดกลุ่มนโยบายบริษัท

วัตถุประสงค์	คุณภาพสินค้าและบริการที่ดี	สร้างความเชื่อถือและสัมพันธ์ที่ดี	ช่วยเหลือ/ส่งเสริมพนักงาน และสังคม	ดำเนินการในราคาที่ยุติธรรม
นโยบายที่สอดคล้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพคู่บริการ</li> <li>- จัดหาวัตถุดิบที่คุณภาพดีและราคายุติธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความเชื่อถือให้กับเจ้าหน้าที่ทำธุรกิจด้วยความตรงไปตรงมา</li> <li>- สร้างความสัมพันธ์และความเชื่อถือให้กับลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จ่ายค่าตอบแทนโดยยุติธรรม ช่วยเหลือพนักงานให้กินดีอยู่ดี</li> <li>- ส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้ได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</li> <li>- ส่งเสริมให้พนักงานได้รับสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน</li> <li>- แสวงหาทางที่จะอยู่ร่วมกันกับพนักงานและลูกค้าด้วยความเกื้อกูลกัน</li> <li>- ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาวัตถุดิบที่คุณภาพดี และราคายุติธรรม</li> <li>- จำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรม</li> </ul>

#### 4.1.7.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจของบริษัท

กระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจของบริษัทเป็นการร่วมกันกำหนดโดยระดับผู้บริหารของบริษัทด้วยแบบฟอร์ม 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจ (แสดงในภาคผนวก ค.) จากแบบฟอร์ม 6 แบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ในส่วนบนเป็นช่องสำหรับให้ผู้บริหารแต่ละท่านใส่ข้อความที่เป็นวิสัยทัศน์ของบริษัทที่มีความต้องการจะมุ่งไปถึงในอนาคต โดยร่วมกันกำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลา 3 ปี และในส่วนล่างเป็นช่องสำหรับให้ผู้บริหารแต่ละท่านใส่ข้อความที่เป็นภารกิจของบริษัทที่เป็นสิ่งที่บริษัทดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน และดำเนินงานต่อไปในอนาคตเพื่อเป็นแนวทางให้บรรลุไปสู่วิสัยทัศน์ของบริษัทได้ วิสัยทัศน์และภารกิจจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทที่ผู้บริหารได้ระบุไว้ และข้อมูลใน

ปัจจุบันจากผลของการประเมินปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในของแบบฟอร์มที่ 1 ถึง 5 ถัดไป ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่ผู้บริหารร่วมกันระดมความคิดระบุนความต้องการไว้ในแบบฟอร์ม 6 และสรุปออกมาจากข้อมูลที่มีความต้องการในแนวทางเดียวกันจากผู้บริหารแต่ละคนเป็น วิสัยทัศน์ และภารกิจในฉบับร่าง ได้ดังนี้

### “วิสัยทัศน์ และภารกิจ ฉบับร่าง”

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เราจะเป็น 1 ใน 3 ผู้นำของประเทศไทยในอุตสาหกรรมสีทาบ้านอย่างครบวงจร และเป็นที่ยอมรับให้ทัดเทียมกับต่างประเทศทั้งในด้านราคา คุณภาพ และบริการที่ดีเยี่ยม”

#### ภารกิจ (Mission)

“เราคืออุตสาหกรรมสายพันธุ์ไทยแท้ผู้ผลิตสีระบบน้ำ สีระบบน้ำมัน และทินเนอร์สำหรับใช้ทาทั้งงานภายใน และภายนอก อาคาร หรือ สถานที่ทุกประเภทด้วยราคาที่ยุติธรรม และเป็นที่เชื่อถือของลูกค้ำ โดยเรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพสินค้า และบริการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ”

ขั้นตอนถัดไปเป็นขั้นตอนการทบทวนวิสัยทัศน์ และภารกิจในฉบับร่างที่ได้สรุปมาโดยผู้วิจัยร่วมกับผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย ที่มีกระบวนการทบทวนดังนี้

1. การทบทวนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องสามารถตอบคำถามให้ได้ว่าบริษัทจะมุ่งมั่น ไปยังที่ใด (Where) และจะไปถึงเมื่อไร (When) กับประโยค หรือ ข้อความของวิสัยทัศน์ฉบับร่างนี้ และทำการทบทวนถึงปัจจัยภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และ ปัจจัยภายนอก (โอกาส อุปสรรค) ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทเพื่อให้สามารถกำหนดว่าวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นบริษัทสามารถทำให้บรรลุเป็นไปได้อย่างไร และย้าถึงความเป็นไปได้ในอนาคตที่บริษัทต้องการจะเป็น และร่วมมุ่งไปในทางเดียวกันของทุกคน

2. การทบทวนภารกิจ หรือ หน้าที่ของบริษัทที่เป็นอยู่ ผู้บริหารต้องสามารถตอบคำถามที่เหลือสำหรับการดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ให้ได้ว่า

2.1 บริษัทจะต้องดำเนินการอะไรบ้าง เพื่อระบุหน้าที่ของบริษัท (What)

2.2 ใครคือกลุ่มผู้บริโภครที่เราจะให้บริการ และกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญเป็นใคร

(Who)

2.3 ทำไมบริษัทจึงยืนหยัดอยู่ได้ อะไรคือปัจจัยสำคัญ (Why)

## 2.4 บริษัทมีวิธีในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติอย่างไร ในการขายสินค้าและบริการ

(How)

การทบทวนข้อความภารกิจกับผู้บริหารของบริษัท เพื่อเข้าถึงความเป็นไปได้ในการตอบคำถาม และสนองต่อบริษัทที่เป็นอยู่ได้จริง เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นหน้าที่หลัก และการดำรงอยู่ของทุกคนในบริษัทที่จะเป็นไปนี้ และเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของบริษัทด้วย

จากผลการทบทวนครั้งที่ 1 ร่วมกันกับผู้บริหารของบริษัททำให้ได้ วิสัยทัศน์ และภารกิจที่แก้ไขครั้งที่ 1 ดังนี้

### “วิสัยทัศน์ และภารกิจ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1”

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เราจะเป็น 1 ใน 3 ผู้นำของประเทศไทยในอุตสาหกรรมสีทาบ้าน และเป็นที่เชื่อถือของผู้บริโภคทั้งในด้านราคา คุณภาพ และบริการที่ดีเยี่ยม”

#### ภารกิจ (Mission)

“เราคืออุตสาหกรรมสายพันธุ์ไทยแท้ผู้ผลิตสีระบบน้ำ สีระบบน้ำมัน และทินเนอร์สำหรับใช้ทั้งงานภายใน และภายนอก อาคาร หรือ สถานที่ทุกประเภทด้วยราคาที่ยุติธรรม และเป็นที่เชื่อถือของผู้บริโภค โดยเรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการที่ได้อย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผลการแก้ไขครั้งที่ 1 ผู้บริหารของบริษัทได้คัดในส่วนคำพูดของวิสัยทัศน์ในด้านของ “สีทาบ้านครบวงจรและเป็นที่ยอมรับให้ทัดเทียมกับต่างประเทศ” ที่ยังเป็นสิ่งยากในการดำเนินงานสำหรับบริษัทที่จะบรรลุภายในช่วงเวลา 3 ปีข้างหน้า เพราะเนื่องจากจุดอ่อนของบริษัทที่ยังขาดบริษัทจากต่างชาติมาสนับสนุน และข้อมูลในการพัฒนาสินค้าต้องวิจัยด้วยตัวเอง และต้องสร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ด้วยตัวเองเนื่องจากเป็นบริษัทของคนไทย

จากนั้นทางผู้วิจัยได้จัดทำวิสัยทัศน์ และภารกิจของบริษัทที่ทำการแก้ไขครั้งที่ 1 แล้วแจกจ่ายให้แก่ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่ายเพื่อทบทวนขัดเกลาคำพูดก่อนที่จะนำมาประกาศ หรือ แสดงให้บุคลากรภายในบริษัท และภายนอกทราบ ซึ่งได้มีการแก้ไขปรับคำพูดในส่วนของภารกิจ ทำให้ได้วิสัยทัศน์ และภารกิจในการแก้ไขครั้งที่ 2 คือ

## “วิสัยทัศน์ และภารกิจ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2”

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เราจะเป็น 1 ใน 3 ผู้นำของประเทศไทยในอุตสาหกรรมสีทาบ้าน และเป็นที่เชื่อถือของผู้บริโภคทั้งในด้านราคา คุณภาพ และบริการที่ดีเยี่ยม”

### ภารกิจ (Mission)

“เราคืออุตสาหกรรมของคนไทยผู้ผลิตสีระบบน้ำ สีระบบน้ำมัน และทินเนอร์สำหรับใช้ทั้งงานภายใน และภายนอก อาคาร หรือ สถานที่ทุกประเภทด้วยราคาที่ยุติธรรม และเป็นที่เชื่อถือของผู้บริโภค โดยเรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพสินค้า และบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ”

วิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้หลังจากการแก้ไขครั้งที่ 2 นี้เป็นวิสัยทัศน์ และภารกิจที่พร้อมประกาศให้บุคลากรภายในบริษัท และภายนอกทราบที่เป็นวิสัยทัศน์ที่กำหนดภายในช่วงเวลา 3 ปี และมีแนวทางเดียวกันของบริหารทุกคนที่จะมุ่งไป

#### 4.1.7.2 การกำหนดค่านิยมของบริษัท

ค่านิยมนั้นเป็นสิ่งที่ยึดถือกันมาของบริษัท หรือ ความเชื่อ หรือ วัฒนธรรมของบริษัทที่มุ่งมั่นปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่อง ค่านิยมจะกำหนดมาจากในส่วนของนโยบายของบริษัท ผู้วิจัยร่วมพิจารณา และทบทวนกับผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นแนวทางให้พนักงานทุกคนมีการปฏิบัติ สืบทอดต่อกันไปอย่างต่อเนื่องที่สรุปออกมาเป็นข้อความได้ดังนี้

### ค่านิยม (Values)

“ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อภายในองค์กรทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และพนักงาน รวมถึงมุ่งสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ผู้ขาย และชุมชนภายนอกองค์กรเพื่อให้มีความผาสุกโดยทั่วกัน”

ซึ่งค่านิยม หรือ ความเชื่อของบริษัทที่กำหนดนี้ ผู้บริหารได้มีการทบทวน และ กำหนดเป็นแนวทาง หรือ กรอบในการปฏิบัติไว้สำหรับสมาชิกทุกคนในองค์กรที่ต้องรับรู้ รับทราบ และปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่อง และสามารถทำได้ไม่ว่าจะเป็นในปัจจุบันนี้ หรือ ในอนาคตต่อไปข้างหน้า

#### 4.1.8 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอนสุดท้ายของส่วนที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์ ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นำข้อมูลวิเคราะห์ที่ได้มาจาก

- วิสัยทัศน์ของบริษัท
- การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านลูกค้า
- การวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขัน และ
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

ข้อมูลข้างต้นนี้เป็นข้อมูลที่ใช้ร่วมประกอบให้กับผู้บริหารเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทผู้วิจัยได้นำแนวทางที่มีการกำหนดให้ครบในสี่มุมมองจากวิธีการของระบบการประเมินสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อว่าแผนกลยุทธ์ และการวัดผลที่ได้ไม่ได้มองเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่เพื่อให้เกิดความสมดุลในมุมมองทั้งสี่ด้านได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และเติบโต ที่มีการเชื่อมโยงต่อกัน

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวบรวมจากข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์มาได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของบริษัท ได้กำหนดเป้าหมายของบริษัทที่จะเป็น 1 ใน 3 ผู้นำของประเทศ และเชื่อถือของผู้บริโภคทั้งในด้านราคา คุณภาพ และบริการที่ดีเยี่ยม ดังนั้นสามารถสรุปปัจจัยที่มีความสำคัญจากวิสัยทัศน์ของบริษัทเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ

1.1 เพิ่มส่วนแบ่งตลาด หรือ รายได้จากลูกค้าเพื่อให้เป็น 1 ใน 3 อาจประกอบด้วย รายได้จากในประเทศ และ/หรือ ต่างประเทศด้วย

1.2 ควบคุมต้นทุนสินค้าเพื่อให้ได้ราคาสินค้าที่ดี

1.3 เพิ่มคุณภาพของสินค้าให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.4 เพิ่มบริการที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านลูกค้า ส่วนแบ่งตลาดที่จะเพิ่มขึ้นได้ของบริษัทมาจากการซื้อเพิ่มขึ้นของลูกค้าเก่า หรือ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ดังนั้นจากขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านลูกค้าที่ได้ข้อมูลที่สรุปมาจากปัจจัยที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ได้แก่

2.1 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องที่เป็นกลยุทธ์หลักของบริษัท สำหรับลูกค้าเก่าที่ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่มีลักษณะผูกพันทางด้านจิตใจ



2.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีสินค้าที่พัฒนาใหม่ และคุณภาพของสินค้าที่ดี สำหรับการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่

3. การวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขัน จากปัจจัยทางการแข่งขันปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการแข่งขัน ได้แก่

3.1 การมีสินค้าหลากหลายให้เลือก เช่น เคนดี้ หรือ ประเภทของสีที่ใช้งาน

3.2 การพัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิตให้มีความรวดเร็ว และทันสมัยเป็นปัจจัยสำคัญที่จะแข่งขันได้กับบริษัทคู่แข่งที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงซึ่งได้เปรียบในด้านนี้

3.3 การสร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ของบริษัทให้รู้จักมากขึ้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อบริษัทที่บริษัทคู่แข่งในลำดับต้นมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดี

4. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน จากการวิเคราะห์ทาง SWOT ที่ได้กลยุทธ์ทั้งสี่ด้านสามารถสรุปรวมกลุ่มของกลยุทธ์ทั้งสี่ด้านออกมาได้เป็นวัตถุประสงค์ดังตารางที่ 4.13



คุรุณวิทย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.13 ตารางสรุปรวมกลุ่มของปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

<p style="text-align: center;"><b>การเพิ่มรายได้จากลูกค้า</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ขยายตลาดสู่กลุ่มลูกค้าเอเจนต์ อุตสาหกรรม โครงการ และราชการมากขึ้นด้วยราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยใช้ต้นทุนที่ต่ำลง</li> <li>การพัฒนาสินค้าให้มีหลากหลายทางเลือกมากขึ้นเพื่อขยายตลาดสู่กลุ่มลูกค้าเอเจนต์ และอุตสาหกรรม</li> <li>ขยายตลาดที่ส่วนพื้นที่ที่ยังเข้าไม่ถึง หรือ พื้นที่ว่างให้มากขึ้น</li> <li>เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็น โครงการรับเหมาสั่งหาริมทรัพย์ เอกชนที่มีการขยายตัวมากขึ้นที่รวมถึงการบูรณะทาสีใหม่ (re-paint) ของอสังหาริมทรัพย์ที่ตกค้าง</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>การพัฒนาสินค้า และมีสินค้าหลากหลาย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น โดยที่ใช้ราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง</li> <li>พัฒนาออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาดด้วยราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการซื้อที่ต่อเนื่อง</li> <li>ปรับการขายสินค้าตามความเหมาะสมที่ลูกค้าต้องการได้โดยอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว และปรับเปลี่ยนได้ทันที เช่น สามารถปรับราคา หรือ คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการได้ในขณะที่บางบริษัทไม่สามารถทำได้</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>เพิ่มการบริการที่ดีขึ้น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินการที่รวดเร็ว</li> <li>เพิ่มระบบบริการให้คำปรึกษาแก่กลุ่มผู้ซื้อ และผู้ขายเพื่อเข้าถึงได้มากขึ้น</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>ปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น โดยใช้ราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง หรือราคาขายยังคงเท่าเดิม</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ปรับปรุงเทคโนโลยี/เทคนิคที่ใช้ในการผลิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มช่องทางการหาข้อมูลที่สนับสนุนต่อบริษัทมากขึ้น ไม่ว่าจะจากทางผู้ขาย หรือ จากกลุ่มลูกค้าต่างๆ</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้รู้จักมากขึ้น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ด้วยการจัดทำระบบที่เป็นที่ยอมรับสากล และสนับสนุนต่อสังคม และชุมชน เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย ฯลฯ</li> <li>การหาประมวล โครงการที่ลงทุนในประเทศไทยของบริษัทต่างประเทศในระดับสากล เพื่อสร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาความรู้ และทักษะของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อสนับสนุนต่อการปรับปรุงการดำเนินงานภายใน</li> </ol>

จากข้อมูลปัจจัยที่สำคัญในข้อ 1-4 สามารถสรุปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ บริษัทในฉบับร่างโดยอาศัยเครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ คือ แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagram) ร่วมกับการกำหนดให้ครบในมุมมองทั้งสี่ด้านตามหลักของ Balanced Scorecard ได้ดังนี้

### “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับร่าง”

1. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
2. การเพิ่มรายได้จากลูกค้า
  - 2.1 เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ
  - 2.2 เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่
  - 2.3 ขยายตลาดสู่ต่างประเทศ
3. พัฒนาสินค้าใหม่ และมีสินค้าหลากหลายมากขึ้น
4. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น
5. พัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น
6. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต
7. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
8. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงานในด้านเทคนิคการผลิต
9. สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน (มาจากค่านิยมของบริษัท)

ทำการแบ่งกลุ่มมุมมองทั้งสี่ด้านตามแนวทางของ Balanced Scorecard ได้ดังตารางที่ 4.14

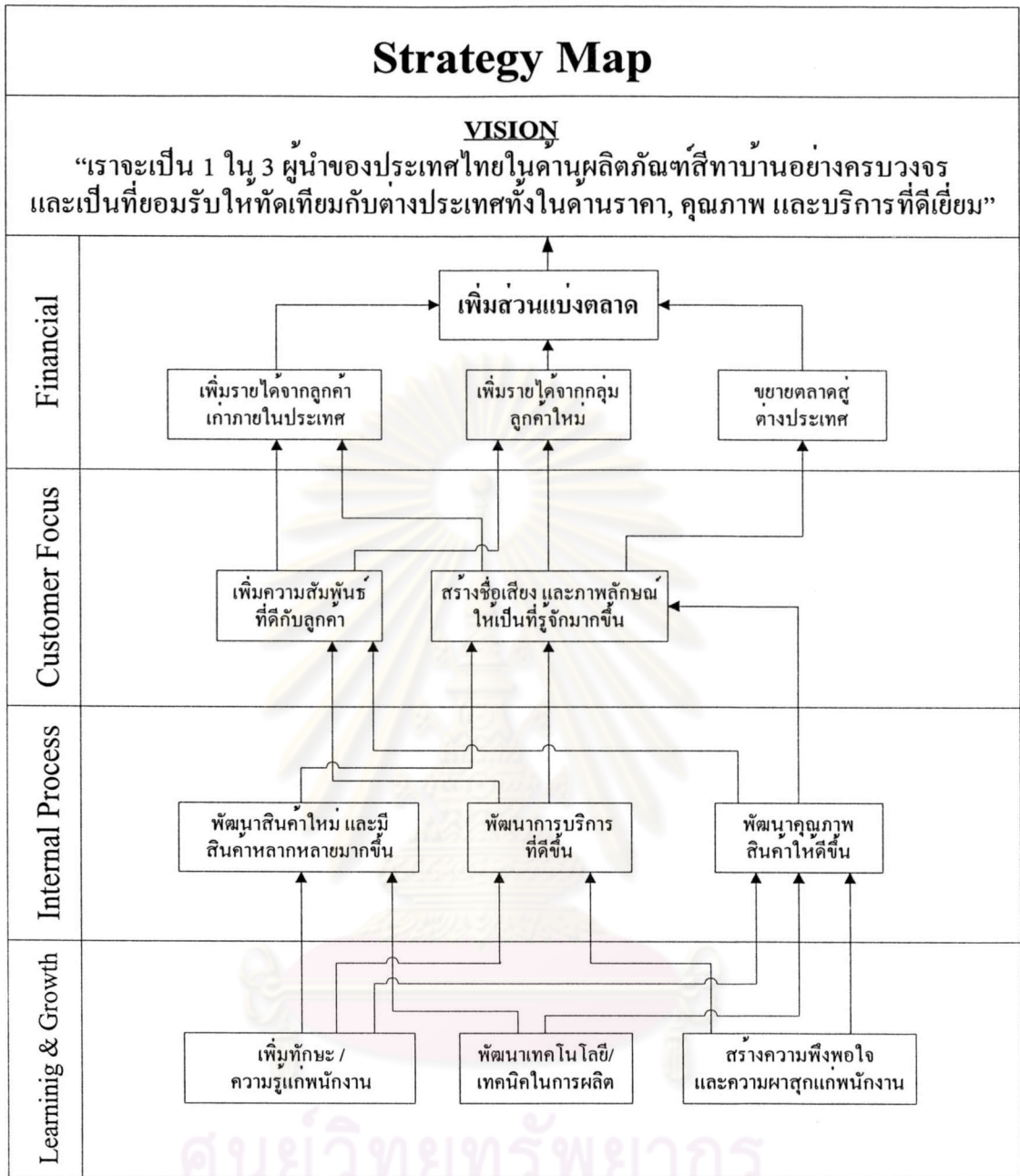
ศูนย์วิทยพัชรากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับร่าง

<b>ด้านการเงิน (Financial)</b>	<b>ด้านลูกค้า (Customer)</b>
2.1 เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ 2.2 เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ 2.3 ขยายตลาดสู่ต่างประเทศ	1. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง 7. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
<b>ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)</b>	<b>ด้านการเรียนรู้ และเติบโต (Learning &amp; Growth)</b>
3. พัฒนาสินค้าใหม่ และมีสินค้าหลากหลายมากขึ้น 4. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น 5. พัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น	6. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต 8. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงานในด้านเทคนิคการผลิต 9. สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน

จากตารางที่ 4.14 สามารถนำมาแสดงอยู่รูปของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้านดังแสดงรูปที่ 4.5

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.5 แผนที่ทางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ฉบับร่าง

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับร่างถัดไปทำการทบทวนร่วมกับผู้บริหารของบริษัทพร้อมกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ซึ่งจากผลของการทบทวนได้ทำการตัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในข้อ 2.3 ขยายตลาดสู่ต่างประเทศออกไป เนื่องจากในวิสัยทัศน์ได้ตัดในส่วนของต่างประเทศออกไปรวมถึงยังเป็นสิ่งที่ยากสำหรับบริษัทในการขยายตลาดสู่ต่างประเทศ ดังนั้นจึงได้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 ดังนี้

### “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับแก้ไขครั้งที่ 1”

1. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
2. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ
3. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่
4. พัฒนาสินค้าใหม่ และมีสินค้าหลากหลายมากขึ้น
5. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น
6. พัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้นโดยราคาขายยังเท่าเดิม
7. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต
8. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงานในด้านเทคนิคการผลิต
10. สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 นี้สามารถทำการแบ่งกลุ่มมุมมองทั้งสี่ด้านตามแนวทางของ Balanced Scorecard ได้ดังตารางที่ 4.15

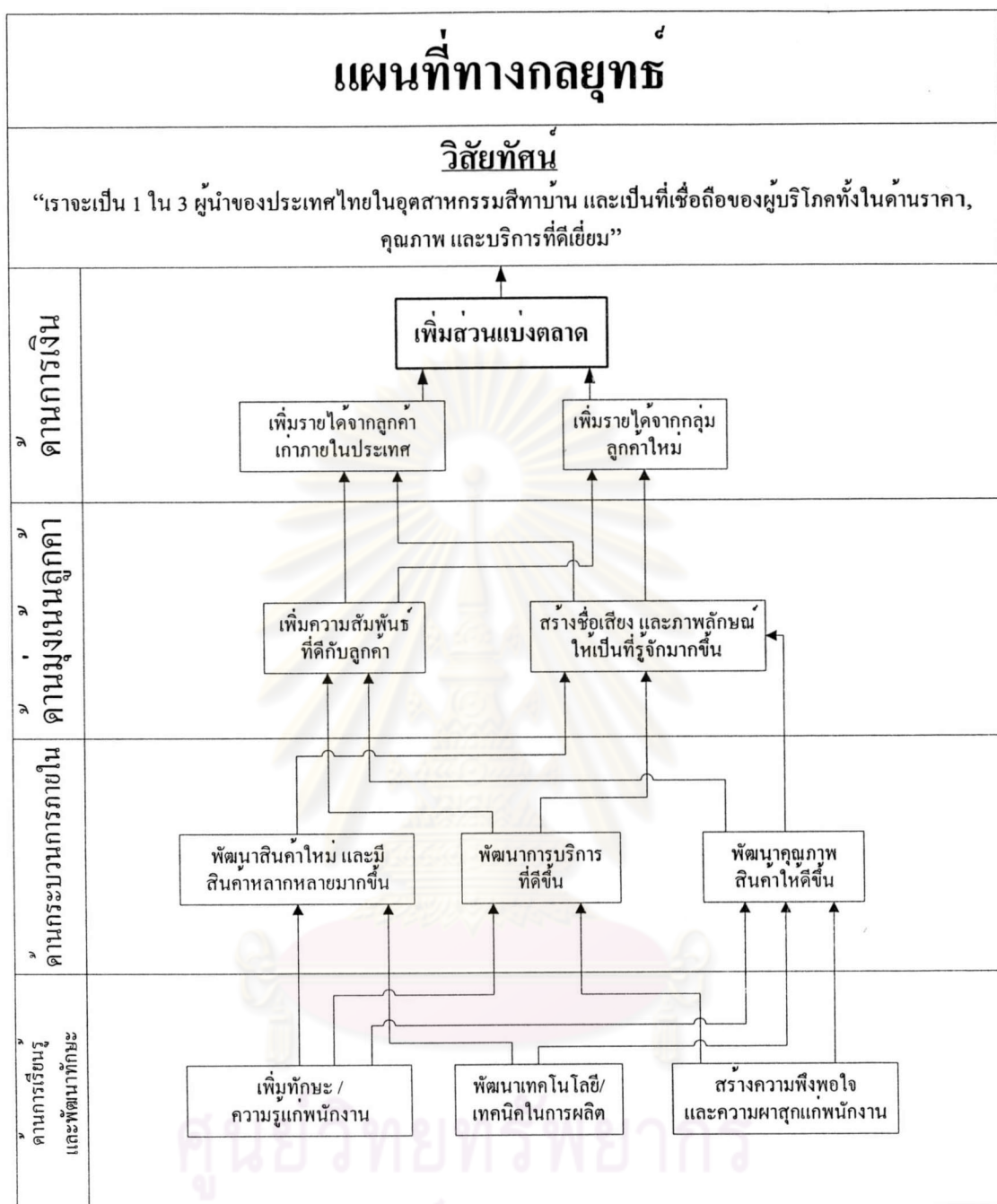
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับแก้ไขครั้งที่ 1

<p style="text-align: center;"><b>ด้านการเงิน (Financial)</b></p> <p>2. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ</p> <p>3. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่</p>	<p style="text-align: center;"><b>ด้านลูกค้า (Customer)</b></p> <p>1. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น</p>
<p style="text-align: center;"><b>ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)</b></p> <p>4. พัฒนาสินค้าใหม่ และมีสินค้าหลากหลายมากขึ้น</p> <p>5. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น</p> <p>6. พัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น</p>	<p style="text-align: center;"><b>ด้านการเรียนรู้ และเติบโต (Learning &amp; Growth)</b></p> <p>7. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต</p> <p>9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงานในด้านเทคนิคการผลิต</p> <p>10. สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันแก่พนักงาน</p>

จากตารางที่ 4.15 สามารถนำมาแสดงอยู่รูปของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ได้ดังรูปที่ 4.6

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.6 แผนที่ทางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1



จากการแก้ไขวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ครั้งที่ 1 ทางผู้วิจัยได้ทำการจัดทำ และร่วมทบทวน ความถูกต้องกับข้อมูลต่างๆร่วมกับผู้บริหารที่มีขั้นตอนการทบทวนวัตถุประสงค์โดยทบทวนถึง สภาพของบริษัทที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจากปัจจัยภายใน (จุดอ่อน และ จุดแข็ง) และสภาพของ ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อบริษัท (อุปสรรค และ โอกาส) เพื่อทบทวนถึงวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดมีความเป็นไปได้ที่บริษัทจะสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้หรือไม่ หรือ ยังขาดด้านวัตถุประสงค์ในด้านใดที่บริษัทต้องการเพื่อที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และ ค่านิยม ของบริษัทได้ในเวลาที่กำหนด ซึ่งวัตถุประสงค์ที่ได้ออกมาจะต้องมีการทบทวนในฝ่าย บริหารอีกเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ที่แท้จริง และสนองต่อความคาดหวังบรรลุเป้าหมายได้อย่าง แท้จริง ซึ่งจากการทบทวนได้มีการแก้ไขดังนี้

1. เพิ่มวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในด้านของการลดต้นทุนการผลิตเนื่องจากในส่วนของ การวิเคราะห์ SWOT นั้นกลยุทธ์ด้านการขายที่ให้ ได้ราคาสินค้าที่ดีที่สุดได้เป็นผลมาจากการใช้ต้นทุนที่ ต่ำลงด้วย และเป็นเป้าหมายของผู้บริหารที่มีความต้องการที่ลดต้นทุนให้น้อยลงเช่นกัน

2. ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านของการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้นในราคาต้นทุนยัง เท่าเดิมเป็นผลที่เกิดมาจากสองส่วน คือ การพัฒนา และวิจัยสินค้าให้มีคุณภาพมากขึ้นของฝ่าย เทคนิค และการผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพของฝ่ายผลิต ดังนั้นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในด้านนี้ได้ ทำการรวมอยู่ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการวิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่ และเพิ่มวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ในด้านของการปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิตที่ครอบคลุมทั้งในด้านคน เครื่องจักร วิธีการในส่วนของฝ่ายผลิต ทำให้ได้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับแก้ไขครั้งที่ 2”

1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ
2. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่
3. ลดต้นทุนการผลิต
4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
5. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
6. วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น
8. ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิต
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน
10. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต
11. สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 นี้สามารถทำการแบ่งกลุ่มมุมมองทั้งสี่ด้านตามแนวทางของ Balanced Scorecard ได้ดังตารางที่ 4.16

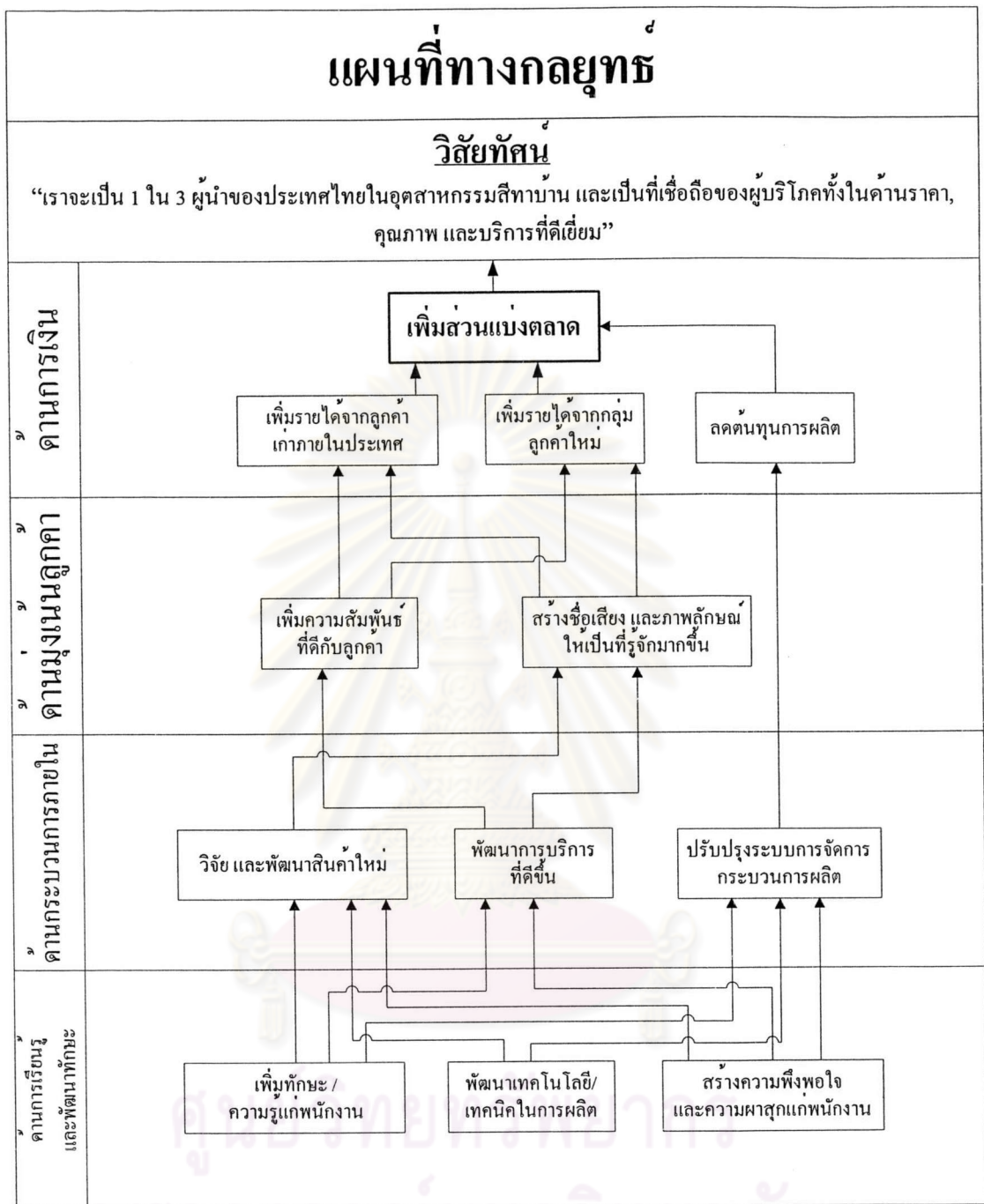
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.16 ตารางแสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในฉบับแก้ไขครั้งที่ 2

<u>ด้านการเงิน (Financial)</u>	<u>ด้านลูกค้า (Customer)</u>
1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ 2. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ 3. ลดต้นทุนการผลิต	4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 5. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
<u>ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)</u>	<u>ด้านการเรียนรู้ และเติบโต (Learning &amp; Growth)</u>
6. วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่ 7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น 8. ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิต	9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน 10. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต 11. สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันแก่พนักงาน

จากตารางที่ 4.16 สามารถนำมาแสดงอยู่รูปของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ได้ดังรูปที่ 4.7

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

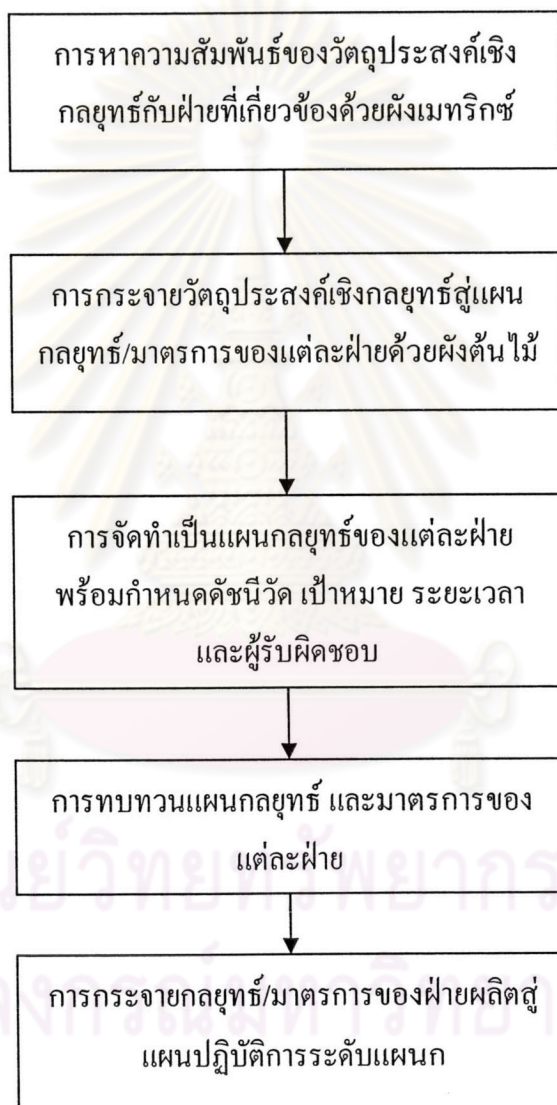


รูปที่ 4.7 แผนที่ทางกลยุทธ์ของวัสดุประสงค้เชิงกลยุทธ์ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2

จากผลการแก้ไขวัสดุประสงค้เชิงกลยุทธ์ของบริษัทครั้งที่ 2 ได้นำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อตรวจสอบ ทบทวนความถูกต้องอีกครั้ง ซึ่งผู้บริหารทุกท่านไม่มีการแก้ไข และยอมรับวัสดุประสงค้เชิงกลยุทธ์ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 นี้ในการนำไปปฏิบัติต่อไป

## 4.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในส่วนนี้เป็นส่วนที่สองของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนในการกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ กระจายไปสู่แผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายในบริษัท (ยกเว้นฝ่ายบัญชี และการเงินเนื่องจากข้อจำกัดที่ได้ระบุไว้) ซึ่งมีกระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังรูปที่ 4.8



รูปที่ 4.8 ผังกระบวนการการกระจายกลยุทธ์

#### 4.2.1 การหาความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กระบวนการนี้เป็นการหาความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละข้อกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป ขั้นตอนนี้ทำการหาความสัมพันธ์โดยอาศัยเครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ คือ แผนผังเมทริกซ์ (Matrix Diagram) ในการหาโดยพิจารณาร่วมกับผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายที่มีความสัมพันธ์ได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แผนผังเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแต่ละฝ่ายในบริษัท

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ฝ่ายขาย	ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ
1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ	○	○		
2. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่	○			
3. ลดต้นทุนการผลิต		○	○	○
4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	○	○		
5. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น	○			
6. วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่		○		
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	○			
8. ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิต			○	
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน		○	○	○
10. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต		○	○	
11. สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน				○

○ = มีความสัมพันธ์ต่อการรับผิดชอบโดยตรง

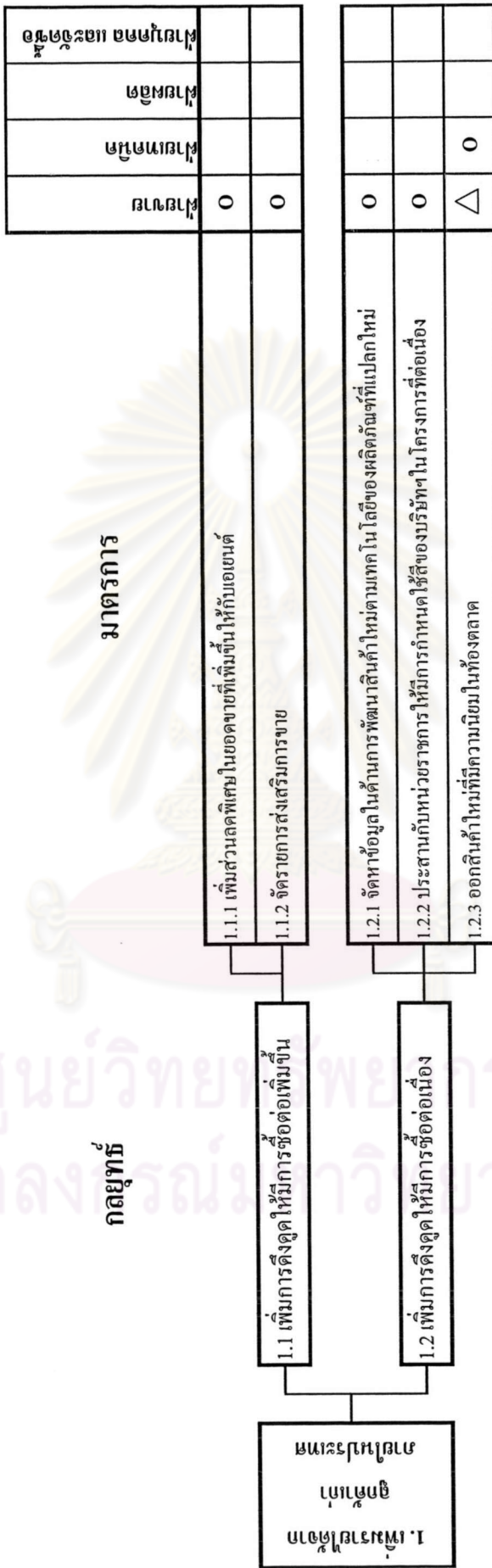
#### 4.2.2 การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนกลยุทธ์ และมาตรการของแต่ละฝ่าย

ในขั้นตอนนี้เป็นการกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ และมาตรการของแต่ละฝ่าย ซึ่งกลยุทธ์ และมาตรการได้มาจากข้อมูลของการวิเคราะห์ปัจจัยด้านลูกค้า ด้านการแข่งขัน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในจากในส่วนของ 4.1 ที่เป็นข้อมูลช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย และแนวทางที่มีอยู่ของผู้จัดการฝ่ายในแต่ละฝ่าย ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการประชุมร่วมกับผู้จัดการแต่ละฝ่ายที่ประกอบด้วย ฝ่ายขาย ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายผลิต และฝ่ายบุคคลและจัดซื้อ เพื่อนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT แนวทางของผู้จัดการแต่ละฝ่าย และข้อเสนอแนะจากผู้วิจัยมาร่วมกำหนดกลยุทธ์ และมาตรการโดยอาศัยเครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ คือ แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram) ร่วมในการวิเคราะห์เพื่อช่วยในการกำหนดเป็นแนวทาง หรือ ช่วยในการกระจายเป็นมาตรการออกมาที่นำแนวทางมาจาก วีรพจน์ ถือเป็นเลิศ (2543) หนังสือ TQM Living Handbook: คู่มือปรับปรุงคุณภาพงานสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กรที่คิวเอ็ม The QC Story and The 14 QC Tools แต่ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เริ่มจัดทำเป็นระบบในครั้งแรกกับบริษัทนี้ ดังนั้นทางผู้บริหารจึงกำหนดมาตรการที่จะบรรลุผลภายในช่วง 1 ปีแรกก่อนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะมีการทบทวนแผนเชิงกลยุทธ์นี้ทุกปีเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัทได้ภายใน 3 ปี ขั้นตอนนี้แบ่งตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละข้อได้ดังนี้

##### 4.2.2.1 เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผังเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค จากข้อมูลการวิเคราะห์ในข้อ 4.1.4 กลุ่มลูกค้าเก่าโดยส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่มีลักษณะผูกพันทางจิตใจ และส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าเอเจนต์ และราชการ กลยุทธ์ที่จะเพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าโดยอาศัยแนวทางของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) คือ เพิ่มกำลังซื้อของลูกค้าในสินค้าเดิมให้มากขึ้น (ซื้อต่อยอด) หรือ ซื้อเพิ่มในสินค้าชนิดอื่นที่ใกล้เคียงกัน (ซื้อต่อเนื่อง) ดังนั้นจึงได้กลยุทธ์คือ เพิ่มการดึงดูดให้มีการซื้อต่อเพิ่มขึ้น และเพิ่มการดึงดูดให้มีการซื้อต่อเนื่อง ถัดไปเป็นการกระจายกลยุทธ์ออกมาเป็นมาตรการที่จะทำให้บรรลุผลได้ด้วยแนวทางมาตรการของผู้จัดการฝ่าย และจากกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ในข้อ 4.1.8 ที่จะได้มาโดยทางผู้วิจัยร่วมกับผู้จัดการฝ่ายกำหนดมาตรการออกมาดังแสดงในผังต้นไม้ดังรูปที่ 4.9

ศูนย์วิทยุกระจายเสียง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



0 = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 4.9 ผังต้นไม่การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มรายได้จากลูกค้าภายในประเทศ

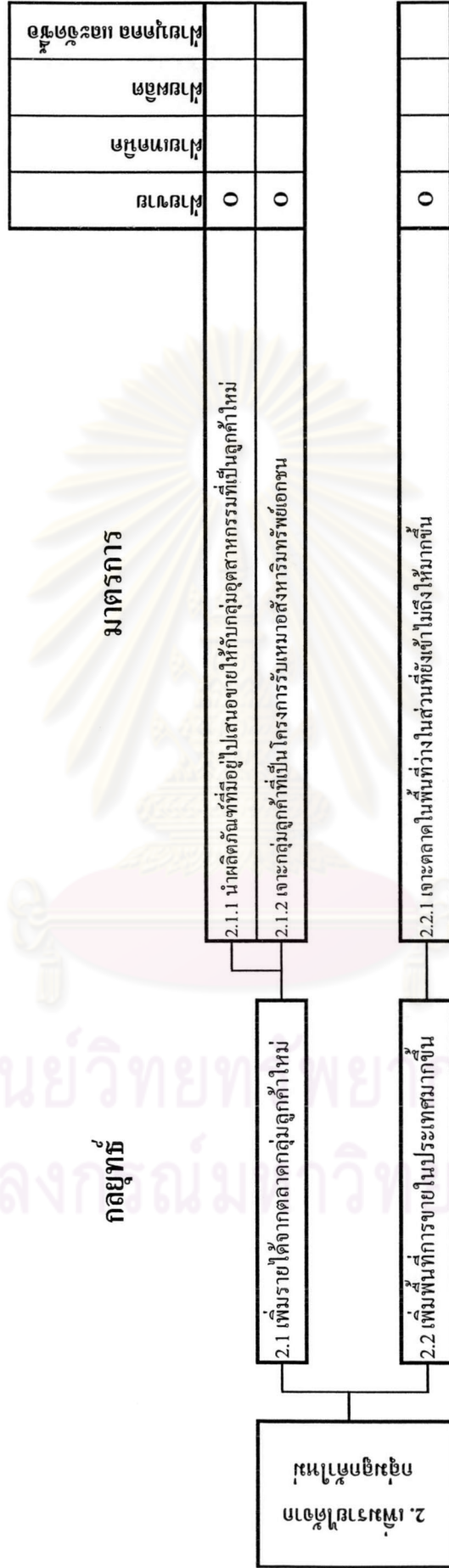


#### 4.2.2.2 เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผังเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายขาย จากข้อมูลการวิเคราะห์ในข้อ 4.1.4 กลุ่มลูกค้าใหม่ที่เป็นกลุ่มสำคัญได้แก่ลูกค้าที่เป็นอุตสาหกรรม ราชการ และรวมถึงลูกค้าขนาดใหญ่ และเล็ก ที่ยังเข้าไม่ถึง และจากกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ในข้อ 4.1.8 สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์ได้สองข้อ คือ เพิ่มรายได้จากตลาดกลุ่มลูกค้าใหม่ และเพิ่มพื้นที่การขายในประเทศมากขึ้น จากนั้นได้กระจายออกมาเป็นมาตรการที่เป็นแนวทางของผู้จัดการฝ่ายดังแสดงในผังต้นไม้ดังรูปที่ 4.10



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



0 = ผู้รับผิดชอบโดยตรง ,  $\triangle$  = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

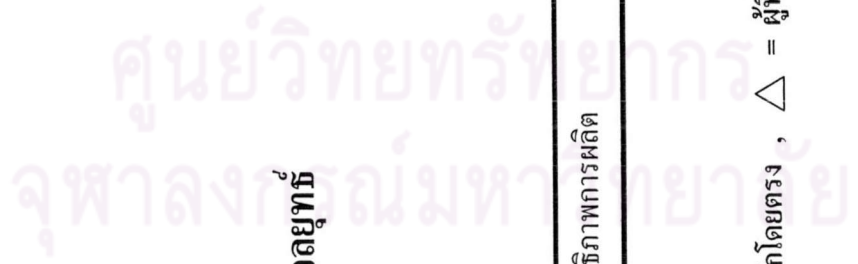
รูปที่ 4.10 ฟังต้นไม่มีการกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่

#### 4.2.2.3 ลดต้นทุนการผลิต

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากฝั่งเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายผลิต และฝ่ายบุคคล แนวทางในการลดต้นทุนการผลิตที่ต้นทุนจะเกิดจาก คน เครื่องจักร และวัตถุดิบ ซึ่งการที่จะลดต้นทุนของปัจจัยทั้งสามนี้ได้ก็คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตที่เป็นส่วนป้อนเข้าของกระบวนการผลิต ดังนั้นกลยุทธ์ที่ได้ คือ ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต จากนั้นได้กระจายออกมาเป็นมาตรการที่เป็นแนวทางของผู้จัดการฝ่ายดังแสดงในผังต้นไม้ดังรูปที่ 4.11

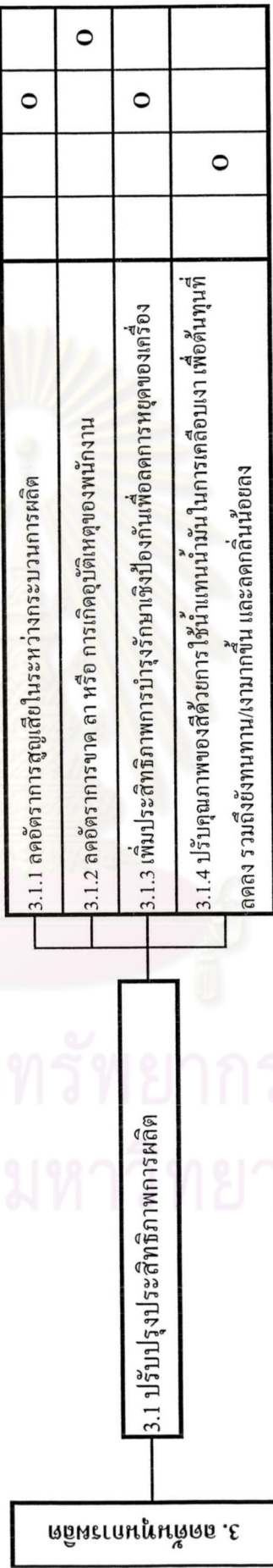


ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กลยุทธ์

มาตรการ



O = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์	มาตรการ	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
	3.1.1		0		
	3.1.2				0
	3.1.3				0
	3.1.4			0	

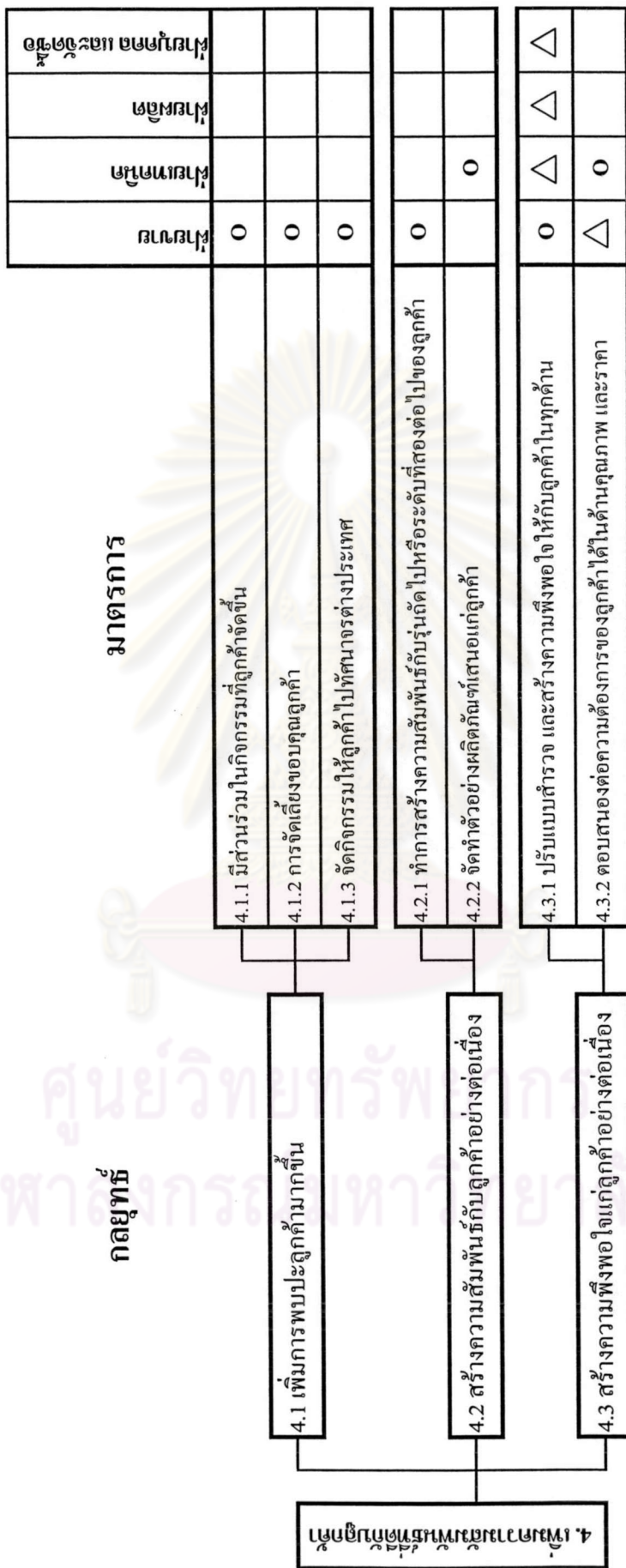
รูปที่ 4.11 แผนผังไม่การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 ลดต้นทุนการผลิต

#### 4.2.2.4 เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผังเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านลูกค้าที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเพิ่มรายได้จากลูกค้าในมุมมองด้านการเงินที่เชื่อมโยงกัน จากข้อมูลของการวิเคราะห์ SWOT กลยุทธ์หลักที่สำคัญและถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัท คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องจากกลยุทธ์ในตารางที่ 4.13 และกลยุทธ์ในการเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าอีกสองข้อคือ การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าที่เป็นสิ่งที่เป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะให้ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทอย่างต่อเนื่อง และการพบปะลูกค้าอย่างสม่ำเสมอที่เป็นกลยุทธ์หลักของฝ่ายขายของบริษัท จากนั้นได้กระจายออกมาเป็นมาตรการที่เป็นแนวทางของผู้จัดการฝ่ายดังแสดงในผังต้นไม้ผังรูปที่ 4.12



ศูนย์วิทยพัทยาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



0 = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

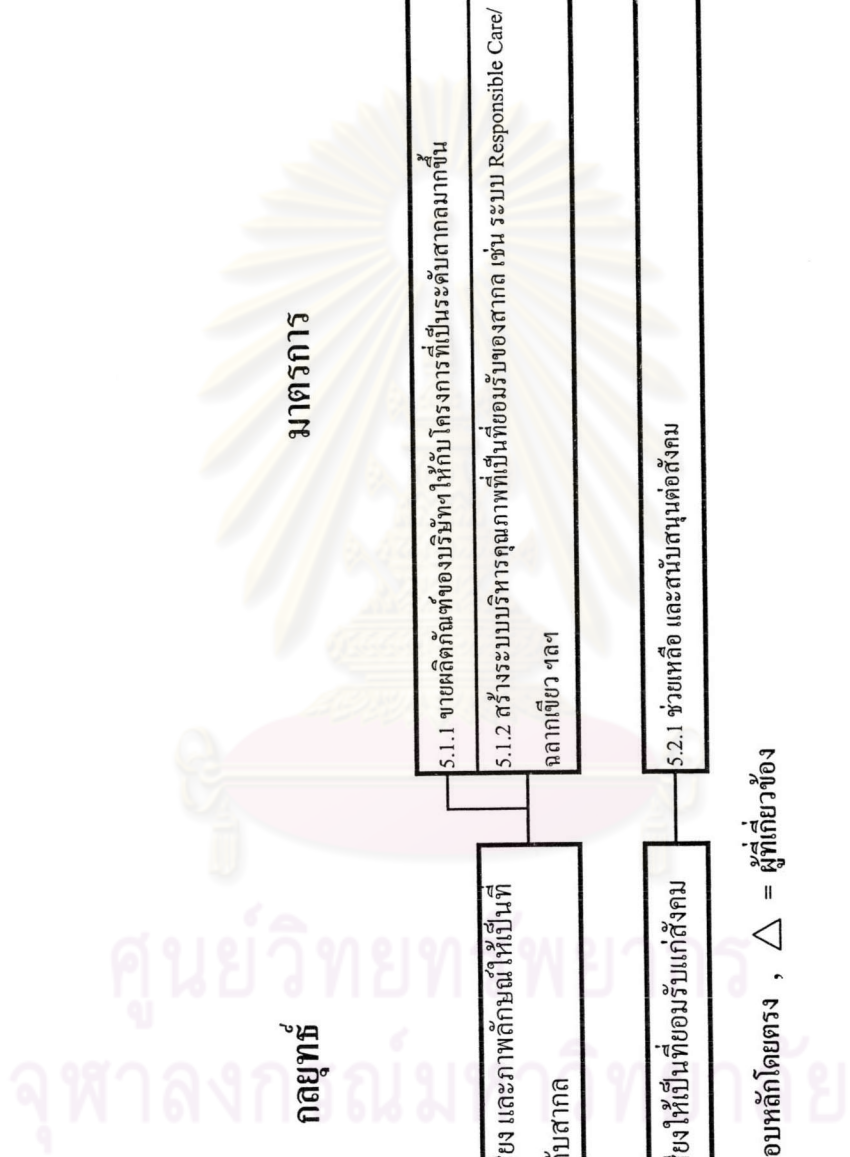
รูปที่ 4.12 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

#### 4.2.2.5 สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผังเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายขาย ในวัตถุประสงค์ข้อนี้ เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านลูกค้าที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเพิ่มรายได้จากลูกค้าในมุมมองด้านการเงินที่เชื่อมโยงกัน จากข้อมูลของการวิเคราะห์ SWOT ในตารางที่ 4.13 กลยุทธ์หลักที่สำคัญ คือ สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นที่ยอมรับต่อสังคม จากนั้นได้กระจายออกมาเป็นมาตรการที่เป็นแนวทางของผู้จัดการฝ่ายดังแสดงในผังต้นไม้ดังรูปที่ 4.13



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.13 ฟังชั่น ไม่มีการกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

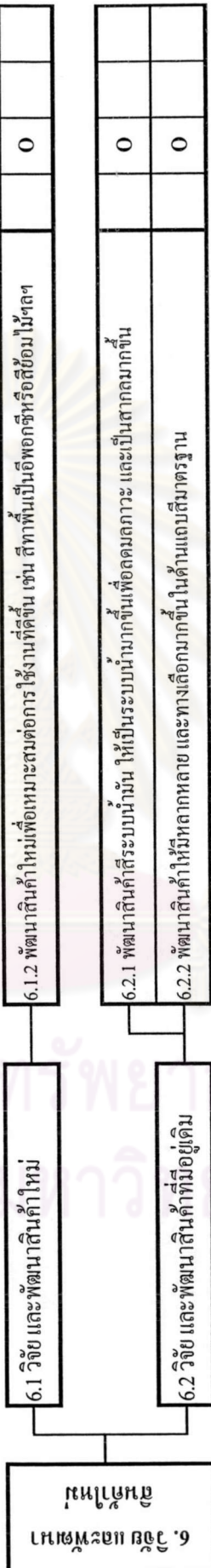
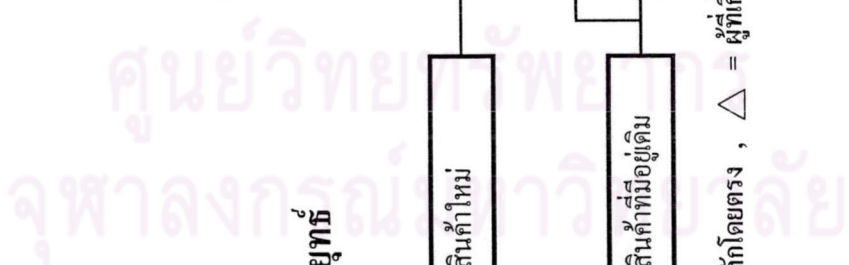


#### 4.2.2.6 วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากฝั่งเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายเทคนิค ในวัตถุประสงค์ข้อนี้ เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการ สร้างชื่อเสียง และ ภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นในมุมมองด้านลูกค้าที่เชื่อมโยงกัน จากข้อมูลของการวิเคราะห์ SWOT ในตารางที่ 4.13 กลยุทธ์หลักที่สำคัญ คือ การพัฒนาสินค้าเดิมให้ดีขึ้น และการวิจัยเพื่อออก สินค้าใหม่ จากนั้นได้กระจายออกมาเป็นมาตรการที่เป็นแนวทางของผู้จัดการฝ่ายดังแสดงในผัง ต้นไม้ดังรูปที่ 4.14



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



O = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง ,  $\Delta$  = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

๐๕๒๕๖๒๓	๒๒๒๒๒๒๒		
๒๒๒๒๒๒๒			
๒๒๒๒๒๒๒	๐		
๒๒๒๒๒๒๒			

	๐		
	๐		

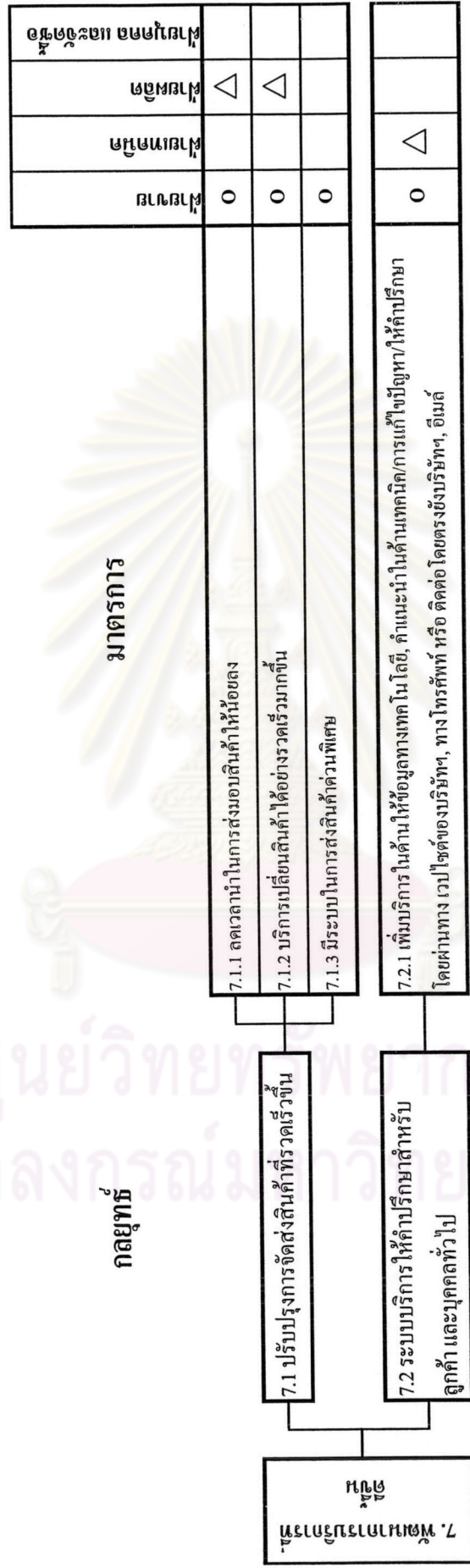
รูปที่ 4.14 ผังต้นไม่การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 6 วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่

#### 4.2.2.7 พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผังเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายขาย ในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นในมุมมองด้านลูกค้าที่เชื่อมโยงกันจากข้อมูลของการวิเคราะห์ SWOT ในตารางที่ 4.13 กลยุทธ์หลักที่สำคัญ คือ การบริการที่รวดเร็ว และการเพิ่มระบบให้คำปรึกษาแก่ผู้ซื้อ และผู้ขายมากขึ้น จากนั้นได้กระจายออกมาเป็นมาตรการที่เป็นแนวทางของผู้จัดการฝ่ายดังแสดงในผังต้นไม้ผังรูปที่ 4.15



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



0 = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 4.15 แผนผังไม่การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น

#### 4.2.2.8 ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิต

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผังเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายผลิต ในวัตถุประสงค์ข้อนี้ เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตใน มุมมองด้านการเงินที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งในวัตถุประสงค์ข้อนี้หลักการ หรือ กลยุทธ์ในการปรับปรุง การจัดการกระบวนการผลิตทางผู้วิจัยจึงได้เสนอในการใช้กลยุทธ์ของการปรับปรุงโดยใช้เทคนิค ของอุตสาหกรรมที่สามารถปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนได้ จากนั้นได้กระจายออกมาเป็น มาตรการ โดยแบ่งหลักๆจาก คน เครื่องจักร วิธีการ และวัตถุดิบได้แนวทางดังแสดงในผังต้นไม้ดัง รูปที่ 4.16



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์

8.1.16  
การ  
๒๕๕๕  
๒๕๕๕

8.1 ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยเทคนิคทาง  
วิศวกรรมอุตสาหกรรม

มาตรการ

มาตรการ	งบลงทุน	งบดำเนินงาน	งบอุดหนุน	งบรายจ่ายอื่น
8.1.1 จัดทำสิ่งโรงงานใหม่เพื่อปรับให้ทำงานคล่องตัวขึ้น	0	0	0	0
8.1.2 จัดทำระบบป้ายควบคุมด้วยสายตาในจุดที่สำคัญของโรงงาน				
8.1.3 ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพแบบเดิม และแบบใหม่ 7 อย่างเพื่อวิเคราะห์ข้อผิดพลาด				
8.1.4 จัดทำระบบการบำรุงรักษาด้วยตนเอง				

0 = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 4.16 ฟังต้นไม่มีการกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 8 ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิต

#### 4.2.2.9 เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผังเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายผลิต ในวัตถุประสงค์ข้อนี้ เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโตที่เป็นส่วนที่สนับสนุนต่อการวิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่ พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น และการปรับปรุงการจัดการกระบวนการผลิตในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งในวัตถุประสงค์ข้อนี้กลยุทธ์ในการเพิ่มทักษะหรือความรู้ได้โดยการอบรมที่แบ่งออกเป็น อบรมภายนอก และอบรมภายใน จากนั้นได้กระจายออกมาเป็นมาตรการจากแนวทางของผู้จัดการฝ่ายดังแสดงในผังต้นไม้ดังรูปที่ 4.17



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มาตรการ

กลยุทธ์		มาตรการ			
		๓๗๖๓๗๗	๒๒๒๓๗๗	๒๒๒๓๗๗	๒๒๒๓๗๗
๙.๑	๙.๑ การอบรมภายในเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้ อย่างต่อเนื่อง	๙.๑.๑ อบรมภายในบริษัทเกี่ยวกับทักษะ และความรู้ในการผลิตแก่พนักงานเพิ่มมากขึ้น		๐	
		๙.๑.๒ อบรมเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้แกพนักงานในฝ่ายผลิตอย่างต่อเนื่อง		๐	
๙.๒	๙.๒ การอบรมภายนอกเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้	๙.๒.๑ เชิญผู้ที่มีความรู้ด้านเทคนิคทางคอมพิวเตอร์ และแนะนำให้พนักงานมีความรู้ และเพิ่ม ทักษะ		△	๐
		๙.๒.๒ ส่งพนักงานไปฝึกงานยังต่างประเทศ		△	๐

๐ = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 4.17 ผังต้นไม่การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ ๑ เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน

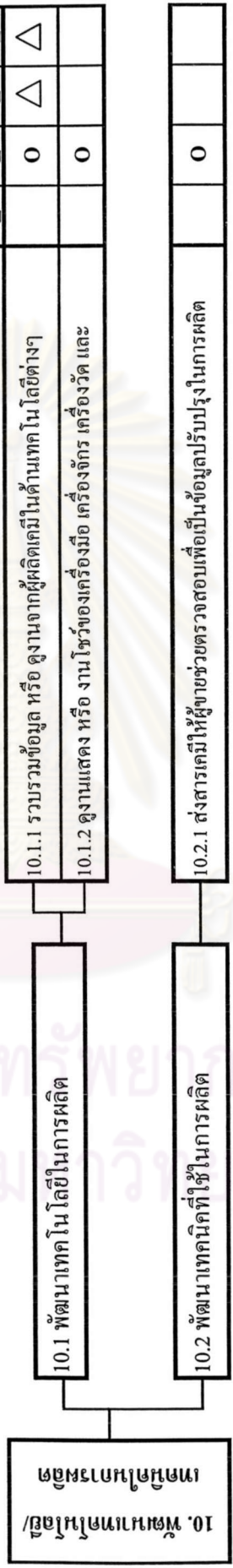
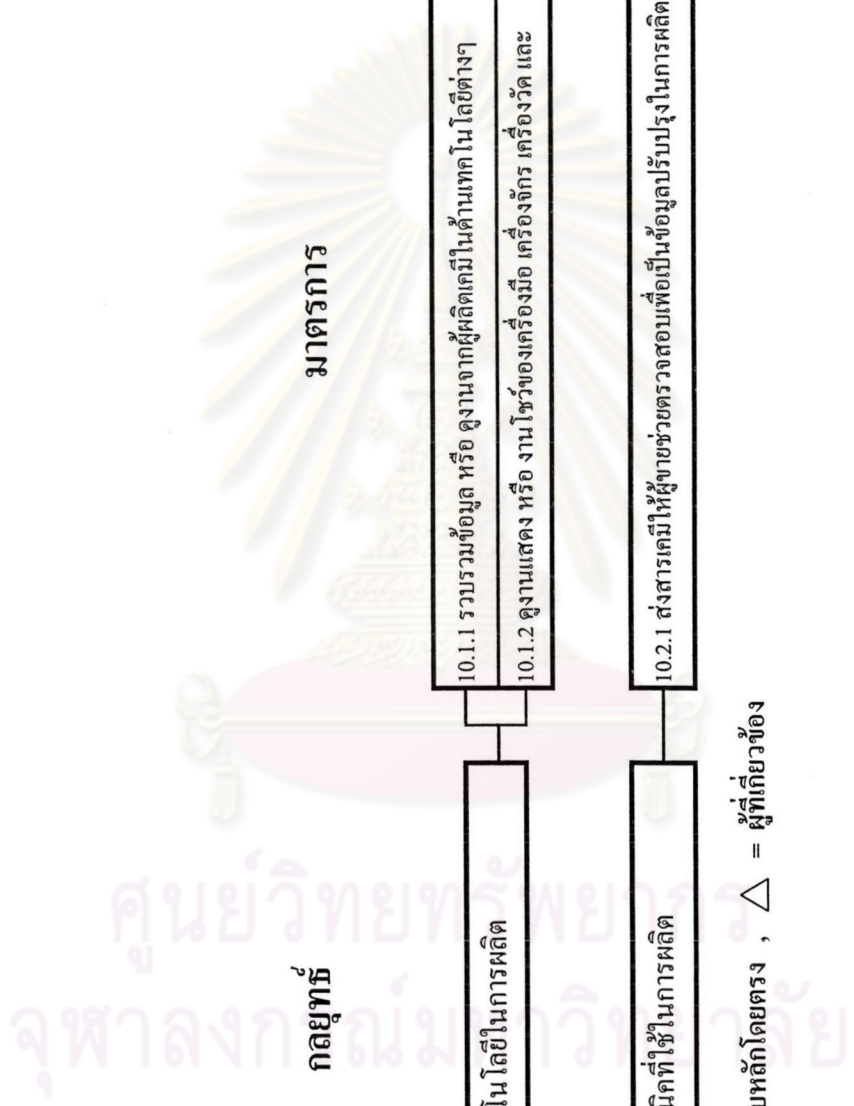


#### 4.2.2.10 พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผังเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายผลิต ในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโตที่เป็นส่วนที่สนับสนุนต่อการวิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่ และการปรับปรุงการจัดการกระบวนการผลิตในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งในวัตถุประสงค์ข้อนี้สามารถแบ่งกลยุทธ์ออกเป็นสองส่วน คือ การพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต และการพัฒนาเทคนิคในการผลิต จากนั้นได้กระจายออกมาเป็นมาตรการจากแนวทางของผู้จัดการฝ่ายดังแสดงในผังต้นไม้ดังรูปที่ 4.18



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



O = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , Δ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

มาตรการ		ผลเลย	ผลเลยนอก	ผลเลยนอก	ผลเลยนอก
10.1.1	รวบรวบข้อมูล หรือ ดูนงานจากผู้ผลิตที่มีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ		0	Δ	Δ
10.1.2	ดูงานแสดง หรือ งาน โชว์ของเครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องวัด และ		0		
10.2.1	ส่งสารเคมีให้ผู้ขายตรวจสอบเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงในการผลิต		0		

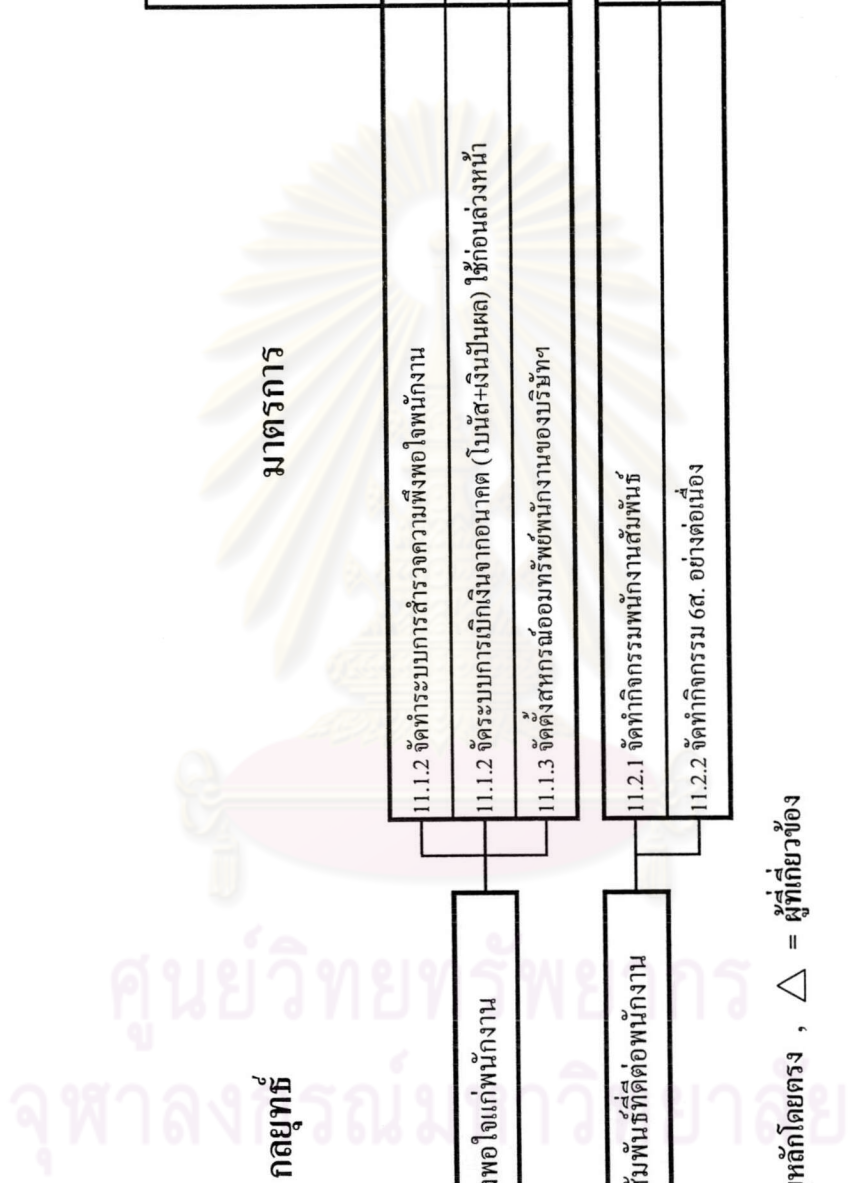
รูปที่ 4.18 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 10 พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต

#### 4.2.2.11 สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผังเมทริกซ์ตารางที่ 4.17 ได้แก่ฝ่ายบุคคล ในวัตถุประสงค์ข้อนี้ มาจากค่านิยมของบริษัทที่ได้กำหนดไว้ และเป็นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโต ที่เป็นส่วนพื้นฐานที่สนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ในทุกด้าน ซึ่งในวัตถุประสงค์ข้อนี้ได้กำหนดกลยุทธ์ออกเป็นสองส่วน คือ การเพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการสร้าง ความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงานให้อยู่ร่วมกันได้ จากนั้นได้กระจายออกมาเป็นมาตรการจากแนวทางของผู้จัดการฝ่ายดังแสดงในผังต้นไม้ดังรูปที่ 4.19

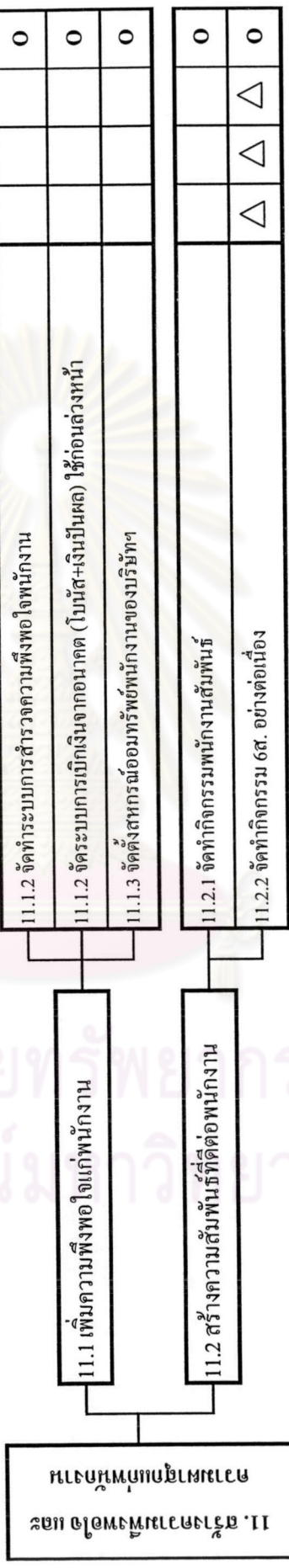


ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



มาตรการ

นโยบาย	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
			0
			0
			0



0 = ผู้รับผิดชอบหลักโดยตรง , △ = ผู้ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 4.19 ฟังชั่นไม่มีการกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 11 สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน

#### 4.2.3 การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย และการทบทวนแผนกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย

จากในขั้นตอนที่ 4.2.1 ได้ทำการกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ออกมาเป็นกลยุทธ์ และมาตรการของแต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบโดยตรง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์นั้น ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำกลยุทธ์ และมาตรการมากำหนดลงในแผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายทั้งสี่ฝ่ายได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายผลิต และฝ่ายบุคคลและจัดซื้อ โดยที่แต่ละฝ่ายจะมีมุมมองครบทั้งสี่ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และเติบโต เพื่อเป็นไปตามแนวทางของระบบการประเมินสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) พร้อมทั้งกำหนดดัชนีวัดของกลยุทธ์ และมาตรการ ค่าเป้าหมาย ค่าปัจจุบัน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ

จากข้อมูลกลยุทธ์ และมาตรการที่ได้ของแต่ละฝ่ายนำมาลงในแผนกลยุทธ์ในฉบับร่างเพื่อเสนอแก่ผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายทบทวนกลยุทธ์ และมาตรการในเบื้องต้นก่อน ซึ่งได้แผนกลยุทธ์ดังตารางที่ 4.18-4.24



ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.18 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับร่าง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์		กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
			ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549		
1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าภายในประเทศ	1.1 เพิ่มการติดต่อให้มีการซื้อเพิ่มขึ้น	1.2 เพิ่มการติดต่อให้มีการซื้อต่อเนื่อง				1.1.1 เพิ่มส่วนลดพิเศษในยอดขายที่เพิ่มขึ้นให้กับเอเจนท์		แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
					1.1.2 จัดรายการส่งเสริมการขาย			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
					1.2.1 จัดหาข้อมูลในด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ตามเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
					1.2.2 ประสานกับหน่วยงานราชการ ให้มีการกำหนดใช้สิ่งของบริภัณฑ์ในโครงการที่ต่อเนื่อง			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
					1.2.3 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
2. เพิ่มรายได้จากลูกค้าใหม่	2.1 เพิ่มรายได้จากตลาดลูกค้าใหม่				2.1.1 นำผลิตภัณฑ์ที่มีผู้ไปเสนอขายให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นลูกค้าใหม่			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
					2.2.2 เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นโครงการรับเหมาส่งหริมาตรพ์เอกชน			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
					2.2.1 เจาะตลาดในพื้นที่กว้างในส่วนที่ยังเข้าไปไม่ถึงให้มากขึ้น			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
4. เพิ่ม	4.1 เพิ่มการพบปะลูกค้ามากขึ้น				4.1.1 มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ลูกค้าจัดขึ้น			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
					4.1.2 การจัดเลี้ยงขอบคุณลูกค้า			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
					4.1.3 จัดกิจกรรมให้ลูกค้าไปทัศนศึกษาร่างประเทศ			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
4.2 เพิ่ม	4.2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง				4.2.1 ทำการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าไปหรือระดับที่สองต่อไปของลูกค้า			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						
					4.3 สร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง			แผน						
								ทำจริง						
								แผน						

แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย

หน้า 1 / 2

เอกสารลับ

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ให้ถึงอกนปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.19 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับร่าง (ต่อ)

เอกสารฉบับ

หน้า 2 / 2

แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ความถี่	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					สถานะ	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	
5. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	5.1 สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	5.1.1 ขยายผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้กับโครงการที่เป็นระดับสากลมากขึ้น	-	-	-	-	-	-	-	-
				5.1.2 สร้างระบบบริหารคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับของสากล เช่น ระบบ Responsible Care/ฉลาดเขียว ฯลฯ								
5. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	5.2 สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับแก่สังคม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	5.1.3 ช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อสังคม	-	-	-	-	-	-	-	-
				7.1.1 การส่งเสริมสินค้าได้อย่างรวดเร็ว								
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้า และบุคคลทั่วไป	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	7.1.2 บริการเปลี่ยนสินค้าได้อย่างรวดเร็ว	-	-	-	-	-	-	-	-
				7.1.3 มีระบบในการส่งสินค้าด่วนพิเศษ								
11. สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันพนักงาน	11.1.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	7.2.1 เพิ่มบริการในด้านให้ข้อมูลทางเทคโนโลยี, คำแนะนำในด้านเทคนิค/การแก้ไขปัญหา/ให้คำปรึกษาโดยผ่านทางเวปไซด์ของบริษัทฯ, ทางโทรศัพท์ หรือ ดิจิตอล โดยตรงยังบริษัทฯ, อีเมล	-	-	-	-	-	-	-	-
				11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์								
11. สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันพนักงาน	11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง	-	-	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ทำหน้าที่การเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอกโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ให้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.20 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับร่าง

เอกสารลับ

หน้า 1 / 2

แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปี 2546							
							Q1		Q2	Q3	Q4	Q1		Q2
1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าภายในประเทศ	1.2 เพิ่มการดึงดูดให้มีการซื้อต่อเนื่อง	จุดควบคุม	เป้าหมาย	1.2.3 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด	แผน									
					ทำจริง									
3. ลดต้นทุนการผลิต	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	จุดควบคุม	เป้าหมาย	3.1.4 ปรับคุณภาพของวัสดุการใช้แทนน้ำมันในการเคลือบเงา เพื่อต้นทุนที่ลดลง รวมถึงยังทนทาน/เงามากขึ้น และลดกลิ่นน้อยลง	แผน									
					ทำจริง									
4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	จุดควบคุม	เป้าหมาย	4.2.2 จัดทำตัวอย่างผลิตภัณฑ์เสนอแก่ลูกค้า	แผน									
					ทำจริง									
6. วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่	6.1 วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่	จุดควบคุม	เป้าหมาย	4.3.1 ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในทุกด้าน	แผน									
					ทำจริง									
6. วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่	6.2 วิจัย และพัฒนาสินค้าที่มีอยู่เดิม	จุดควบคุม	เป้าหมาย	4.3.2 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในด้านคุณภาพ และราคา	แผน									
					ทำจริง									
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้าและบุคคลทั่วไป	จุดควบคุม	เป้าหมาย	6.1.2 พัฒนาคู่มือใหม่ที่เหมาะสมต่อการใช้งานที่ชัดเจน เช่น สีทาพื้นเป็นอีพ็อกซีหรือสีย้อมไม้ ฯลฯ	แผน									
					ทำจริง									
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้าและบุคคลทั่วไป	จุดควบคุม	เป้าหมาย	6.2.1 พัฒนาคู่มือระบบน้ำมัน ให้เป็นระบบนำมากขึ้นเพื่อลดภาวะ และเป็นสากมากขึ้น	แผน									
					ทำจริง									
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้าและบุคคลทั่วไป	จุดควบคุม	เป้าหมาย	6.2.2 พัฒนาคู่มือให้มีความหลากหลาย และทางเลือกมากขึ้น ในด้านเสถียรภาพ	แผน									
					ทำจริง									
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้าและบุคคลทั่วไป	จุดควบคุม	เป้าหมาย	7.2.1 เพิ่มบริการในด้านให้ข้อมูลทางเทคโนโลยี, คำแนะนำในด้านเทคนิค/การแก้ไขปัญหา/ให้คำปรึกษาโดยผ่านทาง เวปไซด์ของบริษัทฯ, ทางโทรศัพท์ หรือ ดิจิตอล โดยตรงซึ่งบริษัทฯ, อินเทอร์เน็ต	แผน									
					ทำจริง									

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ได้ตั้งจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป



ตารางที่ 4.21 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับร่าง (ต่อ)

เอกสารฉบับ

แผนกลยุทธ์ฝ่าย เทคนิค

หน้า 2 / 2

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ		
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปี 2546		ปี 2547						
									Q1	Q2	Q3	Q4		Q1	Q2
9.2 การอบรมภายนอก เพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้พนักงาน				9.2.1 เชิญผู้ที่มีความรู้ด้านเทคนิคทางคอมพิวเตอร์ และแนะนำให้พนักงานมีความรู้ และเพิ่มทักษะ				แผน ทำจริง							
9.2.2 ส่งพนักงานไปฝึกงานยังต่างประเทศ								แผน ทำจริง							
10.1 พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต				10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตที่มีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ				แผน ทำจริง							
10.1.2 ดูงานแสดง หรือ งานโชว์ของเครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องวัด และผลิตภัณฑ์ต่างๆ								แผน ทำจริง							
10.2 พัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการผลิต				10.2.1 ส่งสารเคมีให้ผู้ขายตรวจสอบเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงในการผลิต				แผน ทำจริง							
11.1 สร้างความพึงพอใจและความเหมาะสมแก่พนักงาน				11.1.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์				แผน ทำจริง							
11.1.2 จัดทำกิจกรรม ๘๘. อย่างต่อเนื่อง								แผน ทำจริง							

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอกโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.22 แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฉบับร่าง

แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต

หน้า 11 / 2

เอกสารลับ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ปี 2546					
								Q1	Q2	Q3	Q4		Q1
3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต			3.1.1 ลดอัตราการสูญเสียในระหว่างกระบวนการผลิต			แผน ทำจริง						
3. ลดต้นทุนการผลิต				3.1.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาเชิงป้องกันเพื่อลดการหยุดของเครื่อง			แผน ทำจริง						
4. เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า	4.3 สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง			4.3.1 ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในทุกด้าน			แผน ทำจริง						
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.1 ปรับปรุงการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วขึ้น			7.1.1 ลดเวลาในการส่งมอบสินค้าให้น้อยลง			แผน ทำจริง						
				7.1.2 บริการเปลี่ยนสินค้าได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น			แผน ทำจริง						
	8.1 ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยเทคนิคทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม			8.1.1 จัดทำแผนโรงงานใหม่เพื่อปรับให้ทำงานคล่องตัวขึ้น			แผน ทำจริง						
				8.1.2 จัดทำระบบป้องกันควบคุมด้วยสายตาในจุดที่สำคัญของโรงงาน			แผน ทำจริง						
8. ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิต				8.1.3 ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพแบบเดิมและแบบใหม่ 7 อย่างเพื่อวิเคราะห์ห้ข้อมูล และ			แผน ทำจริง						
				8.1.4 จัดทำระบบการบำรุงรักษาด้วยตนเอง			แผน ทำจริง						

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอกโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ให้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.23 แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฉบับร่าง (ต่อ)

เอกสารลับ

หน้า 2 / 2

แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ปี 2546					
								Q1	Q2	Q3	Q4		Q1
9.1 การอบรมภายในเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้อย่างต่อเนื่อง	9.1.1 อบรมภายในบริษัทเกี่ยวกับทักษะและความรู้ในการคิดค้นงานเพิ่มมากขึ้น						แทน ทำจริง						
9.1.2 อบรมเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้แก่งานในฝ่ายผลิตอย่างต่อเนื่อง							แทน ทำจริง						
10.1 พัฒนาเทคโนโลยี/ผลิตภัณฑ์	10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตที่มีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ						แทน ทำจริง						
11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกับพนักงาน	11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์						แทน ทำจริง						
11.2.2 จัดทำกิจกรรม เส. อย่างต่อเนื่อง							แทน ทำจริง						

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ให้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.24 แผนกลยุทธ์ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ ฉบับร่าง

แผนกลยุทธ์ฝ่าย บุคคล และ จัดซื้อ

หน้า 1 / 1

เอกสารลับ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		กลยุทธ์/มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปี 2546							
							Q1		Q2	Q3	Q4			
3. ลดต้นทุนการผลิต	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต			3.1.2 ลดอัตราการขาด ลา หรือ การเกิดอุบัติเหตุของพนักงาน				แผน แท้จริง						
4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.3 สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง			4.3.1 ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในทุกด้าน				แผน แท้จริง						
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน	9.2 การอบรมภายนอกเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้			9.2.1 เชิญผู้ที่มีความรู้ด้านเทคนิคทางเคมีมาอบรม และแนะนำให้พนักงานมีความรู้ และเพิ่มทักษะ 9.2.2 ส่งพนักงานไปฝึกอบรมยังต่างประเทศ				แผน แท้จริง						
10. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต	10.1 พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต			10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตเคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ 10.1.1.1 จัดทำระบบการสำรวจความพึงพอใจพนักงาน				แผน แท้จริง						
11. สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่พนักงาน	11.1 เพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงาน			11.1.2 จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานของบริษัทฯ 11.1.3 จัดระบบการเบิกเงินจากธนาคาร (โบนัส+เงินปันผล) ใช้ก่อนล่วงหน้า 11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน				แผน แท้จริง						
				11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ 11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง				แผน แท้จริง						

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ท่านมีหน้าที่การเผยแพร่ข้อมูลภายนอกโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

แผนกลยุทธ์ของแต่ละฝ่ายในฉบับร่างได้ให้ผู้จัดการฝ่ายทำการทบทวน และมีการแก้ไขในบางส่วน และผู้วิจัยได้ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายในการกำหนด คำนีวัตของกลยุทธ์ และมาตรการ ค่าเป้าหมาย ค่าปัจจุบัน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ ลงในแผนกลยุทธ์ ในส่วนของค่าเป้าหมาย และค่าปัจจุบันนั้น ข้อมูลได้มาจากผู้จัดการฝ่ายแต่ละท่านที่กำหนดเป้าหมายมาจากค่าปัจจุบันให้มีการปรับปรุง พัฒนาที่ดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ทางผู้วิจัยได้มีการจัดทำระบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่เจาะลงไปเฉพาะในฝ่ายผลิตที่เป็นส่วนที่สองของงานวิจัยนี้ซึ่งสอดคล้องกับระบบการเก็บข้อมูลที่ได้มาของ คำนีวัตแต่ละตัวของแผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิตที่จะแสดงรายละเอียดของขั้นตอนในบทถัดไป จากการทบทวนได้มีการแก้ไข ดังนี้

1. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายขายในมาตรการ 1.2.1 จัดหาข้อมูลในด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ตามเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ มาตรการนี้เป็นเพียงกิจกรรมย่อยหนึ่งของมาตรการ 1.2.3 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด ดังนั้นจึงทำการตัดมาตรการนี้ออก

2. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายขายในมาตรการ 1.2.2 ประสานกับหน่วยราชการให้มีการกำหนดใช้สีของบริษัทในโครงการที่ต่อเนื่อง ในมาตรการนี้หน่วยราชการเป็นลูกค้าใหม่นั้นจึงไปอยู่ในวัตถุประสงค์ข้อ 2 แทน

3. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายขายมาตรการ 4.2.1 ทำการสร้างความสัมพันธ์กับรุ่นถัดไปหรือระดับที่สองต่อไปของลูกค้า ผู้จัดการฝ่ายได้ทำการตัดมาตรการนี้ออกเนื่องจากเป็นสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว และไม่สามารถกำหนดแน่ชัดได้

4. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายขายข้อ 5.1 และ 5.2 ได้ทำการรวมเป็นกลยุทธ์เดียวกัน คือ 5.1 สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และต่อสังคม

5. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ได้มีการเพิ่มมาตรการ 7.2.2 จัดสัมมนาข้อมูลเชิงเทคนิคให้กับกลุ่มผู้รับเหมา ช่างสี เพิ่มเข้ามา

6. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตในมาตรการ 7.1.1 ลดเวลานำในการส่งมอบสินค้าให้น้อยลง และ 7.1.2 บริการเปลี่ยนสินค้าได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ในสองมาตรการโดยหลักแล้วเป็นหน้าที่ของฝ่ายขาย แต่ในฝ่ายผลิตการปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริการที่รวดเร็ว และทันเวลา คือ การควบคุมการผลิตให้ทันตามแผน ดังนั้นจึงเพิ่มมาตรการข้อ 7.1.4 ควบคุมการผลิตให้ทันตามแผน เพื่อเกี่ยวข้องกับฝ่ายผลิตโดยตรง

7. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ วัตถุประสงค์ข้อ 4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า นั้นไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับฝ่ายบุคคล ดังนั้นจึงทำการยกเลิกข้อนี้ออกจากแผน

จากการแก้ไขครั้งที่ 1 ได้แผนกลยุทธ์ในฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 ดังตารางที่ 4.25-4.30



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.25 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1

แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย

หน้า 1 / 2

เอกสารฉบับ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดความถ่วง		มาตรการ	จุดความถ่วง			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปี 2546		ปี 2547	ปี 2546		ปี 2547	
										Q1	Q2		
1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าภายในประเทศ	1.1 เพิ่มการติดต่อให้มีการซื้อต่อเพิ่มขึ้น	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม	เพิ่มขึ้น 10%	1.1.1 เพิ่มส่วนผลิตภัณฑ์ในยอดขายที่เพิ่มขึ้นให้กับแบรนด์	%ส่วนผลิตภัณฑ์	7 - 9%	8 - 9%	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย
	1.2 เพิ่มการติดต่อให้มีการซื้อต่อเนื่อง	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากต่อเนื่อง	เพิ่มขึ้น 5%	1.2.1 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด	จำนวนรายการ	12 รายการ	12 รายการ	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย
	2.1 เพิ่มรายได้จากตลาดกลุ่มลูกค้าใหม่	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 5%	2.1.1 นำผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ไปเสนอขายให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าอุตสาหกรรมที่เพิ่ม	120 ราย	135 ราย	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย
	2.1.2 เเชอกลุ่มลูกค้าที่เป็นโครงการรณรงค์ส่งเสริมทรัพยากร	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 5%	2.1.2 เเชอกลุ่มลูกค้าที่เป็นโครงการรณรงค์ส่งเสริมทรัพยากร	จำนวนลูกค้าโครงการที่เพิ่ม	5 ราย	20 ราย	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย
2. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่	2.2 เพิ่มพื้นที่การขายในประเทศมากขึ้น	%การขายรายพื้นที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 30%	2.2.1 ประสานกับหน่วยกระทรวงราชการให้มีการกำหนดผู้ใช้ของบริษัทฯ ในโครงการที่ต่อเนื่อง	จำนวนกระทรวงที่ใช้สิทธิ์ฯ	7	13	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย
	2.2.1 เเชอตลาดในพื้นที่ที่ว่างในสิ่งที่เข้าถึงได้มากขึ้น	%การขายรายพื้นที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 30%	2.2.1 เเชอตลาดในพื้นที่ที่ว่างในสิ่งที่เข้าถึงได้มากขึ้น	จำนวนร้านค้าที่เพิ่ม	133 ราย	174 ราย	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย
	4.1 เพิ่มการพบปะลูกค้ามากขึ้น	%ของลูกค้ที่พบปะ	95%	4.1.1 มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ลูกค้าจัดขึ้น	%จำนวนกิจกรรมที่มีส่วนร่วม	90%	มากกว่า 90%	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย
4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.3 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	มากกว่า 80%	4.3.1 ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในทุกด้าน	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	78%	มากกว่า 80%	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย, ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายโรงงาน
	4.3.2 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในด้านคุณภาพ และราคา	%ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ในด้านคุณภาพ และราคา	23.2%	4.3.2 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในด้านคุณภาพ และราคา	%ตอบสนองต่อความต้องการ	23.2%	40%	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค
	4.3.3 จัดกิจกรรมให้ลูกค้าไปทัศนศึกษาดังประเทศ	จำนวนครั้งที่จัดทัศนศึกษาดังประเทศ	3 ครั้ง	4.3.3 จัดกิจกรรมให้ลูกค้าไปทัศนศึกษาดังประเทศ	จำนวนครั้งที่จัดทัศนศึกษาดังประเทศ	3 ครั้ง	3 ครั้ง	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายขาย

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่"ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.26 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 (ต่อ)

เอกสารลับ

แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย

หน้า 2 / 2

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปี 2546						
							Q1		Q2	Q3	Q4	Q1	
5. สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและสื่อสังคม	5.1 สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและสื่อสังคม	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 15%	5.1.1 ขอบเขตผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้กับโครงการที่เป็นระดับสากลมากขึ้น	จำนวนโครงการในระดับสากล	1 โครงการ	เพิ่มขึ้น 1 โครงการ	แผน	████	████	████	████	ฝ่ายขาย
				5.1.2 สร้างระบบบริหารคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับของสากล เช่น ระบบ Responsible Care/สากลสีเขียว ฯลฯ	จำนวนของระบบที่จัดทำ	2 ระบบ	3 ระบบ	แผน	████	████	████	████	ฝ่ายขาย
				5.1.3 ช่วยเหลือ และสนับสนุนสื่อสังคม	จำนวนรายการที่สนับสนุนสังคม	8 รายการ	มากกว่า 8 รายการ	แผน	████	████	████	████	████
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.1 ปรับปรุงการจัดการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วขึ้น	%การส่งมอบทันเวลา	มากกว่า 98%	7.1.1 การส่งมอบสินค้าได้อย่างรวดเร็ว	เวลาดังแต่ส่งจนได้รับสินค้า	กคท. 1 วัน	กคท. 1 วัน	แผน	████	████	████	████	ฝ่ายขาย
				7.1.2 บริการเปลี่ยนสินค้าได้อย่างรวดเร็ว	ระยะเวลาในการเปลี่ยนสินค้า	กคท. 3 วัน	กคท. 3 วัน	แผน	████	████	████	████	ฝ่ายขาย
				7.1.3 มีระบบในการส่งสินค้าด่วนพิเศษ	ระยะเวลาในการส่งด่วนพิเศษ	กคท. 1 วัน	กคท. 1 วัน	แผน	████	████	████	████	ฝ่ายขาย
11. สร้างความพึงพอใจและความผูกพันพนักงาน	7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้า และบุคคลทั่วไป	มีระบบให้คำปรึกษา	มีระบบครบวงจร	7.2.1 เพิ่มบริการในด้านให้ข้อมูลทางเทคโนโลยี, คำแนะนำในด้านเทคนิค/การแก้ไขปัญหา/ให้คำปรึกษา โดยผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท, ทางโทรศัพท์ หรือติดต่อโดยตรงยังบริษัท, อีเมล	จำนวนช่องทางที่ได้รับข้อมูล	4 ทาง	5 ทาง	แผน	████	████	████	████	ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค
				7.2.2 จัดสัมมนาข้อมูลเชิงเทคนิคให้กับกลุ่มผู้รับเหมา, ช่างสี	จำนวนครั้งในการสัมมนา	3 ครั้ง	5 ครั้ง	แผน	████	████	████	████	ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค
				11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์	จำนวนกิจกรรมที่จัด	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	แผน	████	████	████	████	ทุกฝ่าย
				11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6S. อย่างต่อเนื่อง	คะแนนผล 6S.	93%	มากกว่า 94%	แผน	████	████	████	████	ทุกฝ่าย

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้มีการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ได้ดังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป



ตารางที่ 4.27 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1

แผนกลยุทธ์ฝ่าย เทคนิค

หน้า 1 / 2

เอกสารฉบับ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดความคืบหน้า		มาตรการ	จุดความคืบหน้า		เป้าหมาย	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ																			
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549																				
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ	1.2 เพิ่มการติดต่อลูกค้าเก่า	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 5%	1.2.1 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด	จำนวนสินค้าใหม่	0 รายการ	2 รายการ	แผน	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	ฝ่ายเทคนิค (TC/RD), ฝ่ายขาย																					
												3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	ลดลง 1%	3.1.4 ปรับปรุงสภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก การเคเบิลเรา เพื่อต้นทุนที่ลดลง รวมถึงขงหมทพาร/เงรมาทขั้น และลดต้นทุนขง	จำนวนรายการที่ปรับปรุงคุณภาพ	1 รายการ	แผน	Q1 Q2 Q3 Q4	ฝ่ายเทคนิค (TC/RD)													
																				4.2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม	เพิ่มขึ้น 10%	4.2.1 จัดทำตัวอย่างผลิตภัณฑ์เสนอแก่ลูกค้า	จำนวนเงินที่เสนอแก่ลูกค้า	300 ตัวอย่าง	แผน	Q1 Q2 Q3 Q4	ฝ่ายเทคนิค (TC/S)				
																													4.3 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	มากกว่า 80%	4.3.1 ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านคุณภาพ
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 6. วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่	6.1 วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่	จำนวนสินค้าที่ออกใหม่	2 รายการ	6.1.2 พัฒนาสินค้าใหม่ที่เหมาะสมต่อการใช้งานที่ชัดเจน เช่น สีทาพื้นเป็นอีพอกซีหรือสีย้อมไม้ ฯลฯ	จำนวนสินค้าที่พัฒนาใหม่	0 รายการ	2 รายการ	แผน	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	ฝ่ายเทคนิค																					
												6.2 วิจัย และพัฒนาสินค้าที่มีอยู่เดิม	จำนวนสินค้าที่พัฒนาจากเดิม	2 รายการ	6.2.1 พัฒนาค่าสีระบบน้ำมัน ให้เป็นระบบน้ำมากขึ้นเพื่อลดมลภาวะ และเป็นสากมากขึ้น	จำนวนสินค้าที่ปรับปรุงใหม่	1 รายการ	2 รายการ	แผน	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	ฝ่ายเทคนิค (TC/S, บริการ), ฝ่ายขาย										
																							7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้าและบุคลากรทั่วไป	มีระบบให้คำปรึกษา	มีระบบ	7.2.1 เพิ่มบริการในด้านให้ข้อมูลทางเทคโนโลยี, คำแนะนำในด้านเทคนิคการแก้ไขปัญหา/ให้คำปรึกษาโดยผ่านทาง เว็บไซต์ของบริษัทฯ, ทางโทรศัพท์ หรือ ติดต่อบริษัทฯ, อีเมล	จำนวนรายการที่พัฒนา	2 รายการ	แผน	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	ฝ่ายเทคนิค
7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้าและบุคลากรทั่วไป	ครบวงจร	4 ทาง	7.2.2 จัดสัมมนาข้อมูลเชิงเทคนิคให้กับกลุ่มผู้รับเหมาช่างสี	จำนวนครั้งในการสัมมนา	3 ครั้ง	5 ครั้ง%	แผน	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายขาย																						

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอกโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ได้ตั้งจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.28 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 (ต่อ)

เอกสารฉบับ

หน้า 2 / 2

แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม		เป้าหมาย	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			ปี 2547					
									ปี 2546	ปี 2547	Q1	Q2		Q3
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน	9.2 การอบรมภายนอก เพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้	จำนวนรายการในกรอบภายนอก	2 รายการ	9.2.1 เชิญผู้ที่มีความรู้ด้านเทคนิคทางเคมีมาอบรม และแนะนำให้นักงนมีความรู้ และเพิ่มทักษะ	จำนวนครั้งที่อบรม	20 ครั้ง	24 ครั้ง	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายบุคคล	
									จำนวนครั้งที่ส่ง	0 ครั้ง	1 ครั้ง	แผน		ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายบุคคล
10. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต	10.1 พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต	จำนวนรายการข้อมูลที่ได้รับ	มากกว่า 7 รายการ	10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตเคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ	จำนวนครั้งที่ดูงาน	3 ครั้ง	6 ครั้ง	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายเทคนิค, สหิต และจัดซื้อ	
									จำนวนครั้งที่ดูงาน	0 ครั้ง	1 ครั้ง	แผน		ฝ่ายเทคนิค
									จำนวนครั้งที่ส่ง	6 ครั้ง	12 ครั้ง	แผน		
									จำนวนครั้งที่ดูงาน	6 ครั้ง	6 ครั้ง	แผน		
11. สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่พนักงาน	11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน	จำนวนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์	จำนวนกิจกรรมที่จัด	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	แผน	Q1	Q2	Q3	Q4	ทุกฝ่าย	
									คะแนนผล 6ส.	มากกว่า 94%	มากกว่า 94%	แผน		ทุกฝ่าย

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้มีการเผยแพร่ข้อมูลภายนอกโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ให้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.29 แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม		เป้าหมาย	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			ปี 2547					
									Q1	Q2	Q3	Q4		Q1
3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพผลิต	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพผลิต	ต้นทุนต่อหน่วยลดลง	ลดลง 1%	3.1.1 ลดอัตราการสูญเสียระหว่างกระบวนการผลิต	% การสูญเสียระหว่างการผลิต	น้อยกว่า 0.7%	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต
3. ลดต้นทุนการผลิต				3.1.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาเครื่องป้องกันเพื่อลดการหยุดของเครื่อง	% ประสิทธิภาพเครื่องจักร	มากกว่า 95%	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต
4.3 เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.3 สร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	มากกว่า 80%	4.3.1 ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านบริการขายฝ่ายผลิต	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	มากกว่า 80%	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต และทุกฝ่าย
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.1 ปรับปรุงการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว และทันเวลา	% การส่งมอบทันเวลา	มากกว่า 98%	7.1.4 ควบคุมการผลิตให้ทันตามแผน	% ผลิตเสร็จ ไม่ทันตามแผน	น้อยกว่า 0.5%	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต
8. ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิต	8.1 ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยเทคนิคทางวิศวกรรม	จำนวนข้อบกพร่องที่พบในการผลิต	10 รายการ	8.1.1 จัดทำผังโรงงานใหม่เพื่อปรับปรุงให้ทำงานคล่องตัวขึ้น	ระยะเวลาในการจัดตั้งโรงงานใหม่	3 เดือน	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต
8. ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิต				8.1.2 จัดทำระบบผู้เชี่ยวชาญด้วยสาขาในจุดที่สำคัญของโรงงาน	จำนวนครั้ง ความผิดพลาดจากการดำเนินการทั้งหมด	15 ครั้ง	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต
				8.1.3 ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพเบเนดิม และแบบใหม่ 7 อย่างเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และ	จำนวนครั้งที่ปัญหาเกิดขึ้น	0 ครั้ง	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต
				8.1.4 จัดทำระบบการบำรุงรักษาด้วยตนเอง	% ประสิทธิภาพเครื่องจักร	95%	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต
9. เพิ่มทักษะความรู้แก่พนักงาน	9.1 การอบรมภายในเพื่อเพิ่มทักษะความรู้อย่างต่อเนื่อง	จำนวนรายการในการอบรมภายใน	2 รายการ	9.1.1 อบรมภายในบริษัทเกี่ยวกับทักษะและความรู้ในการผลิตแก่พนักงานเพิ่มเติมมากขึ้น	จำนวนครั้งที่อบรมทักษะการผลิต	12 ครั้ง	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต
10. พัฒนาศักยภาพ/เทคนิคในการผลิต	10.1 พัฒนาศักยภาพในเชิงการผลิต	จำนวนรายการข้อมูลที่ได้รับ	มากกว่า 7 รายการ	10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ อุดหนุนจากผู้ผลิตที่มีในสำนักงานได้ดียิ่งๆ	จำนวนครั้งที่ส่งมอบบำรุงรักษาเครื่องจักร	12 ครั้ง	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิต, ภาคนัก และจัดซื้อ
11.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความผูกพันกับพนักงาน	11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์	จำนวนกิจกรรมที่จัด	6 กิจกรรม	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิตและทุกฝ่าย
				11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6S อย่างต่อเนื่อง	คะแนนผล 6S	มากกว่า 94%	เกิน	ทำจริง						ฝ่ายผลิตและทุกฝ่าย

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ท่านมีหน้าที่การเผยแพร่ข้อมูลภายนอกโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.30 แผนกลยุทธ์ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1

แผนกลยุทธ์ฝ่าย บุคคล และ จัดซื้อ

หน้า 1 / 1

เอกสารลับ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมายความ	ปี						
							2546		2547	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4		
3. ลดต้นทุนการผลิต	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง	เป้าหมายลดลง 1%	3.1.2.1 ลดอัตราการขาด ลา ของพนักงาน	จำนวนพนักงานที่มี การขาด ลา	น้อยกว่า 1.72%	น้อยกว่า 1.5%	แผน					ฝ่ายบุคคล และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย
				3.1.2.2 ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุของพนักงาน	จำนวนพนักงานที่มี การเกิดอุบัติเหตุ	8 ครั้ง	4 ครั้ง	แผน					
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน	9.2 การอบรมภายนอกเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้	จำนวนรายการในการอบรมภายนอก	2 รายการ	9.2.1 เชิญผู้ที่มีความรู้ด้านเทคนิคทางเคมีมาอบรม และแนะนำให้พนักงานมีความรู้ และเพิ่มทักษะ	จำนวนครั้งที่อบรม	20 ครั้ง	24 ครั้ง	แผน					ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ และทุกฝ่าย
				9.2.2 ส่งพนักงาน ไปฝึกงานยังต่างประเทศ	จำนวนครั้งที่ส่ง	0 ครั้ง	1 ครั้ง	แผน					
10. พัฒนาศักยภาพบุคลากร	10.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากร	จำนวนรายการข้อมูลที่ได้รับ	มากกว่า 7 รายการ	10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ข้อมูลจากผู้ผลิตเคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ	จำนวนครั้งที่ดูงาน	3 ครั้ง	6 ครั้ง	แผน					ฝ่ายจัดซื้อ, ผลิต และเทคนิค
				11.1.1 จัดทำระบบการสำรวจความพึงพอใจพนักงาน	มีระบบสำรวจความพึงพอใจพนักงาน	ไม่มี	มีระบบ	แผน					
11. สร้างความพึงพอใจและความสามัคคีแก่พนักงาน	11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน	คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.1.2 จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานของบริษัทฯ	ระดับความพึงพอใจพนักงาน	ซึ่งไม่มีการสำรวจ	มากกว่า 95%	แผน					ฝ่ายบุคคล
				11.1.3 จัดระบบการเบิกเงินจากนอกตลาด (ใบรับ+เงินปันผล) ให้อ่อนลวงหน้า	ระดับความพึงพอใจพนักงาน	ซึ่งไม่มีการสำรวจ	มากกว่า 95%	แผน					
				11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์	จำนวนกิจกรรมที่จัด	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	แผน					
				11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง	คะแนนผล 6ส.	93%	มากกว่า 94%	แผน					

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ท่านมีหน้าที่การเผยแพร่ข้อมูลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ให้ถึงจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

แผนกลยุทธ์ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 จากการทบทวนร่วมกับผู้จัดการฝ่าย และผู้วิจัยได้มีการแก้ไขจัดทำขึ้นมา และทำการทบทวนความถูกต้องร่วมกับผู้จัดการฝ่ายอีกครั้งเพื่อความถูกต้องต่อการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีความชัดเจน ซึ่งมีการแก้ไข ดังนี้

1. ในมาตรการ 11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ โดยหน้าที่หลักแล้วเป็นของฝ่ายบุคคลดังนั้นมาตรการนี้จึงไปรวมอยู่ในแผนของฝ่ายบุคคลฝ่ายเดียว

2. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตที่มีทั้งหมด 7 แผนกในฝ่ายผลิต ซึ่งทางผู้วิจัยได้สำรวจดูยังขาดในส่วนของ แผนก สิ้นค้าคืน ที่มีสินค้าค้างอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งถือเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของบริษัท และผู้จัดการฝ่ายผลิตได้ให้ความสำคัญกับส่วนที่เช่นกัน ดังนั้น จึงเพิ่มมาตรการ 3.1.5 จัดทำการควบคุมสต็อกสินค้าคืนให้มีการระบายออกมากขึ้น เพิ่มขึ้นเพื่อลดต้นทุนของสินค้าค้างซึ่งเป็นต้นทุนการผลิตของบริษัทส่วนหนึ่งอยู่ให้ลดลง

3. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตมาตรการ 8.1.1 จัดทำผังโรงงานใหม่เพื่อปรับให้ทำงานคล่องตัวขึ้น ในมาตรการนี้ได้ทบทวนกับผู้จัดการฝ่ายผลิตการปรับผังโรงงานใหม่ที่ทำเป็นเพียงเพื่อจัดวางเครื่องจักรใหม่ให้เกิดความปลอดภัยเท่านั้นซึ่งไม่สะท้อนถึงการส่งผลต่อการลดจำนวนข้อบกพร่องที่พบในการผลิตได้เพราะเป็นเพียงเพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการทำงานตามกฎหมายเท่านั้น ดังนั้น จึงทำการตัดมาตรการนี้ออกไป

4. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตมาตรการ 8.1.3 ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพแบบเดิมและแบบใหม่ 7 อย่างเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล คำนวณที่ไว้วัด คือ จำนวนครั้งที่ปัญหาเกิดซ้ำ จากการสำรวจดูถึงการเก็บข้อมูลดัชนีวัดตัวนี้เก็บยาก และต้องใช้เวลาในการจัดทำนาน ดังนั้น จึงเปลี่ยนไปวัดที่ % สีที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด ที่เป็นการวัดถึงปริมาณสีที่ไม่ได้คุณภาพที่พบซึ่งถ้าสามารถวิเคราะห์แก้ปัญหาก็เกิดซ้ำแล้วปริมาณสีที่ไม่ได้คุณภาพนี้ก็ลดลงได้เช่นกัน และข้อมูลดัชนีวัดนี้มีเก็บอยู่แล้ว และใช้เวลาในการจัดทำไม่ยาก

จากการแก้ไขครั้งที่ 2 ได้แผนกลยุทธ์ในฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 ดังตารางที่ 4.31-4.36

ตารางที่ 4.31 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2

ฝ่ายขาย เอกสารฉบับแก้ไข

หน้า 1 / 2

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดความถุม		มาตรการ	จุดความถุม		เป้าหมาย	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			ปี 2547				
									Q1	Q2	Q3	Q4	
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ	1.1 เพิ่มการสั่งซื้อให้มีการซื้อต่อเพิ่มขึ้น	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม	เพิ่มขึ้น 10%	1.1.1 เพิ่มส่วนลดพิเศษในยอดขายที่เพิ่มขึ้นให้กับเอเจนต์	%ส่วนลดพิเศษ	7-9%	8-9%	แผน					ฝ่ายขาย
			เพิ่มขึ้น 5%			1.1.2 จัดรายการส่งเสริมการขาย	จำนวนรายการส่งเสริมการขาย	12 รายการ	อย่างน้อย 12 รายการ	แผน			
	1.2 เพิ่มการใช้จากตลาดกลุ่มลูกค้าใหม่	%ยอดขายที่ได้จากตลาดกลุ่มลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 5%	1.2.1 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด	จำนวนสินค้าออกใหม่	0 รายการ	2 รายการ	แผน					ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค
			เพิ่มขึ้น 5%	2.1.1 นำผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ไปเสนอขายให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าอุตสาหกรรมที่เพิ่ม	120 ราย	135 ราย	แผน					
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่	2.1 เพิ่มรายได้จากตลาดกลุ่มลูกค้าใหม่	%ยอดขายที่ได้จากตลาดกลุ่มลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 30%	2.1.2 เจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นโครงการรับมรดก อสังหาริมทรัพย์เอกชน	จำนวนลูกค้าโครงการที่เพิ่ม	5 ราย	20 ราย	แผน					ฝ่ายขาย
			เพิ่มขึ้น 30%	2.1.3 ประสานกับหน่วยงานกระทรวงราชการให้มีการกำหนดใช้สิทธิของวิสาหกิจในโครงการที่ต่อเนื่อง	จำนวนกระทรวงที่ใช้สิทธิ	7	13	แผน					
	2.2 เพิ่มพื้นที่การขายในประเทศมากขึ้น	%การขายรายวันในพื้นที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 95%	2.2.1 เจาะตลาดในพื้นที่ต่างในส่วนที่ยังเข้าถึงไม่มากนัก	จำนวนร้านค้าที่เพิ่ม	133 ราย	174 ราย	แผน					ฝ่ายขาย
			เพิ่มขึ้น 95%	4.1.1 มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ลูกค้าจัดขึ้น	%จำนวนกิจกรรมที่มีส่วนร่วม	90%	มากกว่า 90%	แผน					
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	มากกว่า 80%	4.1.2 รักษากิจกรรมการจัดเลี้ยงของบุดลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	จำนวนครั้งที่จัดเลี้ยง	1 ครั้ง	1 ครั้ง	แผน					ฝ่ายขาย
			มากกว่า 80%	4.1.3 จัดกิจกรรมให้ลูกค้าไปทัศนจรต่างประเศอย่างต่อเนื่อง	จำนวนครั้งที่จัดทัศนจร	3 ครั้ง	อย่างน้อย 3 ครั้ง	แผน					
			มากกว่า 80%	4.3 สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	มากกว่า 80%	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	78%	มากกว่า 80%	แผน			
มากกว่า 80%	4.3.2 ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพ และราคา	%ตอบสนองต่อความต้องการ	23.2%	ต้องการ	40%	40%	แผน					ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค	

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ให้ถึงจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.32 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 (ต่อ)

เอกสารลับ

หน้า 2 / 2

ฝ่ายขาย

วัตถุประสงค์กลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดความคุ้มค่า		ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ																
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	สถานะ	ปี 2547																			
								Q1	Q2	Q3		Q4															
5. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และต้องสังคมมากขึ้น	5.1 สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และต้องสังคมมากขึ้น	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 15%	5.1.1 ขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้กับโครงการที่เป็นระดับสากลมากขึ้น 5.1.2 สร้างระบบบริหารคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับของสากล เช่น ระบบ Responsible Care/สากลเขียว ฯลฯ 5.1.3 ช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อสังคม	โครงการในระดับสากล	โครงการ	เพิ่มขึ้น 1	โครงการ	มากกว่า 8 รายการ	มากกว่า 8 รายการ	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน													
															7.1 ปรับปรุงการจัดสินค้าที่รวดเร็วขึ้น	%การส่งมอบทันเวลา	มากกว่า 98%	7.1.1 การส่งมอบสินค้าได้อย่างรวดเร็ว 7.1.2 บริการเปลี่ยนสินค้าได้อย่างรวดเร็ว	ระยะเวลาในการเปลี่ยนสินค้า	น้อยกว่า 2 วัน	น้อยกว่า 3 วัน	น้อยกว่า 2 วัน	น้อยกว่า 3 วัน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
11.1 สร้างความพึงพอใจและความผูกพันกับพนักงาน	คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.1.2 จัดทำกิจกรรม 6S, อย่างต่อเนื่อง	คะแนนผล 6S.	95.63%	มากกว่า 94%	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน															

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.33 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2

เอกสารฉบับ

ฝ่าย เทคนิค

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปี 2547						
							ปี 2546		ปี 2547	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4		
1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าภายในประเทศ	1.2 เพิ่มการดึงดูดให้มีการซื้อต่อเนื่อง	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากสินค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 5%	1.2.1 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด	จำนวนสินค้าใหม่	2 รายการ							ฝ่ายเทคนิค (TC/RD), ฝ่ายขาย
					จำนวนรายการที่ปรับปรุงคุณภาพ	1 รายการ							
3. ลดต้นทุนการผลิต	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	ต้นทุนที่ลดลง	ลดลง 1%	3.1.4 ปรับปรุงคุณภาพของวัสดุการใช้งานในหม้อต้มในการเคี้ยวผง เพื่อต้นทุนที่ลดลง รวมถึงยังทนทาน/เงามากขึ้น และลดกลิ่นน้อยลง	จำนวนรายการที่ปรับปรุงคุณภาพ	0 รายการ							ฝ่ายเทคนิค (TC/RD/QC)
					จำนวนงานที่เสนอแก่ลูกค้า	240 ตัวอย่าง							
4. เพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้า	4.2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม	เพิ่มขึ้น 10%	4.2.1 จัดทำตัวอย่างผลิตภัณฑ์เสนอแก่ลูกค้า	จำนวนงานที่เสนอแก่ลูกค้า	300 ตัวอย่าง							ฝ่ายเทคนิค (TC/RS)
					คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	มากกว่า 80%							
					ลูกค้า	23.2%							
					%ตอบสนองต่อความต้องการ	มากกว่า 40%							
6. วิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่	6.1 วิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่	จำนวนสินค้าที่ออกใหม่	2 รายการ	6.1.2 พัฒนาคู่มือที่เหมาะสมต่อการใช้งานที่ดียิ่ง เช่น สีน้ำตาลถึงงาช้าง, สีน้ำตาลคริสตัล (AC) ฯลฯ	จำนวนสินค้าที่พัฒนาใหม่	0 รายการ							ฝ่ายเทคนิค RD
					จำนวนสินค้าที่ปรับปรุงใหม่	1 รายการ							
6. วิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่	6.2 วิจัยและพัฒนาสินค้าที่มีอยู่เดิม	จำนวนสินค้าที่พัฒนาจากเดิม	2 รายการ	6.2.1 พัฒนาคู่มือที่เหมาะสมในให้เป็นระบบนำมากขึ้นเพื่อลดมลภาวะ และเป็นสากลมากขึ้น	จำนวนสินค้าที่ปรับปรุงใหม่	1 รายการ							ฝ่ายเทคนิค (TC/RS, บริการ), ฝ่ายขาย
					จำนวนรายการที่พัฒนา	2 รายการ							

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป



ตารางที่ 4.34 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 (ต่อ)

เอกสารฉบับ

ฝ่าย เทคนิค

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปี 2546						
							Q1		Q2	Q3	Q4	Q1	
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้าและบุคคลทั่วไป	มีระบบให้คำปรึกษาครบวงจร	มีระบบให้คำปรึกษาครบวงจร	7.2.1 เพิ่มบริการในด้านเทคนิคการแก้ไขปัญหาให้คำปรึกษาโดยผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ, ทางโทรศัพท์ หรือ ติดต่อกับศูนย์บริการลูกค้า, อีเมล	จำนวนช่องทางที่ได้รับข้อมูล	4 ทาง	5 ทาง	แผน	■	■	■	■	ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายขาย
									7.2.2 จัดตั้งหน่วยงานเชิงเทคนิคให้กับกลุ่มผู้รับเหมา, ซ่างสี	จำนวนครั้งในการสัมมนา	3 ครั้ง	5 ครั้ง	
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน	9.2 การอบรมภายนอกเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้	จำนวนรายการในการอบรมภายนอก	2 รายการ	9.2.1 เติบโตผู้ที่มีความรู้ด้านเทคนิคทางเคมีมาอบรม และแนะนำให้พนักงานมีความรู้ และเพิ่มทักษะ	จำนวนผู้ที่มีความรู้ทางเคมีที่อบรมให้	20 ราย	24 ราย	แผน	■	■	■	■	ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายบุคคล
									9.2.2 ส่งพนักงาน ไปฝึกงานยังต่างประเทศ	จำนวนพนักงานที่ส่งไปฝึกงาน	0 คน	อย่างน้อย 1 คน	
10. พัฒนาการเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต	10.1 พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต	จำนวนรายการข้อมูลที่ได้รับ	มากกว่า 4 รายการ	10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ อูงานจากผู้ผลิตเคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ	จำนวนของผู้ผลิตที่มีการไปดูงาน	2 ราย	3 ราย	แผน	■	■	■	■	ฝ่ายเทคนิค, ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดซื้อ
									10.1.2 อูงานแสดง หรือ ไรซ์ของเครื่องมือเครื่องจักร เครื่องวัด และผลิตภัณฑ์ต่างๆ	จำนวนครั้งที่ดูงานแสดง	0 ครั้ง	1 ครั้ง	
11. สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่พนักงาน	11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน	จำนวนข้อมูลทางเทคนิคที่ได้นำมาใช้	มากกว่า 6 รายการ	11.2.1 ส่งเสริมให้ลูกค้าช่วยตรวจสอบเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงในการผลิต	จำนวนครั้งในการส่ง	6 ครั้ง	12 ครั้ง	แผน	■	■	■	■	ฝ่ายเทคนิค
									11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง	คะแนนผล 6ส.	95.63%	มากกว่า 94%	

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ท่านให้มีการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป



ตารางที่ 4.36 แผนกลยุทธ์ที่ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2

เอกสารฉบับ

ฝ่าย บุคคล และ จัดซื้อ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปี 2546							
							ปี 2547		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550			
3. ลดต้นทุนการผลิต	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง	ลดลง 1%	3.1.1 ลดอัตราการขาด ลา ของพนักงาน	จำนวนพนักงานที่มี การขาด ลา	น้อยกว่า 1.5%	น้อยกว่า 4 ครั้ง	น้อยกว่า 24 ราย	น้อยกว่า 0 คน	น้อยกว่า 3 ราย	น้อยกว่า 2 ราย	น้อยกว่า 1 คน	น้อยกว่า 0 คน	ฝ่ายบุคคล และ เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย
				3.1.2 ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุของพนักงาน	จำนวนพนักงานที่มี การเกิดอุบัติเหตุ	น้อยกว่า 8 ครั้ง	น้อยกว่า 20 ราย	น้อยกว่า 0 คน	น้อยกว่า 1 คน	น้อยกว่า 3 ราย	น้อยกว่า 2 ราย	น้อยกว่า 0 คน	น้อยกว่า 1 คน	น้อยกว่า 0 คน
9. เพิ่มทักษะความรู้แก่พนักงาน	9.2 การอบรมภายนอกเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้	จำนวนรายการในการอบรมภายนอก	2 รายการ	9.2.1 เชื่อมั่นในความรู้ด้านเทคนิคทางเคมีมาอบรม และแนะนำให้พนักงานมีความรู้ และ เพิ่มทักษะ	จำนวนผู้ที่มีความรู้ทางเคมีที่มอบหมายให้	20 ราย	20 ราย	20 ราย	20 ราย	20 ราย	20 ราย	20 ราย	20 ราย	ฝ่ายบุคคล และ เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย
				9.2.2 ส่งพนักงานไปฝึกงานยังต่างประเทศ	จำนวนพนักงานที่ส่งไปฝึกงาน	0 คน	0 คน	0 คน	0 คน	0 คน	0 คน	0 คน	0 คน	0 คน
10. พัฒนาระบบเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต	10.1 พัฒนาข้อมูลด้านเทคโนโลยีในการผลิต	จำนวนรายการข้อมูลที่ได้นำมาใช้	มากกว่า 4 รายการ	10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ข้อมูลจากผู้ผลิตในในด้านเทคโนโลยีต่างๆ	จำนวนของผู้ผลิตที่มี การไปดูงาน	2 ราย	2 ราย	2 ราย	2 ราย	2 ราย	2 ราย	2 ราย	2 ราย	ฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่ายผลิต และฝ่ายเทคนิค
				10.1.2 จัดทำระบบการสำรวจความพึงพอใจพนักงาน	มีระบบสำรวจความพึงพอใจพนักงาน	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี
11. สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่พนักงาน	11.1 เพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงาน	คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.1.1 จัดตั้งสหกรเพื่อชมเชยพนักงานดีเด่น	ระดับความพึงพอใจพนักงาน	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	ฝ่ายบุคคล
				11.1.2 จัดตั้งสหกรเพื่อชมเชยพนักงานดีเด่น	ระดับความพึงพอใจพนักงาน	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%	มากกว่า 95%
11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน	11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน	คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์	จำนวนกิจกรรมที่จัด	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	ฝ่ายบุคคล และทุกฝ่าย
				11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง	คะแนนผล 6ส.	95.63%	95.63%	95.63%	95.63%	95.63%	95.63%	95.63%	95.63%	95.63%

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ทำหน้าที่ให้การเผยแพร่ต่อบุคลากรภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่"ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ในการทบทวนแก้ไขแผนกลยุทธ์จนถึงฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 เป็นการทบทวนระหว่างผู้วิจัย กับผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายแยกกัน หลังจากการแก้ไขครั้งที่สองนี้ขึ้นไปจะเป็นการทบทวน ร่วมกันในที่ประชุมกับผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย และผู้จัดการทั่วไป เพื่อเป็นการยอมรับในแนวทาง เดียวกันของแผนกลยุทธ์แต่ละฝ่าย และเพื่อปรับให้ทำความเข้าใจร่วมกัน และสามารถปฏิบัติได้ใน ส่วนผู้ที่รับผิดชอบ และผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนกลยุทธ์ รวมถึงให้ผู้จัดการทั่วไปทำการทบทวนความ ถูกต้อง และเป้าหมายตรงตามความต้องการของบริษัทก่อนการนำไปใช้ ซึ่งจากผลการทบทวน ประชุมร่วมกันทุกฝ่าย และข้อเสนอแนะของผู้วิจัย ได้มีการปรับแก้ไขดังนี้

1. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายขาย มาตรการข้อ 4.1.1 มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ลูกค้าจัดขึ้น ทาง ผู้จัดการฝ่ายขายขอทำการตัดมาตรการนี้ออก เนื่องจากเป็นการปฏิบัติอยู่แล้วอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว และดัชนีวัด %จำนวนกิจกรรมที่มีส่วนร่วม ยกในการวัดผล

2. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิคดัชนีวัด จำนวนสินค้าใหม่ ของมาตรการ 1.2.1 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด เป้าหมายจากเดิม 2 รายการ ผู้จัดการฝ่ายเทคนิคทำ การขอปรับลดลงเหลือ 1 รายการ

3. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค ดชนีวัด จำนวนงานที่เสนอแก่ลูกค้า ของ มาตรการ 4.2.1 จัดทำตัวอย่างผลิตภัณฑ์เสนอแก่ลูกค้า และดัชนีวัด %ตอบสนองต่อความต้องการ ของมาตรการ 4.3.2 ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในด้านคุณภาพ และราคา ทำการรวม เป็นดัชนีวัดตัวเดียว คือ %ตอบสนองต่อความต้องการ ในกลยุทธ์ของ 4.2 เพื่อเป็นการวัดผลอย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยดูที่การจัดทำตัวอย่างเสนอแก่ลูกค้าแล้วลูกค้าจะต้องทำการสั่งซื้อ จากเดิม เพียง 23.2% เพิ่มขึ้นเป็นมากกว่า 40% ซึ่งอาจไม่จำเป็นที่จะต้องทำตัวอย่างมากขึ้นแต่เป็นการจัดทำ ตัวอย่างที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นทำให้ลูกค้ามีการสั่งซื้อมากขึ้นได้

4. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายเทคนิค ผู้จัดการทั่วไปเสนอปรับเป้าหมายในข้อ 6.1 และ 6.1.2 จากเดิม 2 รายการเป็น 1 รายการ และข้อ 6.2 จากเดิม 2 รายการเพิ่มเป็น 9 รายการ และข้อ 6.2.1 และ 6.2.2 รวมกันเป็นข้อเดียวกัน คือ พัฒนาสินค้าที่มีอยู่เดิม เป้าหมาย 9 รายการ

5. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตดัชนีวัด % การระบายสินค้าเบอร์ดี้ยกเลิก ค่าปัจจุบัน 4.98% เป้าหมายมากกว่า 50% ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยากในการทำให้ได้ ดังนั้น จึงเปลี่ยนเป้าหมายเป็น มากกว่า 10%

6. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตในกลยุทธ์ 7.1 ปรับปรุงการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว และทันเวลาขึ้น ดัชนีวัด %การส่งมอบทันเวลา เป็นดัชนีวัดสำหรับของฝ่ายขายซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับฝ่ายผลิตโดยวัดที่ฝ่ายขายสามารถจัดส่งสินค้าไปได้ทันเวลาตามที่กำหนดกับลูกค้าหรือไม่ ส่วนดัชนีวัดของฝ่ายผลิตวัดที่การผลิตเสร็จทันตามกำหนดในใบสั่งผลิตได้มันหรือไม่ ดังนั้น จึงทำการแยกออกมาเป็นกลยุทธ์ 7.3 ปรับปรุงการผลิตสินค้าให้รวดเร็ว และทันเวลาขึ้น สำหรับของฝ่ายผลิต

7. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตดัชนีวัด % สีที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด ค่าปัจจุบัน คือ 0.1% เป้าหมาย คือ น้อยกว่า 0.3% ซึ่งดูจากข้อมูลในทุกเดือนในปี 2545 มีเพียงเดือนเดียวที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น โดยส่วนใหญ่ทำได้ตามเป้าหมายอยู่แล้ว จึงได้มีการปรับเป้าหมายให้มีความท้าทายมากขึ้นเป็น น้อยกว่า 0.05%

8. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายเทคนิค ฝ่ายผลิต และฝ่ายบุคคล กลยุทธ์ 9.1 การอบรมภายในเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้อย่างต่อเนื่อง และ 9.2 การอบรมภายนอกเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้ ได้ทำการรวมเป็นกลยุทธ์เดียว คือ 9.1 การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้อย่างต่อเนื่อง และปรับดัชนีวัดใหม่ให้มีประสิทธิภาพขึ้น โดยวัดที่ จำนวนทักษะต่อพนักงานที่เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 1 ทักษะต่อคน

9. ในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคลดัชนีวัดของมาตรการข้อ 11.1.2 และ 11.1.3 ซึ่งจากเดิมวัดที่ ระดับความพึงพอใจพนักงาน ซึ่งระบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงานตามแผนเสร็จภายในครึ่งปีแรก แต่ระบบที่จัดทำในมาตรการ 11.1.2 และ 11.1.3 เสร็จภายในไตรมาสแรกซึ่งยังไม่สามารถวัดผลได้ จึงเปลี่ยนตัววัดใหม่ไปวัด โดยดูที่มีระบบที่จัดทำดังกล่าวแล้วเสร็จหรือไม่

จากผลการทบทวนร่วมกันในที่ประชุมจึงได้เป็นแผนกลยุทธ์ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3 ที่ยอมรับร่วมกันทุกฝ่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเป็นแผนกลยุทธ์ในฉบับแก้ไขครั้งที่ 3 ดังตารางที่ 4.37-4.42

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.37 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3

เอกสารฉบับ

หน้า 1 / 2

ฝ่าย ขาย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปี 2547							
							ปี 2546		Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4				
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่า ภายในประเทศ	1.1 เพิ่มการสั่งซื้อสินค้าให้มากขึ้น	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้น จากลูกค้าเดิม	เพิ่มขึ้น 10%	1.1.1 เพิ่มส่วนลดพิเศษในยอดขายที่เพิ่มขึ้นให้กับเอเจนต์	7 - 9%	8 - 9%	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	■	ฝ่ายขาย
		%ยอดขายที่เพิ่มขึ้น จากสินค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 5%	1.1.2 จัดรายการส่งเสริมการขาย	12 รายการ	อย่างน้อย 12 รายการ	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	■	ฝ่ายขาย
	2.1 เพิ่มรายได้จากตลาดกลุ่ม ลูกค้าใหม่	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้น จากลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 5%	2.1.1 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด	จำนวนสินค้าออกใหม่	0 รายการ	1 รายการ	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	ฝ่ายขาย และฝ่าย เทคนิค
		%ยอดขายที่เพิ่มขึ้น จากลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 5%	2.1.1 นำผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในสต็อกขายให้กับกลุ่ม อุตสาหกรรมที่เป็นลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้า อุตสาหกรรมที่เพิ่ม	120 ราย	135 ราย	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	ฝ่ายขาย
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2. เพิ่มรายได้จากกลุ่ม ลูกค้าใหม่	2.2 เพิ่มพื้นที่การขายในประเทศ มากขึ้น	%การขายรายวันค่า เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 30%	2.2.1 เจาะตลาดในพื้นที่ว่างในสวนที่เลี้ยงเข้าไปไม่ถึงให้ มากขึ้น	จำนวนลูกค้าโครงการที่ เพิ่ม	20 ราย	20 ราย	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	ฝ่ายขาย
		%ของลูกค้ำที่พบปะ	มากกว่า 95%	2.1.3 ประสานกับหน่วยงานราชการให้มีการ กำหนดผู้ใช้ของบริษัทในโครงการต่อเนื่อง	จำนวนกระทรวงที่ไร้รัฐ บริษัท	7 หน่วยงาน	13 หน่วยงาน	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	ฝ่ายขาย
	4.1 เพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า มากขึ้น	%การพบปะลูกค้ามากขึ้น	เพิ่มขึ้น 30%	2.2.1 เจาะตลาดในพื้นที่ว่างในสวนที่เลี้ยงเข้าไปไม่ถึงให้ มากขึ้น	จำนวนร้านค้าที่เพิ่ม	133 ราย	174 ราย	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	ฝ่ายขาย
		%ของลูกค้ำที่พบปะ	มากกว่า 95%	4.1.1 รักษากิจกรรมการจัดเลี้ยงของเดิมทุกตัวอย่าง ต่อเนื่อง	จำนวนครั้งที่จัดเลี้ยง	1 ครั้ง	1 ครั้ง	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	ฝ่ายขาย
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดี กับลูกค้า	4.2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างต่อเนื่อง	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้น จากลูกค้าเดิม	เพิ่มขึ้น 10%	4.1.2 จัดกิจกรรมให้ลูกค้าไปทัศนศึกษาดังประเทศอย่าง ต่อเนื่อง	จำนวนครั้งที่จัดทัศนจร	อย่างน้อย 3 ครั้ง	อย่างน้อย 3 ครั้ง	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	ฝ่ายขาย
		คะแนนความพึงพอใจ	มากกว่า 80%	4.2.1 ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในด้าน คุณภาพ และราคา	%ตอบสนองต่อความ ต้องการของลูกค้า	23.2%	มากกว่า 40%	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	ฝ่ายเทคนิค, ฝ่ายขาย
	4.3 สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า อย่างต่อเนื่อง	คะแนนความพึงพอใจ ลูกค้า	มากกว่า 80%	4.3.1 ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับ ลูกค้าในทุกด้าน	คะแนนความพึงพอใจ ลูกค้าด้านบริการการขาย	78%	มากกว่า 80%	แผน แท้จริง	■	■	■	■	■	ฝ่ายเทคนิค, ฝ่ายขาย และฝ่ายโรงงาน

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ทำหน้าที่ให้การเผยแพร่ต่อลูกค้าโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.38 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3 (ต่อ)

เอกสารฉบับ

หน้า 2 / 2

ฝ่าย ขยาย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม		เป้าหมาย	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	
5. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น	5.1 สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และต่อสู้จน	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 15%	5.1.1 ขยายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ให้กับโครงการที่เป็นระดับสากลมากขึ้น	จำนวนโครงการในระดับสากล	1 โครงการ	เพิ่มขึ้น 1 โครงการ	แผนกำลัง	■				ฝ่ายขาย
				5.1.2 สร้างระบบบริหารคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับของสากล เช่น ระบบ Responsible Care/ลดการใช้ยา ฯลฯ	จำนวนของระบบที่จัดทำ	2 ระบบ	3 ระบบ	แผนกำลัง	■	■		ฝ่ายขาย	
				5.1.3 ช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อสังคม	จำนวนรายการที่สนับสนุนสังคม	8 รายการ	มากกว่า 8 รายการ	แผนกำลัง	■	■	■	ฝ่ายขาย	
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.1 ปรับปรุงการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วขึ้น	%การส่งมอบทันเวลา	มากกว่า 98%	7.1.1 การส่งมอบสินค้าได้อย่างรวดเร็ว	เวลาที่สั่งซื้อจนถึงรับสินค้า	2 วัน	กทท.<2 วัน	แผนกำลัง	■	■	■		ฝ่ายขาย
				7.1.2 บริการเปลี่ยนสินค้าได้อย่างรวดเร็ว	ระยะเวลาในการเปลี่ยนสินค้า	2 วัน	กทท.<2 วัน	แผนกำลัง	■	■	■	ฝ่ายขาย	
				7.1.3 มีระบบในการส่งสินค้าด้วยพิเศษ	ระยะเวลาในการส่งสินค้าพิเศษ	4 ชั่วโมง	น้อยกว่า 3 ชั่วโมง	แผนกำลัง	■	■	■	ฝ่ายขาย	
11. สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันแก่พนักงาน	7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้า และบุคลากรทั่วไป	มีระบบให้คำปรึกษา	มีระบบครบวงจร	7.2.1 เพิ่มบริการในด้านให้ข้อมูลทางเทคโนโลยี, คำแนะนำในด้านเทคนิคการแก้ไขปัญหา/ให้คำปรึกษาโดยผ่านทาง เว็บไซต์ของบริษัทฯ, ทางโทรศัพท์ หรือ คิดต่อโดยตรงยังบริษัท, อีเมล	จำนวนช่องทางที่ได้รับข้อมูล	4 ทาง	5 ทาง	แผนกำลัง	■	■	■	■	ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค
				7.2.2 จัดสัมมนาข้อมูลเชิงเทคนิคให้กับกลุ่มผู้รับเหมา, ช่างสี	จำนวนครั้งในการสัมมนา	3 ครั้ง	5 ครั้ง	แผนกำลัง	■	■	■	ฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค	
				11.2 จัดทำกิจกรรม 6S. อย่างต่อเนื่อง	คะแนนผล 6S.	95.63%	มากกว่า 94%	แผนกำลัง	■	■	■	ฝ่ายผลิต และทุกฝ่าย	

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ทั้งนี้ให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคลากรภายนอกโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.39 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3

เอกสารฉบับ

หน้า 1 / 2

ฝ่าย เทคนิค

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม		เป้าหมาย	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			ปี				
									ปี 2546	ปี 2547	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	
1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าภายในประเทศ	1.2 เพิ่มการดึงลูกค้าให้มากขึ้นต่อเนื่อง	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากสินค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 5%	1.2.1 ออกสินค้าใหม่ที่มีความนิยมในท้องตลาด	จำนวนสินค้าออกใหม่	0 รายการ	1 รายการ	แผน	-	-	-	-	ฝ่ายเทคนิค (TC/RD), ฝ่ายขาย
3. ลดต้นทุนการผลิต	4.2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	%ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม	เพิ่มขึ้น 10%	4.2.1 ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในด้านคุณภาพ และราคา	%ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	23.2%	มากกว่า 40%	แผน	-	-	-	-	ฝ่ายเทคนิค (TC/TSS/RD/QC), ฝ่ายขาย
4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	6.1 วิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่	จำนวนสินค้าที่พัฒนาใหม่	1 รายการ	6.1.2 พัฒนาสินค้าใหม่ที่เหมาะสมต่อการใช้งานที่สิ้น	จำนวนสินค้าที่พัฒนาใหม่	0 รายการ	1 รายการ	แผน	-	-	-	-	ฝ่ายเทคนิค/RD
6. วิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่	6.2 วิจัยและพัฒนาสินค้าที่มีอยู่เดิม	จำนวนสินค้าที่พัฒนาจากเดิม	9 รายการ	6.2.1 พัฒนาสินค้าที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น	จำนวนสินค้าที่พัฒนาจากเดิม	10 รายการ	9 รายการ	แผน	-	-	-	-	ฝ่ายเทคนิค (TCS, บริการ), ฝ่ายขาย

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป



ตารางที่ 4.40 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3 (ต่อ)

เอกสารอื่น

หน้า 2 / 2

ฝ่าย เทคนิค

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ปี 2547					
								Q1	Q2	Q3	Q4		
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	7.2 ระบบบริการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้าและบุคลากรทั่วไป	มีระบบให้คำปรึกษาครบวงจร	มีระบบให้คำปรึกษาครบวงจร	7.2.1 เพิ่มบริการในด้านให้ข้อมูลทางเทคโนโลยี, คำแนะนำในด้านเทคนิคการแก้ไขปัญหา/ให้คำปรึกษาโดยผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทย, ทางโทรศัพท์ หรือ ดิจิตอล โดยตรงยังบริษัท, อีเมล	จำนวนช่องทางที่ได้รับข้อมูล	4 ทาง	5 ทาง	แชน	Q1	Q2	Q3	Q4	ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายขาย
				7.2.2 จัดสัมมนาข้อมูลเชิงเทคนิค ให้กับกลุ่มผู้รับเหมา, ช่างสี	จำนวนครั้งในการสัมมนา	3 ครั้ง	5 ครั้ง	แชน	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน	9.1 กรอบรรมเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้อย่างต่อเนื่อง	อย่างน้อย 1 ทักษะต่อคน	อย่างน้อย 1 ทักษะต่อคน	9.1.3 ให้ความรู้ และทักษะด้านเทคนิค และทางเคมีแก่พนักงาน โดยจัดให้มีการอบรมภายในภายนอก	จำนวนพนักงานที่ได้รับการอบรม	20 ราย	อย่างน้อย 24 ราย	แชน	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายบุคคล
				9.1.4 ส่งพนักงาน ไปฝึกงานยังต่างประเทศ	จำนวนพนักงานที่ส่งไปฝึกงาน	0 คน	อย่างน้อย 1 คน	แชน	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายบุคคล
10. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต	10.1 พัฒนาข้อมูลด้านเทคโนโลยีในการผลิต	จำนวนรายการข้อมูลเทคโนโลยีในการผลิตที่ได้นำมาใช้	มากกว่า 4 รายการ	10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตเคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ	จำนวนของผู้ผลิตเคมีที่มีการไปดูงาน	2 ราย	3 ราย	แชน	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ฝ่ายเทคนิค, ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดซื้อ
				10.1.2 ดูงานแสดง หรือ งานโชว์ของเครื่องมือเครื่องจักร เครื่องวัด และผลิตภัณฑ์ต่างๆ	จำนวนครั้งที่ดูงานแสดง	0 ครั้ง	1 ครั้ง	แชน	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ฝ่ายเทคนิค
11. สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันพนักงาน	11.2 พัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการผลิต	จำนวนข้อมูลทางเทคนิคที่ได้นำมาใช้	มากกว่า 6 รายการ	11.2.1 ส่งสารเคมีให้ผู้ใช้ช่วยตรวจสอบเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงในการผลิต	จำนวนครั้งในการส่งตรวจสอบ	6 ครั้ง	12 ครั้ง	แชน	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ฝ่ายเทคนิค
				11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง	คะแนนผล 6ส.	มากกว่า 95.63%	มากกว่า 94%	แชน	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ฝ่ายผลิต และทุกฝ่าย

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ หากมีให้มีการเผยแพร่ต่อลูกค้าภายนอกโดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

ตารางที่ 4.41 แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดความเข้ม		มาตรการ	จุดความเข้ม		เป้าหมาย	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			ปี 2546		ปี 2547		
									Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	Q1 Q2 Q3 Q4	
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	ต้นทุนลดลง	ลดลง 1%	3.1.1 ลดอัตราการสูญเสียในระหว่างกระบวนการผลิต	% การสูญเสียในกระบวนการผลิต	0.74%	น้อยกว่า 0.6%	แอม	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ฝ่ายผลิต
3.1.5 จัดทำการควบคุมผลิตภัณฑ์กันไม่ให้การระบายออกมากขึ้น	% การระบายสินค้ากลับ	4.98%	มากกว่า 10%	แอม	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง					
									4.3 สร้างความพึงพอใจลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	มากกว่า 80%	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	72%
7.3 ปรับปรุงการผลิตสินค้าให้รวดเร็ว และทันเวลาขึ้น	% ผลิตเสร็จไม่ทันกำหนด	1.62%	น้อยกว่า 0.5%	แอม	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง					
									8.1 ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยเทคนิคทางวิศวกรรมลดต้นทุน	จำนวนข้อบกพร่องที่พบในการผลิต	32 ครั้ง	น้อยกว่า 15 ครั้ง	แอม
8.1.2 ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพแบบเดิม และแบบใหม่ 7 อย่างเพื่อวิเคราะห์ข้อบกพร่องและแก้ปัญหา	% สิ้นที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด	0.1%	น้อยกว่า 0.05%	แอม	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง					
									8.1.3 จัดทำระบบการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์	% ประสิทธิภาพเครื่องจักร	85%	มากกว่า 99%	แอม
9.1 การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้ของช่างต่อเนือง	จำนวนครั้งที่มีการอบรมทักษะการผลิต	ไม่มี	1 ครั้งต่อเดือน	แอม	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง					
									9.1.2 อบรมเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้แก่พนักงานในฝ่ายผลิตอย่างต่อเนื่อง	จำนวนครั้งที่มีการอบรมบำรุงรักษาเครื่องจักร	ไม่มี	1 ครั้งต่อเดือน	แอม
10.1 พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต	จำนวนรายการข้อบกพร่องที่ได้นำมาใช้	มากกว่า 4 รายการ	3 รายการ	แอม	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง					
									11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน	คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	95.63%	แอม

หมายเหตุ เอกสารฉบับแก้ไขเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ท่านมีให้ทำการเผยแพร่ต่อบุคลากรภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่ ให้ถึงจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

เอกสารลับ

ตารางที่ 4.42 แผนกลยุทธ์ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3

ฝ่าย บุคคล และ จัดซื้อ

เอกสารลับ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	จุดควบคุม			สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	ค่าปัจจุบัน	เป้าหมาย		ปี 2546					
									ปี 2547	Q1	Q2	Q3		Q4
3. ลดต้นทุนการผลิต	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง	ลดลง 1%	3.1.2 ลดอัตราการขาด ลา ของพนักงาน	จำนวนพนักงานที่มี	น้อยกว่า	น้อยกว่า	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ฝ่ายบุคคล และเจ้าหน้าที่ความปโตอดภัย	
					การขาด ลา	น้อยกว่า 1.5%	น้อยกว่า 1.5%	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง			
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน	9.1 การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ/ความรู้อย่างต่อเนื่อง	จำนวนทักษะต่อพนักงานที่เพิ่มขึ้น	อย่างน้อย 1 ทักษะต่อคน	9.1.3 ให้อาจารย์ และทักษะด้านเทคนิค และทางเทคนิคแก่พนักงานโดยจัดให้มีการอบรมภายใน/ภายนอก	จำนวนพนักงานที่มี	20 ราย	อย่างน้อย 24 ราย	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ และฝ่ายเทคนิค	
					ได้รับการอบรม	อย่างน้อย 1 คน	อย่างน้อย 1 คน	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง			
10. พัฒนาศักยภาพเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต	10.1 พัฒนาข้อมูลด้านเทคโนโลยีในการผลิต	จำนวนรายการข้อมูลที่ได้นำมาใช้	มากกว่า 4 รายการ	10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ อุดมจากผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ในด้านเทคโนโลยีต่างๆ	จำนวนของผู้ผลิตที่มี	2 ราย	3 ราย	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่ายผลิต และฝ่ายเทคนิค	
					มีการไปดูงาน	ไม่มี	ไม่มี	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง			
11. สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่พนักงาน	11.1 เพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงาน	คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.1.1 จัดทำระบบการสำรวจความพึงพอใจพนักงาน	มีระบบสำรวจความ	ไม่มี	มีระบบ	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ฝ่ายบุคคล	
					พึงพอใจพนักงาน	ไม่มี	มีระบบ	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง			
11. สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่พนักงาน	11.1.3 จัดระบบการเบิกเงินจากอนาคต (โบนัส+เงินปันผล) ให้ออกล่วงหน้า	คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.1.2 จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานของบริษัทฯ	มีสหกรณ์ออมทรัพย์	ยังไม่มี	มีสหกรณ์	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ฝ่ายบุคคล	
					พนักงาน	ยังไม่มี	มีสหกรณ์	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง			
11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน	11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์	คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง	มีระบบการเบิกเงิน	ยังไม่มี	มีระบบการ	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ฝ่ายบุคคล	
					เบิกเงิน	ยังไม่มี	มีระบบการ	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง	ทำจริง			
		คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	มากกว่า 95%	11.2.1 จัดทำกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์	จำนวนกิจกรรมที่จัด	6 กิจกรรม	6 กิจกรรม	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ฝ่ายบุคคล และทุกฝ่าย	
					คະແນຊ໌ 6ສ.	95.63%	มากกว่า 94%	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน			

หมายเหตุ เอกสารฉบับนี้จัดทำเป็นเอกสารควบคุมในระดับผู้จัดการ ห้ามมิให้มีการเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก โดยเด็ดขาด หรือ เผยแพร่"ได้หลังจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

แผนกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้มาหลังจากการทบทวนความถูกต้องพร้อมต่อการใช้งาน สามารถสรุปกลยุทธ์ที่เป็นมาตรการแนวทางใหม่สำหรับบริษัทเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ได้ ดังนี้

1. การนำแนวทางของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) มาประยุกต์ใช้กับระบบเดิมของบริษัทให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น เพิ่มช่องทางในการติดต่อกับลูกค้ามากขึ้น การเพิ่มให้มีการซื้อต่อยอด และการซื้อที่ต่อเนื่องของลูกค้ามากขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี ฯลฯ

2. การสร้างระบบคุณภาพที่สนับสนุนต่อสังคม และสภาพแวดล้อมใหม่ เช่น จุลากเขียว หรือ ระบบ Responsible Care เป็นต้น

3. การนำระบบของการบำรุงรักษาด้วยตนเอง (Autonomous Maintenance) เข้าเริ่มใช้ในฝ่ายผลิตในการบำรุงรักษาเครื่องจักรประจำวัน

4. การนำระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกันมาประยุกต์ใช้โดยมีการเก็บข้อมูลการหยุดของเครื่องจักร และทบทวนประวัติของเครื่องจักรเพื่อนำมาปรับปรุงแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. การนำระบบควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) มาประยุกต์ใช้งานในโรงงาน

6. การนำเครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ 7 อย่าง (The New 7 QC Tools) มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ และการจัดทำระบบในการเบิกเงินล่วงหน้าให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มสวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน

8. การสร้างระบบในการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน และดำเนินการสำรวจเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานให้ดีขึ้น

#### 4.2.4 การกระจายกลยุทธ์มาตรการของฝ่ายผลิตสู่แผนปฏิบัติการ

ในขั้นตอนที่ 4.2.1 ถึง 4.2.3 เป็นการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับฝ่ายของแต่ละฝ่าย จากแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นตอนถัดไปเป็นการกระจายมาตรการจากระดับฝ่ายลงสู่ระดับล่าง หรือระดับแผนกของแต่ละฝ่ายเพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละแผนกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์ของระดับฝ่ายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของบริษัทได้ ในงานวิจัยนี้ทางผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในขอบเขตของงานวิจัยในการจัดทำแผนปฏิบัติการเฉพาะในฝ่ายผลิตเท่านั้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายอื่น ซึ่งขั้นตอนของการจัดทำแผนปฏิบัติการมีกระบวนการ ดังรูปที่ 4.20



รูปที่ 4.20 ผังกระบวนการการจัดทำแผนปฏิบัติการในฝ่ายผลิต

#### 4.2.4.1 การหาความสัมพันธ์ของมาตรการกับแผนที่เกี่ยวข้องในฝ่ายผลิตด้วยผังเมทริกซ์

ขั้นตอนนี้เป็นการนำมาตรการจากแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตมาหาความสัมพันธ์ในแต่ละมาตรการกับแผนที่เกี่ยวข้องด้วย ผังผังเมทริกซ์ (Matrix Diagram) เพื่อมาร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดผู้รับผิดชอบ การหาความสัมพันธ์นี้เป็นการประชุมร่วมกันกับหัวหน้าแผนกทุกแผนกในฝ่ายผลิตร่วมกันวิเคราะห์ถึงแผนของตนเองสอดคล้องสัมพันธ์กับมาตรการใดบ้าง ซึ่งสรุปออกมาได้ผังในรูปที่ 4.21 และ 4.22



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางความสัมพันธ์ระหว่างมาตรการของฝ่ายผลิต กับ แผนกที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์  
เชิงกลยุทธ์

มาตรการ

ตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์ระยะยาว	กลยุทธ์ระยะกลาง	กลยุทธ์ระยะสั้น	กลยุทธ์ระยะสั้น	กลยุทธ์ระยะสั้น	กลยุทธ์ระยะสั้น
3. ลดต้นทุนการผลิต	3.1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	3.1.1 ลดอัตราการสูญเสียในระหว่างกระบวนการผลิต	% การสูญเสียในกระบวนการผลิต						
		3.1.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาเชิงป้องกันเพื่อลดการหยุดของเครื่อง	% ประสิทธิภาพเครื่องจักร						0
		3.1.5 จัดทำการควบคุมสต็อกสินค้าให้มีการระบายออกมากขึ้น	% การระบายสินค้าเบอร์ดี้ที่ขดเล็ก						0
4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	4.2 สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	4.3.1 ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้านบริการของฝ่ายผลิต	คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	0	0	0	0	0	0
		7.1 ปรับปรุงการจัดตั้งดินค้ำที่รวดเร็ว และทันสมัย	% ผลิตเสร็จ ไม่เกินกำหนด						
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	8.1 ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยเทคนิคทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม	8.1.1 จัดทำระบบป้ายควบคุมด้วยสายตาในจุดที่สำคัญของโรงงาน	จำนวนครั้งความผิดพลาดจากคนในการทำงาน	0	0	0	0	0	0
		8.1.2 ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพแบบเดิม และแบบใหม่ 7 อย่างเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และแก้ปัญหา	% ดีที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด	0	0	0	0	0	0
		8.1.3 จัดทำระบบการบำรุงรักษาด้วยตนเอง	% ประสิทธิภาพเครื่องจักร	0	0	0	0	0	0

0 = มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

รูปที่ 4.21 ผังตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมาตรการกับแผนกที่เกี่ยวข้องในฝ่ายผลิต

ตารางความสัมพันธ์ระหว่างมาตรการของฝ่ายผลิต กับ แผนกที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์

เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์

มาตรการ

ตัวชี้วัด

9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน	9.1 การอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ อย่างต่อเนื่อง	9.1.1 อบรมทักษะ และความรู้ในการผลิตแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง	จำนวนครั้งที่อบรมทักษะการผลิต				
			๓๕๕๔๖๗๘๙๐	๒๕๕๕๖๗๘๙๐	๑๕๕๖๗๘๙๐	๐๕๕๖๗๘๙๐	๐๕๕๖๗๘๙๐
10. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต	10.1 พัฒนาข้อมูลด้านเทคโนโลยีในการผลิต	9.1.2 อบรมเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักร ให้แก่พนักงานในฝ่ายผลิตอย่าง ต่อเนื่อง	จำนวนครั้งที่อบรมการบำรุงรักษา เครื่องจักร				
			๐	๐	๐	๐	๐
11. สร้างความพึงพอใจ และ ความผูกพันแก่พนักงาน	11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน	10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตที่มีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ	จำนวนของผู้ผลิตที่มีการไปดูงาน				
			๐	๐	๐	๐	๐
		11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง	คะแนนผล 6ส.				
			๐	๐	๐	๐	๐

0 = มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

รูปที่ 4.22 ฟังตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมาตรการกับแผนกที่เกี่ยวข้องในฝ่ายผลิต (ต่อ)



#### 4.2.4.2 การกระจายมาตรการของแต่ละแผนกสู่แผนปฏิบัติการด้วยผังต้นไม้

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการในการกระจายมาตรการที่เกี่ยวข้องกับแต่ละแผนกในฝ่ายผลิตสู่แผนปฏิบัติการตามแผนกที่มีความเกี่ยวข้อง ขั้นตอนนี้จะใช้กระบวนการร่วมกันกับระบบที่ผู้วิจัยได้จัดทำในบทถัดไปสำหรับการปรับปรุงระบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะแสดงโดยละเอียดในบทถัดไป ขั้นตอนที่หลักในการกระจายสู่แผนปฏิบัติการเริ่มจาก

1. การประชุมร่วมกับหัวหน้าแผนกทุกแผนกโดยนำข้อมูลของดัชนีวัดจากกราฟที่เกี่ยวข้องกับมาตรการนั้น และข้อมูลของปัญหา และสาเหตุต่างๆที่ทำให้ไม่ได้ตามเป้าหมายของดัชนีวัดในปี 2545 มาร่วมกันวิเคราะห์

2. หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกนำข้อมูลของปัญหา สาเหตุต่างๆของแต่ละดัชนีวัดในปีที่แล้ว มาวิเคราะห์ร่วมกับแนวทางที่มีอยู่ของหัวหน้าแผนกโดยใช้เครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ คือ ผังต้นไม้ (Tree Diagram) ในการกระจายแต่ละมาตรการออกมาเป็นวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยนำแนวทางมาจาก วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543) หนังสือ TQM Living Handbook: คู่มือปรับปรุงคุณภาพงานสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กรที่คิวเอ็ม The QC Story and The 14 QC Tools ผังต้นไม้จากการจัดทำในแต่ละมาตรการแสดงดังรูปที่ 4.23 ถึง 4.25

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

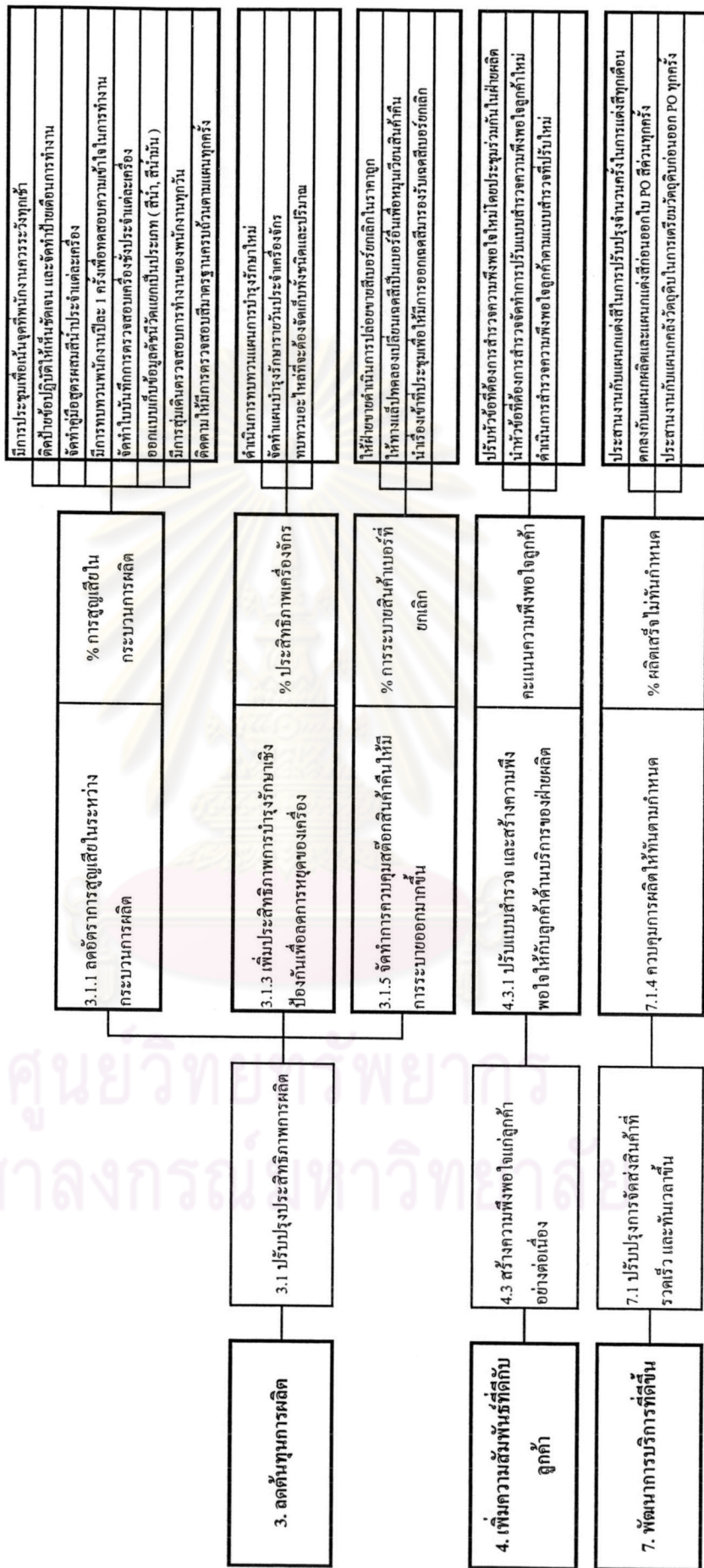
วัตถุประสงค์  
เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์

มาตรการ

ตัวชี้วัด

วิธีการ



รูปที่ 4.23 แผนผังต้นไม้วัดการกระจายมาตรการสู่วิธีการของฝ่ายผลิต

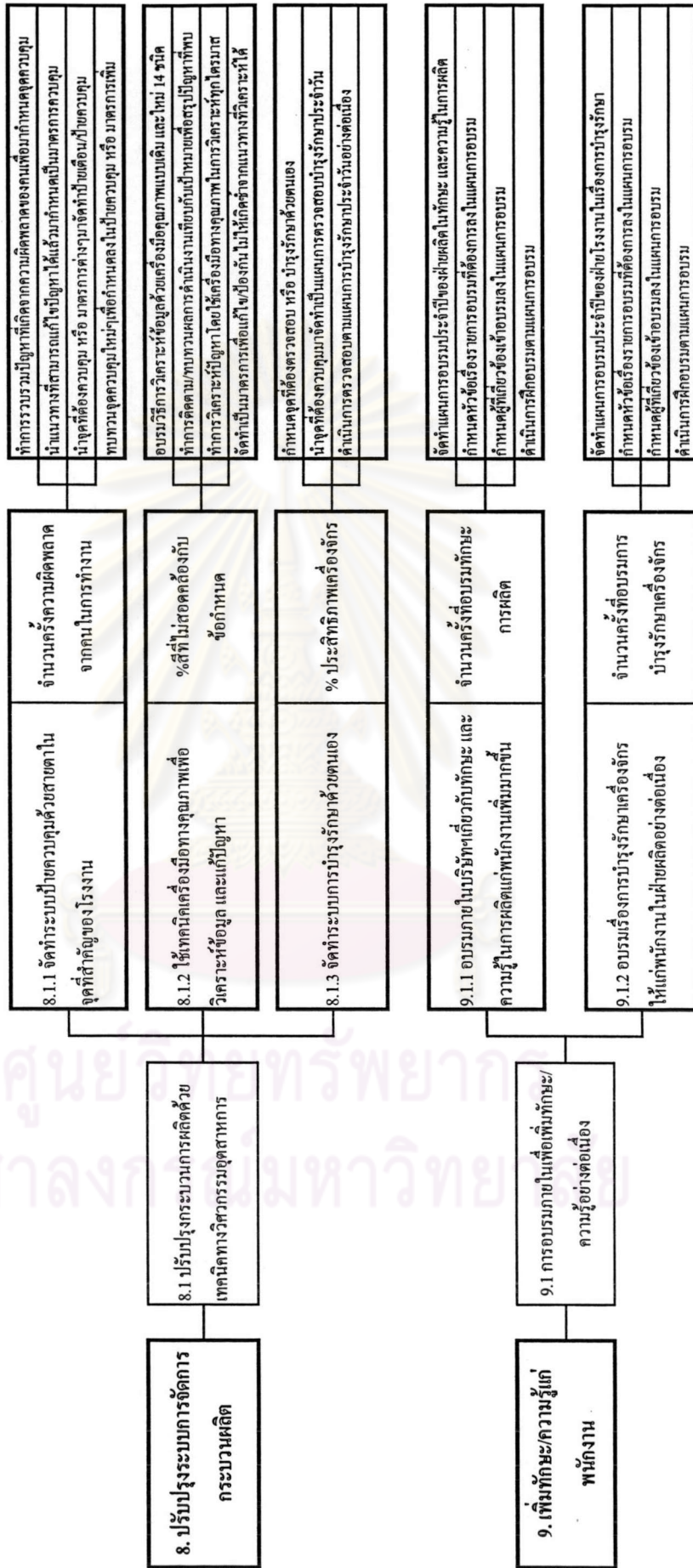
วัตถุประสงค์  
เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์

มาตรการ

ตัวชี้วัด

วิธีการ



รูปที่ 4.24 แผนผังต้นไม้มากการกระจายมาตรการสู่วิธีการของฝ่ายผลิต (ต่อ)

**วัตถุประสงค์  
เชิงกลยุทธ์**

**กลยุทธ์**

**มาตรการ**

**ตัวชี้วัด**

**วิธีการ**

10. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิค  
ในการผลิต

10.1 พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต

10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ดูนงานจากผู้ผลิต  
เคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ

จำนวนของผู้ผลิตที่มีการไป  
ดูงาน

ประชุมร่วมกับฝ่ายเทคนิค และฝ่ายจัดซื้อเพื่อกำหนดผู้ผลิตที่จะเข้าไปเยี่ยมชม  
และช่วงเวลาที่จะเข้าไป โดยจัดทำเป็นแผนการเข้าไปยังโรงงานของผู้ผลิต  
กำหนดหัวข้อที่จะเข้าไปดูงานกับผู้ผลิต  
ดำเนินการเยี่ยมชมผู้ผลิตตามแผนการเยี่ยมชม  
นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากการทำงานมาปรับปรุงระบบงานของบริษัท

11. สร้างความพึงพอใจ และ  
ความผูกพันแก่พนักงาน

11.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อ  
พนักงาน

11.2.2 จัดทำกิจกรรม 6S. อย่างต่อเนื่อง

คะแนนผล 6S.

แต่ละพื้นที่จัดทำมาตรการแผนการปรับปรุง 6S. และดำเนินการตามแผน  
กำหนดแผนการตรวจ 6S. ในแต่ละพื้นที่  
ทำการตรวจ 6S. ตามแผน และให้คะแนนในแต่ละพื้นที่  
ทำการสรุปคะแนน 6S. ประจำปีเพื่อมอบรางวัลแก่ผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด

รูปที่ 4-25 แผนผังต้นไม้การกระจายมาตรการสู่วิธีการของฝ่ายผลิต (ต่อ)

#### 4.2.4.3 การจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการระดับแผนก

ในขั้นตอนที่แล้วได้วิธีการของแต่ละมาตรการออกมาโดยใช้ผังต้นไม้ในการกระจาย ขั้นตอนนี้จะเป็นการนำวิธีการมากำหนดลงในแผนปฏิบัติการระดับแผนก และทำการประชุมร่วมกับแต่ละแผนกในการกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการของแต่ละวิธีการ ในแต่ละแผนปฏิบัติการผู้วิจัยได้กำหนดเพิ่มขั้นตอนที่เหมือนกันทุกแผนสำหรับการติดตามผล และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงดัชนีวัดตามระบบการวิเคราะห์ข้อมูลในบทความนี้ได้แก่

1. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย และปรับปรุง/แก้ไข
  2. ประชุมเพื่อรายงานผลปัญหากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมหาแนวทางในการแก้ไข/ป้องกัน และ
  3. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป
- ทั้งสามขั้นตอนนี้จะช่วยทำให้แต่ละแผนมีระบบวงล้อของเดมมิ่ง PDCA (วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และแก้ไข/ปรับปรุง) ที่จะให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และปรับตัววัดได้อย่างสม่ำเสมอ

แผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำในฉบับร่างแสดงดังตารางที่ 4.43 ถึง 4.54

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย























ตารางที่ 4.53 แผนปฏิบัติการของมาตรการ รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตเคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ ฉบับร่าง

### แผนการปฏิบัติงานหลัก

ประจำปี 2546          แผนที่ 1 จาก 1

มาตรการ 10.1.1 รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตเคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ          เป็นาหมาย          3 ราย ต่อปี          แก้ไขครั้งที่ วันที่          00 / 7 ค.ศ. 45  
 ดัชนีวัด          จำนวนของผู้ผลิตที่มีการไปดูงาน          ระดับปัจจุบัน          2 ราย          ฝ่าย          ฝ่ายผลิตจัดซื้อเทคนิค

แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่ม-เสร็จสิ้น	สถานะ	เดือน																
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.					
1. แผนการดำเนินงาน			วางแผน ทำจริง																	
1.1 ประชุมร่วมกับฝ่ายเทคนิค และฝ่ายจัดซื้อเพื่อกำหนดผู้ผลิตที่จะเข้าไปเยี่ยมชม และช่วงเวลาที่เข้าไป โดยจัดทำเป็นแผนการเข้าไปยังโรงงานของผู้ผลิต	หน. คลังวัสดุ ฝ่ายเทคนิค, จัดซื้อ	2 ม.ค. -15 ม.ค.	วางแผน ทำจริง																	
1.2 กำหนดหัวข้อที่จะเข้าไปดูงานที่ผู้ผลิต	หน. คลังวัสดุ	2 ม.ค. -15 ม.ค.	วางแผน ทำจริง																	
1.3 ดำเนินการเยี่ยมชมผู้ผลิตตามแผนการเยี่ยมชม	หน. คลังวัสดุ	1 ก.พ. -30 ค.ค.	วางแผน ทำจริง																	
1.4 นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงระบบงานของบริษัท	หน. คลังวัสดุ	1 ก.พ. -30 ค.ค.	วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	
			วางแผน ทำจริง																	





#### 4.2.4.4 การทบทวนแผนปฏิบัติการกับแต่ละแผนกในฝ่ายผลิต

จากแผนการปฏิบัติการที่ได้ในขั้นตอนนี้จะทำการทบทวนกับหัวหน้าแผนกในแต่ละแผนกกับแผนปฏิบัติการเพื่อทบทวนถึงความถูกต้อง กิจกรรมในแผนทั้งหมดเพียงพอที่จะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ และการปรับกิจกรรมให้สามารถปฏิบัติได้จริง และง่ายในการเข้าใจสำหรับพนักงาน ซึ่งผลจากการทบทวนจะได้แผนปฏิบัติการที่ทบทวนแล้วฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 ดังตารางที่ 4.55 ถึง 4.66



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย















ตารางที่ 4.61 แผนปฏิบัติการของมาตรการ ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพแบบเดิม และแบบใหม่ 7 อย่างเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และแก้ปัญหา ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1

### แผนการปฏิบัติงานหลัก

8.1.2 ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพแบบเดิม และแบบใหม่ 7 อย่างเพื่อวิเคราะห์

ประจำปี 2546 แผ่นที่ 1 จาก 1

มาตรการ ข้อมูล และแก้ปัญหา น้อยกว่า 0.05% ต่อเดือน แก่ใจครั้งที่/วันที่ 01 / 15 ม.ค. 46  
 ต้นไม้จุด % สี่ที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด ระดับปัจจุบัน 0.10% ฝ่าย ฝ่ายผลิต

	แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่ม-เสร็จสิ้น	สถานะ	เดือน																								
					ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.													
1. แผนการดำเนินงาน				วางแผน																									
1.1	อบรมถึงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือคุณภาพแบบเดิม และใหม่ ทั้ง 14 ชนิด	ทุกแผนก	16 พ.ย. 45	ทำจริง																									
1.2	เมื่อพบปัญหาให้ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุด้วยเครื่องมือคุณภาพพร้อมแนบกับใบ NCR	ทุกแผนก	2 ม.ค.-30ธ.ค.	วางแผน																									
1.3	ทำการรวบรวมผลการวิเคราะห์ปัญหาทุกไตรมาสกำหนดแนวทางการป้องกัน	ทุกแผนก	2 ม.ค.-30ธ.ค.	ทำจริง																									
1.4	การเกิดซ้ำในการประชุมระดับฝ่ายผลิต	ทุกแผนก	2 ม.ค.-30ธ.ค.	วางแผน																									
1.4	จัดทำเป็นมาตรการเพื่อแก้ไข/ป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำจากแนวทางการวิเคราะห์ได้			ทำจริง																									

ตารางที่ 4.62 แผนปฏิบัติการของมาตรการจัดทำระบบการบำรุงรักษาด้วยตนเอง ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1

**แผนการปฏิบัติงานหลัก**

มาตรการ 8.1.3 จัดทำระบบการบำรุงรักษาด้วยตนเอง เป้าหมาย มากกว่า 99% ต่อไตรมาส 01 / 15 ม.ค. 46  
 ดัชนีวัด % ประสิทธิภาพเครื่องจักร ระดับปัจจุบัน 85.00% ฝ่าย ฝ่ายผลิต  
 ประจำปี 2546 แผนที่ 1 จาก 1

แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่มเสร็จสิ้น	สถานะ	เดือน																			
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.								
1. แผนการดำเนินงาน			วางแผน ทำจริง																				
1.1 กำหนดจุดที่ต้องตรวจสอบ หรือ บำรุงรักษาด้วยตนเอง	หน. แผนการผลิต/	2 ม.ค.-15 ม.ค.	วางแผน ทำจริง																				
1.2 นำจุดที่ต้องควบคุมมาจัดเป็นแผนการตรวจสอบบำรุงรักษาประจำวัน	ชมร./บรรจุ/แต่ง	16 ม.ค.-31 ม.ค.	วางแผน ทำจริง																				
1.3 ดำเนินการตรวจสอบตามแผนการบำรุงรักษาประจำวันอย่างต่อเนื่อง	สีกสิงวัดจุดิบ	1 ก.พ.-30 ธ.ค.	วางแผน ทำจริง																				
2. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย และปรับปรุง/แก้ไข	หน. แผนการผลิต/	2 ม.ค. - 30 ธ.ค.	วางแผน ทำจริง																				
3. ประชุมเพื่อ ขนงแผนปัญหาทั้งหมดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และรวมหาแนวทางในการแก้ไข/ป้องกัน	ชมร./บรรจุ/แต่ง	2 ม.ค. - 30 ธ.ค.	วางแผน ทำจริง																				
4. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป	สีกสิงวัดจุดิบ	2 ม.ค. - 30 ธ.ค.	วางแผน ทำจริง																				
			วางแผน ทำจริง																				
			วางแผน ทำจริง																				
			วางแผน ทำจริง																				
			วางแผน ทำจริง																				

ตารางที่ 4.63 แผนปฏิบัติการของมาตรการ อบรมภายในบริษัทเกี่ยวกับทักษะ และความรู้อุ้ในการผลิต ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1

**แผนการปฏิบัติงานหลัก**

9.1.1 อบรมภายในบริษัทเกี่ยวกับทักษะ และความรู้อุ้ในการผลิตแก่พนักงานเพิ่ม

มาตรการ มทข็น	เป้าหมาย	แก้ไขครั้งที่/วันที่	01 / 15 ม.ค. - 46
ดัชนีวัด	จำนวนครั้งที่มีการอบรมทักษะการผลิต	ไม่มี	ฝ่ายผลิต

ประจำปี 2546

แผนที่ 1 จาก 1

1 ครั้งต่อเดือน

แผนการปฏิบัติงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่ม-เสร็จสิ้น	สถานะ	เดือน																				
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.									
				ไม่มี																				
1. แผนการดำเนินงาน			วางแผน																					
1.1 กำหนดหัวข้อการอบรมประจำปีของฝ่ายผลิตในด้านทักษะ และความรู้อุ้ในการผลิต	หัวหน้าแผนก	2 ม.ค. - 15 ม.ค.	วางแผน																					
1.2 กำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องอบรม	คส. ผู้จัดการผลิต	2 ม.ค. - 15 ม.ค.	วางแผน																					
1.3 จัดทำแผนการอบรมประจำปี ได้แก่	คส. ผู้จัดการผลิต	2 ม.ค. - 15 ม.ค.	วางแผน																					
1.3.1 การอบรมเรื่องการผลิตสีน้ำ และสีระบมน้ำมัน	ทน./พทง. ผลิต	16 ม.ค. - 30 ธ.ค.	วางแผน																					
1.3.2 การอบรมเรื่องการใช้แม่สีสำหรับการแต่งสีที่อุทวิสัย	ทน./พทง. แต่งสี	1 ก.พ. - 30 ธ.ค.	วางแผน																					
1.3.3 การอบรมเรื่องการสกรีนภาพ	ทน./พทง. บรรจุ	1 มี.ค. - 30 ธ.ค.	วางแผน																					
1.3.4 การอบรมเรื่องการบรรจุสี	ทน./พทง. บรรจุ	1 มี.ค. - 30 ธ.ค.	วางแผน																					
2. ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย และปรับปรุง/แก้ไข	คส. ผู้จัดการผลิต/ทน. แผนกผลิต/บรรจุ/แต่งสี		ทำจริง																					
3. ประชุมเพื่อรายงานผลปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และร่วมหาแนวทางในการแก้ไข/ป้องกัน			ทำจริง																					
4. ทบทวนตัววัด และเป้าหมายเพื่อปรับปรุง และกำหนดแผนดำเนินงานต่อไป			ทำจริง																					







จากแผนปฏิบัติการที่ทบทวนได้แต่ละแผนจะถูกนำไปปฏิบัติโดยผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง  
ในแผน และเมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหามาตรการ หรือ กิจกรรมใหม่ในการแก้ไข หรือ  
ปรับปรุงเพิ่มขึ้นจะทำการระบุเพิ่มเข้าไปในแผนพร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลา  
ดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการที่ได้นี้หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกในฝ่ายผลิตจะทำการกระจายสื่อสารให้  
พนักงานในแผนกรับทราบถึงหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนเพื่อร่วมกันปฏิบัติให้เป็นไปตาม  
เป้าหมาย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย