

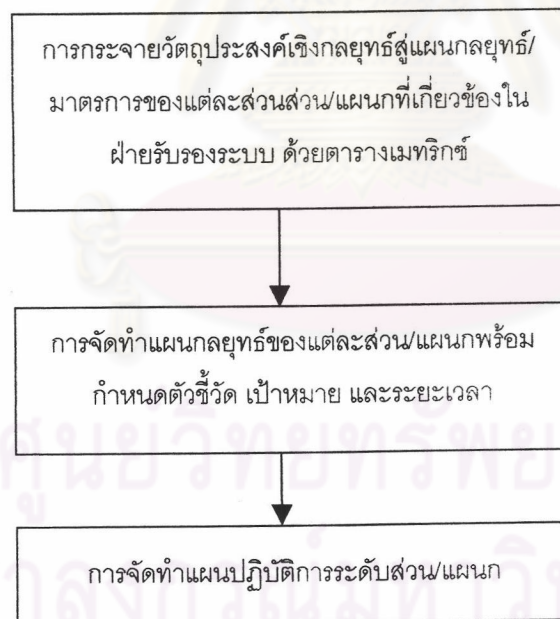
บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากการพัฒนากระบวนการวัดและประเมินผลขององค์กรกรณีศึกษา โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงผลการดำเนินงานในแต่ละส่วน/แผนกที่เกี่ยวข้องในฝ่ายรับรองระบบ

5.1 ขั้นตอนโดยรวมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นการกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นไปสู่แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการในระดับส่วน/แผนก ซึ่งมีกระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงกระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5.2 การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนกลยุทธ์ และมาตรการของแต่ละส่วน/ แผนก

ขั้นตอนนี้เป็น การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ และมาตรการของแต่ละส่วน/แผนก ตามหลักการของการบริหารแบบเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) โดยเริ่มจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ วางแผนกำหนดเป้าหมายและวิธีการเพื่อการบรรลุเป้าหมาย กำหนดจุดควบคุม กระจายนโยบายและจุดควบคุมไปยังแต่ละส่วน/แผนกที่เกี่ยวข้อง นำแผนตามนโยบายไปปฏิบัติ และตรวจสอบผลของการนำไปปฏิบัติ โดยการกำหนด กลยุทธ์และมาตรการในแต่ละวัตถุประสงค์นั้น ได้กำหนดร่วมกันกับผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ หัวหน้าส่วนตรวจประเมิน 1-5 และผู้จัดการแผนกส่งเสริมการตรวจ จากนั้นได้กำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละกลยุทธ์กับส่วน/แผนกที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยงานในฝ่ายรับรองระบบประกอบด้วยส่วนตรวจประเมิน 1-5 และแผนกส่งเสริมการตรวจ ซึ่งส่วนตรวจประเมิน 1-5 จะมีลักษณะงานตรวจประเมินเหมือนกันแตกต่างกันเพียงระบบการจัดการที่ตรวจเพื่อให้การรับรอง สำหรับแผนกส่งเสริมการตรวจเป็นหน่วยงานสนับสนุนการตรวจประเมิน การกำหนดความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับหน่วยงานจึงพิจารณาแบ่งหน่วยงานตามระบบการจัดการที่ตรวจให้การรับรอง ดังนั้นจึงสามารถแบ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็น 4 หน่วยงาน ได้แก่ ส่วนตรวจประเมิน 1-3 ซึ่งให้การรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ (มอก.-ISO 9001) ส่วนตรวจประเมิน 4 ซึ่งให้การรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (มอก.-ISO 14001) ส่วนตรวจประเมิน 5 ซึ่งให้การรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย (มอก. 18001) และแผนกส่งเสริมการตรวจ โดยแผนกกลยุทธ์ของฝ่ายรับรองระบบรวมถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับหน่วยงานแสดงได้ดังตารางที่ 5.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับส่วนแผนกที่เกี่ยวข้อง

มุมมอง	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	มาตรการ	แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๓	ไตรมาส ๓ ปี ๒๕๖๓	ไตรมาส ๔ ปี ๒๕๖๓	ไตรมาส ๑ ปี ๒๕๖๔	ไตรมาส ๒ ปี ๒๕๖๔
1.การเงิน	การเพิ่มรายได้จากการรับรอง	1.1 เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่	1.1.1 สร้างพันธมิตรกับหน่วยรับรองอื่นเพื่อ การตรวจประเมินร่วม (Joint audit)	•	•	•	•	•
		1.1.2 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทผู้ให้คำปรึกษา เพื่อช่วยแนะนำลูกค้าใหม่	•	•	•	•	•	•
	ลดต้นทุนในกระบวนการรับรอง	1.2 เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิม	1.1.3 ให้บริการตรวจประเมินในระบบการตรวจระบบใหม่ๆ	•	•	•	•	•
		1.3 ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการรับรอง	1.2.1 ให้บริการตรวจประเมินรวมหลายระบบ (Combine audit)	•	•	•	•	•
2.ลูกค้า	สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี	2.1 สร้างความน่าเชื่อถือของหน่วยรับรอง	1.3.1 ลดค่าโทรศัพท์ที่ใช้ในการติดต่อลูกค้า	•	•	•	•	•
		2.2 พัฒนาศีดความสามารถผู้ตรวจประเมิน	1.3.2 ฝึกอบรมผู้ตรวจประเมินจากภายนอกเพิ่มเติม	•	•	•	•	•
	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	2.3 ให้บริการดำเนินการรับรองที่เป็นที่พอใจแก่ลูกค้า	2.1.1 ขอรับการรับรองจากหน่วยงานที่ลูกค้ายอมรับ	•	•	•	•	•
		2.4 จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	2.2.1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจประเมินในสาขาเฉพาะทาง มากยิ่งขึ้น	•	•	•	•	•
		2.3.1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจประเมินเกี่ยวกับเทคนิค ในการตรวจประเมินที่จำเป็น	•	•	•	•	•	
		2.4 จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	2.3.2 ให้บริการได้ตามความต้องการของลูกค้า	•	•	•	•	•
			2.4.1 ปรับปรุงระบบการรับและจัดการข้อร้องเรียน	•	•	•	•	•

ตารางที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับส่วน/แผนกที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	มาตรการ	ฝ่าย/ระบบ	ส่วนงานประเมิน 1-3	ส่วนงานประเมิน 4	ส่วนงานประเมิน 5	แผนกส่งเสริมการตรวจ	
กระบวนการภายใน	พัฒนาคุณภาพในกระบวนการรับรอง	3.1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรประเมิน	3.1.1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจประเมินในสาขาเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น	•	•	•	•	•	
		3.2 ปรับปรุงกระบวนการตรวจประเมิน	3.2.1 กำหนดรายการคำถามมาตรฐาน (standard check list) แยกแต่ละธุรกิจ	•	•	•	•	•	
		3.3 ประชุม/สื่อสารระหว่างผู้ตรวจประเมิน	3.2.2 วิเคราะห์ความเสี่ยงของกระบวนการในแต่ละธุรกิจ	•	•	•	•	•	
	พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย	เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารข้อมูลกับลูกค้า	3.4 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารข้อมูล	3.3.1 กำหนดแผนและหัวข้อในการประชุมฝ่ายฯ ให้ชัดเจน	•	•	•	•	•
			3.5 ศึกษาคำแนะนำที่ได้ของผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	3.4.1 พัฒนาระบบที่ใช้ในการสื่อสารกับลูกค้า	•	•	•	•	•
			3.6 พัฒนาผู้ตรวจประเมิน	3.4.2 กำหนดผู้รับผิดชอบในการสื่อสารข้อมูลแต่ละประเภทกับลูกค้าให้ชัดเจน	•	•	•	•	•
พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย	เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารข้อมูลกับลูกค้า	3.5 ศึกษาคำแนะนำที่ได้ของผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	3.5.1 กำหนดแผนงานและทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	•	•	•	•	•	
		3.6 พัฒนาผู้ตรวจประเมิน	3.5.2 ศึกษารวบรวมข้อมูลที่เป็นในการพัฒนา	•	•	•	•	•	
		3.6 พัฒนาผู้ตรวจประเมิน	3.6.1 กำหนดแผนการพัฒนาผู้ตรวจประเมินให้ชัดเจน	•	•	•	•	•	

ตารางที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับส่วน/แผนกที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	มาตรการ	แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓	๓-๑ แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓	๔ แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓	๕ แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓	๖ แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓
3. กระบวนการภายใน (ต่อ)	วัตถุประสงค์ เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับร้อง	3.7 ปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการรับร้อง	3.7.1 ปรับปรุงกระบวนการยื่นคำขอ	●				
			3.7.2 ปรับปรุงกระบวนการวางแผนการตรวจประเมิน	●				
			3.7.3 ปรับปรุงกระบวนการเตรียมการก่อนการตรวจ	●	●	●	●	●
			3.7.4 ปรับปรุงกระบวนการในระหว่างการตรวจประเมินและภายหลังการตรวจประเมิน	●	●	●	●	●
4. การเรียนรู้และการพัฒนา	วัตถุประสงค์ พัฒนาผู้ตรวจประเมิน/บุคลากร พัฒนาระบบสารสนเทศ การสื่อสารภายใน/สร้างบรรยากาศ	3.8 พัฒนาขีดความสามารถของผู้ตรวจประเมิน 3.9 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ 3.10 กำหนดทิศทาง/แผนงานพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน 3.11 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ 3.12 ประชุม/สื่อสารภายในฝ่ายฯ	3.7.5 ปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้การรับรอง	●	●	●	●	●
			3.8.1 พัฒนาความรู้ผู้ตรวจประเมินในสาขาเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น	●	●	●	●	●
			3.9.1 กำหนดแผนงานและทีมในการพัฒนา	●				
			3.9.2 กำหนดรูปแบบที่ต้องการ	●				
			3.10.1 จัดทำโครงการพัฒนาผู้ตรวจประเมิน	●			●	●
			3.11.1 กำหนดแผนงานและทีมในการพัฒนา	●				
			3.11.2 กำหนดรูปแบบที่ต้องการ	●				
			3.12.1 กำหนดแผนในการประชุมฝ่ายฯ ให้ชัดเจน	●			●	●
			3.12.2 กำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการประชุม	●			●	●

5.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ของแต่ละส่วน/แผนก

ขั้นตอนนี้เป็นกรนำกลยุทธ์ และมาตรการที่ได้จากการกำหนดและหาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับหน่วยงานในขั้นตอนที่ 5.2 มาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ในระดับส่วน/แผนก พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย มาตรการ และระยะเวลา ซึ่งได้แสดงแผนกลยุทธ์ของส่วนตรวจประเมิน 1-3 ส่วนตรวจประเมิน 4 ส่วนตรวจประเมิน 5 และแผนส่งเสริมการตรวจ ได้ดังตารางที่ 5.2



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของส่วนตรวจประเมิน 1-3 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ											
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ระยะเวลาดำเนินการ											
								Q2/46	Q3/46	Q4/46	Q1/47								
3. กระบวนการภายใน (ต่อ)	พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	2 ผลิตภัณฑ์	3.4 ศึกษความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	1 ผลิตภัณฑ์													
		รอบเวลาในการพัฒนา	8 เดือน	3.5 พัฒนาคัดกรองประเมินหลักสูตรของผลิตภัณฑ์ใหม่	จำนวนผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรของผลิตภัณฑ์ใหม่	10 คน													
	เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรอง	เวลาเฉลี่ยในกระบวนการรับรอง	< 3 เดือน	3.6 ปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการรับรอง	เวลาเฉลี่ยในกระบวนการรับคำขอ	< 2 เดือน													
		กระบวนการรับรอง			ถึงตรวจประเมินรับรอง														
					เวลาเฉลี่ยตั้งแต่การตรวจรับรองถึงให้การรับรอง	< 1 เดือน													
					3.7 พัฒนาศีติธรรมสามารถของผู้ตรวจประเมิน	จำนวนชั่วโมงอบรมต่อปี	20 วัน/คนปี												

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของส่วนตรวจประเมิน 1-3 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ											
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		Q2/46		Q3/46		Q4/46		Q1/47					
								มย	พค	มิย	กค	กย	ตค	พย	มค	กพ	มีค		
4. การเรียนรู้ และการ	พัฒนาผู้ตรวจประเมินบุคลากร	จำนวนทักษะที่เพิ่มขึ้น	3 ทักษะ/คน	4.1 กำหนดทิศทาง/แผนงานพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน	ผลสำเร็จของแผนงานพัฒนาบุคลากร	90%	แผน												
	พัฒนา	การสื่อสารภายใน	อย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน	4.2 ประชุม/สื่อสารภายในฝ่ายฯ	ผู้เข้าร่วมประชุม	100%	ผล												
	สร้างบรรยากาศ						แผน												
							ผล												

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของส่วนตรวจประเมิน 4

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ				
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			Q2/46	Q3/46	Q4/46	Q1/47	
													ม.ค.
1.การเงิน	การเพิ่มรายได้จากการรับรอง	ตัวชี้วัด %รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการรับรอง	เป้าหมาย 39%	1.1 เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่	% รายได้ของ กลุ่มลูกค้าใหม่	8%	1.1.1 สร้างพันธมิตรกับหน่วยรับรองอื่นเพื่อ การตรวจประเมินร่วม (Joint audit)	แผน					
				1.2 เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิม	% รายได้ของ กลุ่มลูกค้าเดิม	26%	1.1.2 ให้บริการตรวจประเมินในระบบการจัดการ ระบบใหม่ๆ	แผน					
ลดต้นทุนใน กระบวนการรับรอง	ต้นทุนการรับรอง ต่อ Manday	ตัวชี้วัดการรับรอง ต่อ Manday	เป้าหมาย 8000 บาท/Manday	1.3 เพิ่มจำนวน Manday ในการตรวจประเมินโดย จ้างผู้ตรวจประเมินภายนอก	จำนวน Manday ที่เพิ่มขึ้นเดือน	6 Mandays	1.2.1 ให้บริการตรวจประเมินร่วมหลายระบบ (Combined audit)	แผน					

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของส่วนตรวจประเมิน 4 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ														
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ																	
							Q2/46	Q3/46		Q4/46	Q1/47													
2. ลูกค้า	สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	20 รายต่อเดือน	ได้รับการร้องเรียนของหน่วยงานที่ลูกค้ายอมรับ	2.1 สร้างความน่าเชื่อถือของหน่วยงานที่ร้องเรียน	20 วัน/คน/ปี	2.1.1 ขอรับการรับรองจากหน่วยงานที่ลูกค้ายอมรับ	แผน																
									ระดับคะแนนความพึงพอใจ % ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ	3.5 คะแนน	จำนวนชั่วโมงอบรมต่อปี	3.5 คะแนน	2.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ตรวจประเมิน	เฉพาะทางมากขึ้น	ผล									
		ระดับคะแนนความพึงพอใจ	3.5 คะแนน	คำแนะนำที่ลูกค้าสามารถปฏิบัติตามได้	2.3 ให้บริการด้านที่พอใจ	2.3.1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจประเมินเกี่ยวกับเทคนิคในการตรวจประเมินที่จำเป็น	ผล																	
								% ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ								10%	การตรวจประเมิน	2.3.2 ให้บริการได้ตามความต้องการของลูกค้า	ผล					
		3. กระบวนการภายใน	พัฒนาคุณภาพการตรวจประเมิน	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการรับรอง	0 ข้อ	ระยะเวลาในการจัดการข้อร้องเรียน	2.4 จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ		5 วันทำการ	2.4.1 ปรับปรุงระบบการรับและจัดการข้อร้องเรียน	ผล													
	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการรับรอง							20 วัน/คน/ปี				คำแนะนำที่ลูกค้าสามารถปฏิบัติตามได้	3.1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจประเมินในสาขาเฉพาะทางมากขึ้น	ผล										
															ระดับคะแนนความพึงพอใจ	3.5 คะแนน	คำแนะนำที่ลูกค้าสามารถปฏิบัติตามได้	3.2 กำหนดรายการคำถามมาตรฐาน (standard check list) แยกแต่ละธุรกิจ	ผล					
	ระดับคะแนนความพึงพอใจ							3.5 คะแนน				การตรวจประเมิน	3.2.2 วิเคราะห์ความเสี่ยงของกระบวนการในแต่ละธุรกิจ	ผล										
																				% ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ	10%	การตรวจประเมิน	3.3.1 กำหนดแผนในการประชุมฝ่ายฯ ให้ชัดเจน	ผล
	ระดับคะแนนความพึงพอใจ	3.5 คะแนน	การตรวจประเมิน	3.3.2 วิเคราะห์ความเสี่ยงของกระบวนการในแต่ละธุรกิจ	ผล																			
% ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ						10%	การตรวจประเมิน	3.3.3 กำหนดแผนในการประชุมฝ่ายฯ ให้ชัดเจน	ผล															

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของส่วนตรวจประเมิน 5 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ						
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			Q2/46	Q3/46	Q4/46	Q1/47			
													ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
2.ลูกค้า	สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	20 ราย ต่อเดือน	2.2 พัฒนาศักยภาพสามารถผู้ตรวจประเมิน	จำนวนชั่วโมงอบรมต่อปี	20 วัน/คนปี	2.2.1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจประเมินในสาขาเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น	แผน							
		ระดับคะแนนความพึงพอใจ	3.5	2.3 ให้บริการด้านการรับรองที่เป็นที่พอใจแก่ลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจด้านการตรวจประเมิน	3.5	คະແນມ	2.3.1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจประเมินเกี่ยวกับเทคนิคในการตรวจประเมินที่เป็น	แผน						
		% ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ	10%	2.4 จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	ระยะเวลาในการจัดการข้อร้องเรียน	5 วันทำการ	ข้อร้องเรียน	2.3.2 ให้บริการได้ตามความต้องการของลูกค้า	ผล						
		จำนวนข้อร้องเรียนด้านการรับรอง	0 ข้อ	3.1 พัฒนาศักยภาพสามารถของผู้ตรวจประเมิน	จำนวนชั่วโมงอบรมต่อปี	20 วัน/คนปี	3.1.1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจประเมินในสาขาเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น	แผน							
3. กระบวนการภายใน	พัฒนาคุณภาพการตรวจประเมิน			3.2 ปรับปรุงกระบวนการตรวจประเมิน	คะแนนความพึงพอใจด้านการตรวจประเมิน	3.5	3.2.1 กำหนดรายการคำถามมาตรฐาน (standard check list) แยกแต่ละธุรกิจ	แผน							
				3.3 ประชุมสื่อสารระหว่างผู้ตรวจประเมิน	ความถี่ในการประชุม	1 ครั้ง/เดือน	3.3.1 กำหนดแผนในการประชุมฝ่ายฯ ให้ชัดเจน	ผล							
				ผล											
แผน															

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของส่วนตรวจประเมิน 5 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		เป้าหมาย		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ			
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	Q2/46	Q3/46		Q4/46	Q1/47		
												ม.อ.พค.ม.อ.ย	ก.ค.ส.ค.ก.ค.พ.ช
กระบวนการภายใน (ต่อ)	พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	2 ผลิตภัณฑ์	3.4 ศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	1 ผลิตภัณฑ์	3.4.1 กำหนดแผนงานและทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	แผน					
		รอบเวลาในการพัฒนา	8 เดือน	3.5 พัฒนาผู้ตรวจประเมิน	บริการใหม่	3.4.2 ศึกษา รวบรวมข้อมูลที่เป็นในการพัฒนา	ผล						
	เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรอง	เวลาเฉลี่ยในกระบวนการรับรอง	< 3 เดือน	3.6 ปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการรับรอง	จำนวนผู้ผ่านการอบรม	5 คน	3.5.1 กำหนดแผนการพัฒนาผู้ตรวจประเมินให้ชัดเจน	แผน					
		กระบวนการรับรอง		3.7 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	หลักสูตรของผู้ตรวจประเมินใหม่		3.6.1 ปรับปรุงกระบวนการเตรียมการก่อนการตรวจ	ผล					
	เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรอง	เวลาเฉลี่ยตั้งแต่การตรวจรับรอง		3.6 ปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการรับรอง	เวลาเฉลี่ยตั้งแต่การตรวจรับรอง		3.6.2 ปรับปรุงกระบวนการในระหว่างการตรวจประเมินและภายหลังการตรวจประเมิน	แผน					
		การตรวจรับรอง		3.7 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	การตรวจรับรอง		3.6.3 ปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้การรับรอง	ผล					
	เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรอง	การตรวจรับรอง		3.7 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	ถึงให้การรับรอง		3.7.1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจประเมินในสาขาเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น	แผน					
		การตรวจรับรอง		3.7 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	จำนวนชั่วโมงอบรมต่อปี	20 ชั่วโมง		ผล					
	เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรอง	การตรวจรับรอง		3.7 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	จำนวนชั่วโมงอบรมต่อปี	20 ชั่วโมง		แผน					
		การตรวจรับรอง		3.7 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	จำนวนชั่วโมงอบรมต่อปี	20 ชั่วโมง		ผล					

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของส่วนตรวจประเมิน 5 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ												
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		Q2/46		Q3/46		Q4/46		Q1/47						
								ม.ช.พ.ค.บ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.				
4. การเรียนรู้และการพัฒนา	พัฒนาผู้ตรวจประเมินบุคลากร	จำนวนทักษะที่เพิ่มขึ้น	3 ทักษะ/คน	4.1 กำหนดทิศทางแผนงานพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน	ผลสำเร็จของแผนงานพัฒนาบุคลากร	90%	แผน													
	การสื่อสารภายใน/สร้างบรรยากาศ	ความถี่ในการประชุม	อย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน	4.2 ประชุม/สื่อสารภายในฝ่าย	ผู้เข้าร่วมประชุม	100%	ผล													
พัฒนา							4.1.1 กำหนดโครงการพัฒนาผู้ตรวจประเมิน	ผล												
							4.2.1 กำหนดแผนในการประชุมฝ่ายๆ ให้ชัดเจน	ผล												
							4.2.2 กำหนดหัวข้อที่จำเป็นในการประชุมและประชุม ตามแผน	ผล												

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของแผนส่งเสริมการตรวจ

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ											
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			Q2/46		Q3/46		Q4/46		Q1/47					
									ม.พ.ค.	พ.ค.	พ.ค.	พ.ค.	พ.ค.	พ.ค.						
1.การเงิน	ลดต้นทุนในกระบวนการรับรอง	ต้นทุนการรับรองต่อ Manday	8000 บาท/Manday	ในกระบวนการรับรอง	ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่ายที่ลดลง	25%	แผน												
2.ลูกค้า	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	ระดับคะแนนความพึงพอใจลูกค้า	คะแนน	ที่เป็นที่พอใจแก่ลูกค้า	การร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	ความพึงพอใจ	คะแนน	แผน												
3. กระบวนการภายใน	พัฒนาคุณภาพกระบวนการรับรอง	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการรับรอง	0 ข้อ	ผู้ตรวจประเมิน	ความถี่ในการประชุม	ระยะเวลาในการจัดการข้อร้องเรียน	5 วันทำการ	แผน												

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของแผนส่งเสริมการตรวจ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		มาตรการ	สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ																	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย			ระยะเวลาดำเนินการ																	
									Q2/46	Q3/46	Q4/46	Q1/47														
3. กระบวนการภายใน (ต่อ)	วัตถุประสงค์ เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรอง	ตัวชี้วัด เวลาเฉลี่ยในการรับรอง	เป้าหมาย < 3 เดือน	กลยุทธ์ 3.6 ปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการรับรอง	จุดควบคุม ตัวชี้วัด เวลาเฉลี่ยในการรับรอง	เป้าหมาย < 2 เดือน	3.6.1 ปรับปรุงกระบวนการยื่นคำขอ	แผน																		
							3.6.1 ปรับปรุงกระบวนการวางแผนการตรวจประเมิน	ผล																		
							3.6.1 ปรับปรุงกระบวนการเตรียมการก่อนการตรวจ	แผน																		
							3.6.1 ปรับปรุงกระบวนการเตรียมการก่อนการตรวจ	ผล																		
							3.6.2 ปรับปรุงกระบวนการในระหว่างการตรวจประเมินและภายหลังการตรวจประเมิน	แผน																		
							3.6.2 ปรับปรุงกระบวนการในระหว่างการตรวจประเมินและภายหลังการตรวจประเมิน	ผล																		
							3.6.3 ปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้กรรับรอง	แผน																		
							3.6.3 ปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้กรรับรอง	ผล																		
							4.2.2 กำหนดแผนงานและทีมงานในการพัฒนา	แผน																		
							4.2.3 กำหนดรูปแบบที่ต้องการ	ผล																		

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนกลยุทธ์ของแผนกส่งเสริมการตรวจ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	จุดควบคุม		กลยุทธ์	จุดควบคุม		สถานะ	ระยะเวลาดำเนินการ									
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		Q2/46		Q3/46		Q4/46		Q1/47			
								ม.ย	พ.ค.	ก.ค.	ก.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	ก.พ.	มิ.ค.		
4. การเรียนรู้ พัฒนาระบบสารสนเทศ และการพัฒนา	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลยุทธ์	จุดควบคุม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	สถานะ	Q2/46	Q3/46	Q4/46	Q1/47					
									ม.ย	พ.ค.	ก.ค.	ก.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	ก.พ.	มิ.ค.	
		พัฒนาระบบสารสนเทศ	รอบเวลาในการพัฒนา	8 เดือน	4.1 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ	โครงการบรรลุผล	โครงการบรรลุผล	85%	แผน								
		การสื่อสารภายใน	ความถี่ในการประชุม	อย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน	4.2 ประชุม/สื่อสารภายในฝ่ายฯ	ผู้เข้าร่วมประชุม	ผู้เข้าร่วมประชุม	100%	แผน								
		พัฒนาระบบสารสนเทศ	รอบเวลาในการพัฒนา	8 เดือน	4.1 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ	โครงการบรรลุผล	โครงการบรรลุผล	85%	แผน								
		การสื่อสารภายใน	ความถี่ในการประชุม	อย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน	4.2 ประชุม/สื่อสารภายในฝ่ายฯ	ผู้เข้าร่วมประชุม	ผู้เข้าร่วมประชุม	100%	แผน								
		พัฒนาระบบสารสนเทศ	รอบเวลาในการพัฒนา	8 เดือน	4.1 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ	โครงการบรรลุผล	โครงการบรรลุผล	85%	ผล								
		การสื่อสารภายใน	ความถี่ในการประชุม	อย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน	4.2 ประชุม/สื่อสารภายในฝ่ายฯ	ผู้เข้าร่วมประชุม	ผู้เข้าร่วมประชุม	100%	ผล								

5.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการระดับส่วน/แผนก

ภายหลังการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับส่วน/แผนก ซึ่งได้กำหนดมาตรการในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความสัมพันธ์กับแต่ละส่วน/แผนก ดังขั้นตอนที่ 5.2 และ 5.3 ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการของแต่ละมาตรการ โดยจัดทำแผนผังต้นไม้เพื่อกระจายมาตรการไปสู่วิธีการ พร้อมกำหนดจุดควบคุม เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลา ซึ่งจากขอบเขตของงานวิจัยนี้จะเลือกเฉพาะวัตถุประสงค์ในมุมมองของกระบวนการภายใน โดยเลือกเฉพาะแผนงานที่มีระยะเวลาดำเนินการต่ำกว่า 3 เดือน และอยู่ในช่วงเวลาของการศึกษาวิทยานิพนธ์

จากแผนกลยุทธ์ที่ได้จากตารางที่ 5.2 พบว่าวัตถุประสงค์เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการรับรอง” มีช่วงระยะเวลาการดำเนินการภายใน 3 เดือน และอยู่ในช่วงเวลาของการศึกษาวิทยานิพนธ์ จึงได้คัดเลือกแผนงานดังกล่าวมาดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนตรวจประเมิน 1-5 และแผนกส่งเสริมการตรวจ

เนื่องจากแผนงานที่เลือกมาดำเนินการนั้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรองเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการด้านการรับรอง ดังนั้นจึงได้นำหลักการของ ECRS มาพิจารณาในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานต่างๆ ในกระบวนการรับรอง โดยหลักการของ ECRS ประกอบด้วย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี : 2542 , 76)

□ Eliminate :

ต้องขจัดขั้นตอนหรือวิธีการทำงานที่ไม่เป็นประโยชน์หรือขั้นตอนที่สูญเปล่าออกไปให้หมด

□ Combine :

รวบรวมขั้นตอนต่างๆ ที่คล้ายกันหรือทำพร้อมกันได้เข้าเป็นขั้นตอนเดียว

□ Rearrange :

ทำการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ตามลำดับก่อน-หลังที่ถูกต้อง เพื่อให้ทำงานได้สะดวกขึ้น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

□ Simplify :

ปรับปรุงให้ขั้นตอนหรือวิธีการทำงานต่างๆ ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น

5.4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรองสามารถสรุปได้ดังนี้

- จัดทำผังการไหลของงาน (Flow chart) ในแต่ละกระบวนการรับรองตั้งแต่รับคำขอจนถึงการจัดทำใบรับรอง และวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการว่าขั้นตอนใดสามารถตัดทิ้งได้ สามารถรวมเป็นขั้นตอนเดียวกัน สามารถจัดลำดับขั้นตอนใหม่ให้งานสะดวกขึ้น หรือปรับปรุงให้ง่ายขึ้นได้ ตามหลักการของ ECRS
- วิเคราะห์หากระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวมในกระบวนการรับรอง
- จัดทำแผนผังต้นไม้ในการกระจายมาตรการสู่วิธีการ โดยพิจารณากำหนดวิธีการตามเทคนิค ECRS ที่เลือกใช้
- สรุปวิธีการทั้งหมดเป็นแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดจุดควบคุม เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลา

5.4.1.1 จัดทำผังการไหลของงานในกระบวนการรับรองตั้งแต่กระบวนการรับคำขอจนถึงการจัดทำใบรับรอง และแสดงเวลาเฉลี่ยของแต่ละกระบวนการ ซึ่งได้มีการเก็บข้อมูลในอดีตโดยแบ่งเป็น 2 ช่วงของกระบวนการรับรอง คือ กระบวนการตั้งแต่การรับคำขอจนถึงลูกค้าได้รับการตรวจประเมินเพื่อการรับรอง และกระบวนการภายหลังการตรวจประเมินจนถึงลูกค้าได้รับการรับรอง จากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานตามหลักการของ ECRS ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 5.2

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับ	กระบวนการ	ลูกค้า	ผร.(auditor)	ผร.(สส.)	ผบ.	คณะกรรมการ	เวลาที่ใช้	เทคนิคการปรับปรุง				
								E	C	R	S	
1	รับคำขอและจัดทำเพิ่ม 1.1 รับคำขอรับการรับรองทางไปรษณีย์ สืออิเล็กทรอนิกส์ หรือมาด้วยตนเอง	●					N/A		*			
	1.2 ตรวจสอบคำขอและเอกสารประกอบ						N/A		*			
	1.3 รับชำระค่าธรรมเนียม						N/A					
	1.4 ติดตามเอกสารประกอบที่ยังขาดอยู่						N/A	*				
	1.5 จัดทำเพิ่มและกำหนดหมายเลขคำขอ						N/A					
	1.6 โทรศัพท์นัดหมายกำหนดวันตรวจประเมินกับลูกค้า	●					3 วันหลังได้รับคำขอ		*			

ภาพที่ 5.2 ผังการไหลของงานในกระบวนการรับรองตั้งแต่กระบวนการรับคำขอจนถึงการจัดทำใบรับรองก่อนการปรับปรุง

ลำดับ	กระบวนกร	ลูกค้ำ	ผร.(auditor)	ผร.(สส.)	ผบ.	คณกะกรรกร	เวลทที่ช้	เทคนคการปรบปรุจ					
								E	C	R	S		
2	ค้ดเตอูกผู้ตรวจประเมินและจ้ดท้ทำแผนปรบปรุจ้เดือน 2.1 ค้ดเตอูกผู้ตรวจประเมินท้มีคุณสมบัตตรงตามท้กำหนด 2.2 ปรบปรุจ้การเวลาท้ช้ในการตรวจประเมิน 2.3 จ้ดท้ทำ job order ท้แสดงรายละเออียดจ้นวนวันท้ช้และ ผู้ตรวจประเมินท้มีคุณสมบัตตรงตามท้กำหนด 2.4 จ้ดท้ทำแผนการตรวจประเมินปรบปรุจ้เดือนโดยช้ข้อมูลจาก การันค้หมายลูกค้ำและ job order 2.5 แจ้งแผนการตรวจประเมินแก่ลูกค้ำและผู้ตรวจประเมิน							N/A					
		● ●	●				N/A						

ภาพที่ 5.2 ผังการไหลของงานในกระบวนกรรับค้บค้าของจ้ดตั้งแต่กระบวนกรรับค้บค้าของจ้ดตั้งแต่กระบวนกรรับค้บค้า (ต่อ)

ลำดับ	กระบวนการ	ลูกค้า	ผร. (auditor)	ผร. (สส.)	ฉบับ.	คณะกรรมการ	เวลาที่ใช้	เทคนิคการปรับปรุง						
								E	C	R	S			
3	การเตรียมการก่อนการตรวจประเมิน													
	3.1 ประเมินเอกสาร และกำหนดการตรวจประเมิน													
	3.2 แจกคู่มือเกี่ยวกับรายชื่อกลุ่มผู้ตรวจประเมิน - ทำ Documentation checklist และ Matrix	●										*		
4	3.3 จัดทำ Checklist													*
	การตรวจประเมินและสรุปรายงาน													
	4.1 ตรวจประเมินเบื้องต้น (ดำเนินการเฉพาะการตรวจประเมิน													*
	เพื่อการรับรอง และระบบ QMS จะดำเนินการนี้ที่ลูกค้าร้องขอ)													*
4.2 ตรวจประเมิน ณ สถานประกอบการของลูกค้า		●												*
4.3 พิจารณาผลการตรวจประเมินและสรุปแจ้งผลการตรวจประเมิน		●												

ภาพที่ 5.2 ผังการไหลของงานในกระบวนการรับรองตั้งแต่กระบวนการรับคำขอจนถึงการจัดทำใบรับรองก่อนการปรับปรุง (ต่อ)

ลำดับ	กระบวนการ	ลูกค้า	ผร.(auditor)	ผร.(สส.)	ผบ.	คณะกรรมการ	เวลาที่ใช้	เทคนิคการปรับปรุง			
								E	C	R	S
5	4.4 การจัดทำรายงานการตรวจประเมิน						ภายใน 10 วันทำการหลังการตรวจประเมินเสร็จสิ้น	*			*
	4.5 แจ้งผลการประเมินและเรียกค่าเช่าค่าใช้จ่าย	●					ภายใน 2 วันทำการหลังได้รับรายงานการตรวจประเมิน				
	การพิจารณาให้การรับรอง							แล้วเสร็จก่อนการประชุม 4 วันทำการ			
	5.1 จัดทำสรุปรายงานเพื่อนำเข้าพิจารณาการขอรับการรับรอง						แล้วเสร็จก่อนการประชุม 4 วันทำการ				
	5.2 จัดทำวาระการประชุม หนังสือเชิญประชุม เอกสารการประชุม						แล้วเสร็จก่อนการประชุม 4 วันทำการ				
	5.3 นัดหมายคณะกรรมการ					●	ล่วงหน้าก่อนการประชุมไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ				

ภาพที่ 5.2 ผังการไหลของงานในกระบวนการรับรองตั้งแต่กระบวนการรับคำขอจนถึงการจัดทำใบรับรองก่อนการปรับปรุง (ต่อ)

ลำดับ	กระบวนการ	ลูกค้า	ผร.(auditor)	ผร.(สส.)	ผบ.	คณะ กรรมการ	เวลาที่ใช้	เทคนิคการปรับปรุง				
								E	C	R	S	
5.4	ดำเนินการประชุม		●			◇	ทุกวันศุกร์สัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของเดือน				*	
5.5	สรุปผลและจัดทำรายงานการประชุม			□			N/A					
5.6	จัดทำใบรับรอง			○			ภายใน 5 วันทำการหลังการประชุม		*			

□ = เริ่มต้นสิ้นสุด

□ = ดำเนินการ

◇ = พิจารณา

● = สื่อสาร

ภาพที่ 5.2 ผังการไหลของงานในกระบวนการรับรองตั้งแต่กระบวนการรับคำขอจนถึงการจัดทำใบรับรองก่อนการปรับปรุง (ต่อ)

5.4.1.2 วิเคราะห์ขั้นตอนในกระบวนการรับรองในแต่ละขั้นตอนว่าขั้นตอนใดสามารถส่งผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวมของกระบวนการรับรอง และกำหนดวิธีการมาปรับปรุงในขั้นตอนดังกล่าว โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระยะเวลามีอยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่ ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ลูกค้านำพร้อมรับการตรวจประเมินจึงอาจขอเลื่อนกำหนดตรวจประเมิน และอีกปัจจัยที่ควบคุมได้ซึ่งเกิดจากข้อกำหนด/วิธีการที่ทางองค์กรกำหนดขึ้น เช่น ในกระบวนการพิจารณาให้การรับรองตามวิธีการขององค์กรกรณีศึกษาแห่งนี้ได้กำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนไว้ คือ จะมีการประชุมเพื่อพิจารณาให้การรับรองเดือนละ 2 ครั้ง ทุกวันศุกร์สัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของเดือน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวมทั้งหมดหากช่วงเวลาที่ลูกค้าผ่านการตรวจประเมินไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาในการพิจารณาให้การรับรองก็จำเป็นจะต้องรอพิจารณาในอีก 2 สัปดาห์ต่อไปซึ่งปัจจัยนี้ต้องนำมาพิจารณาว่ามีความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนวิธีการหรือไม่ ดังนั้นจะได้ทำการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวมในกระบวนการรับรองก่อนเพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุง สำหรับขั้นตอนอื่นๆ ที่ไม่ส่งผลกระทบโดยตรงกับเวลาเฉลี่ยในกระบวนการ จะได้มีการวิเคราะห์และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาต่อไป โดยจะได้วิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการดังนี้

□ กระบวนการรับคำขอและจัดทำแฟ้ม

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวมของกระบวนการรับรอง คือ ภายหลังจากการรับคำขอเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขาดการติดตามนัดหมายกับลูกค้าเกี่ยวกับกำหนดการตรวจประเมิน ทำให้ลูกค้าได้รับการตรวจประเมินที่ล่าช้าออกไป และอีกจุดหนึ่งคือ ลูกค้ายังไม่มีความพร้อมรับการตรวจประเมินแต่มีการยื่นคำขอรับการรับรอง ทำให้เกิดการเลื่อนแผนการตรวจประเมินและทำให้การตรวจประเมินล่าช้าออกไปได้เช่นกัน

□ กระบวนการคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและจัดทำแผนการตรวจประเมินประจำเดือน

วิเคราะห์ในกระบวนการนี้จะพบว่าไม่มีขั้นตอนใดที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาเฉลี่ยโดยรวม เนื่องจากการจัดทำแผนการตรวจประเมินได้กำหนดช่วงเวลาของการจัดทำไว้ชัดเจน คือ จัดทำให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 20 ของทุกเดือน เพียงแต่ขั้นตอนค่อนข้างยุ่งยาก จึงควรพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาให้ขั้นตอนง่ายขึ้น

□ กระบวนการเตรียมการก่อนการตรวจประเมิน

วิเคราะห์ในกระบวนการนี้จะพบว่าไม่มีขั้นตอนใดที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาเฉลี่ยโดยรวม เนื่องจากการเตรียมการก่อนการตรวจจะดำเนินการเมื่อมีการกำหนดแผนการตรวจประเมินเพื่อการรับรองแล้ว เพียงแต่ขั้นตอนค่อนข้างยุ่งยาก และผู้ตรวจประเมินไม่มีเวลาในการเตรียมเนื่องจากมีแผนการตรวจประเมินค่อนข้างมาก จึงควรพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาให้ขั้นตอนง่ายขึ้น

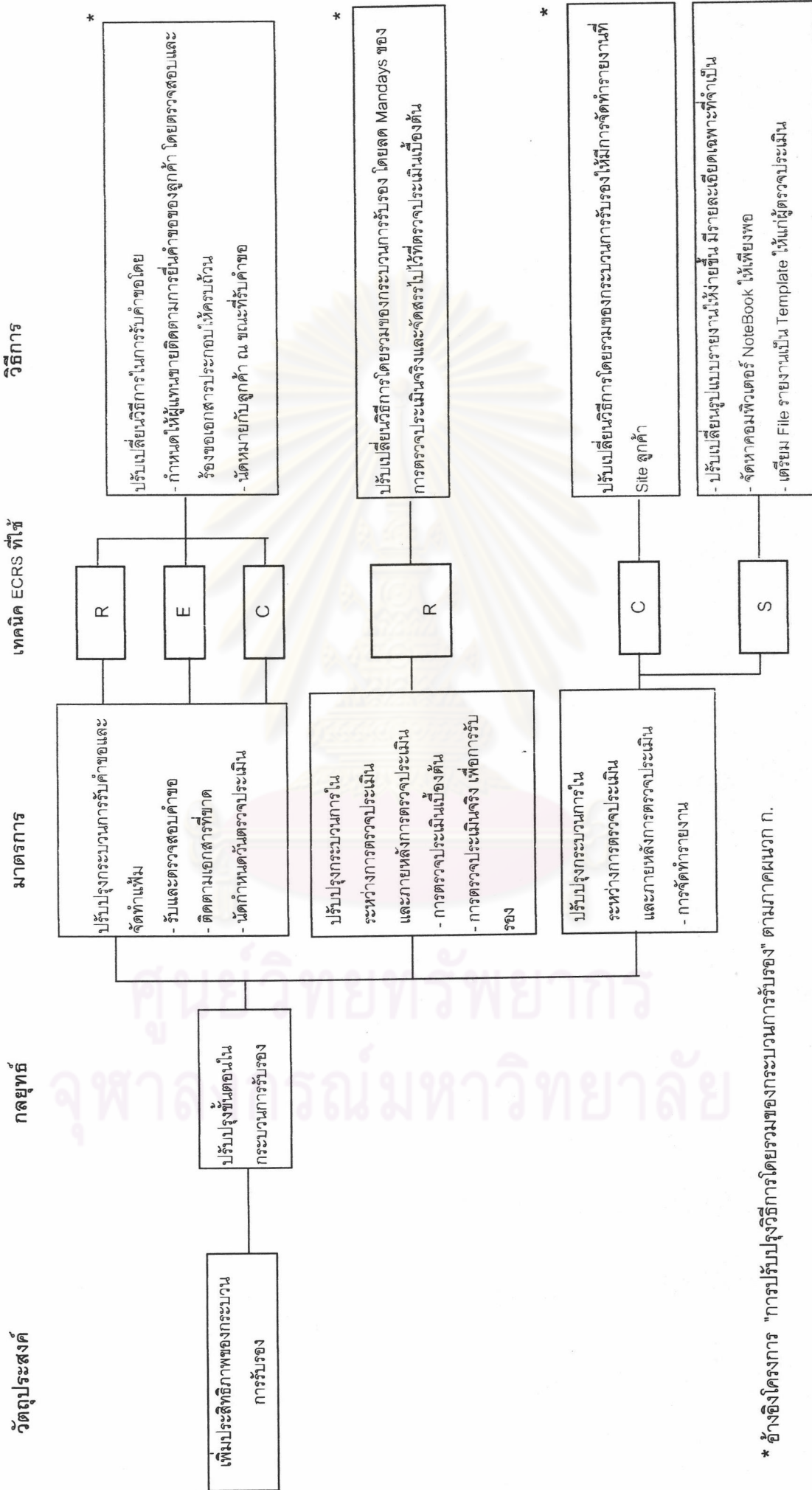
□ กระบวนการตรวจประเมินเพื่อการรับรองและสรุปรายงานผลการตรวจประเมิน

กระบวนการนี้จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวมของกระบวนการรับรองก็ต่อเมื่อในการตรวจประเมินครั้งแรกสรุปผลการตรวจประเมินไม่ผ่านซึ่งทำให้ยังไม่สามารถนำเสนอเพื่อพิจารณาให้การรับรองได้ จำเป็นต้องมีการมาตรวจประเมินซ้ำเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติการแก้ไขป้องกันข้อบกพร่องที่พบ ทำให้ลูกค้าได้รับการรับรองที่ล่าช้าออกไป

□ กระบวนการพิจารณาให้การรับรอง

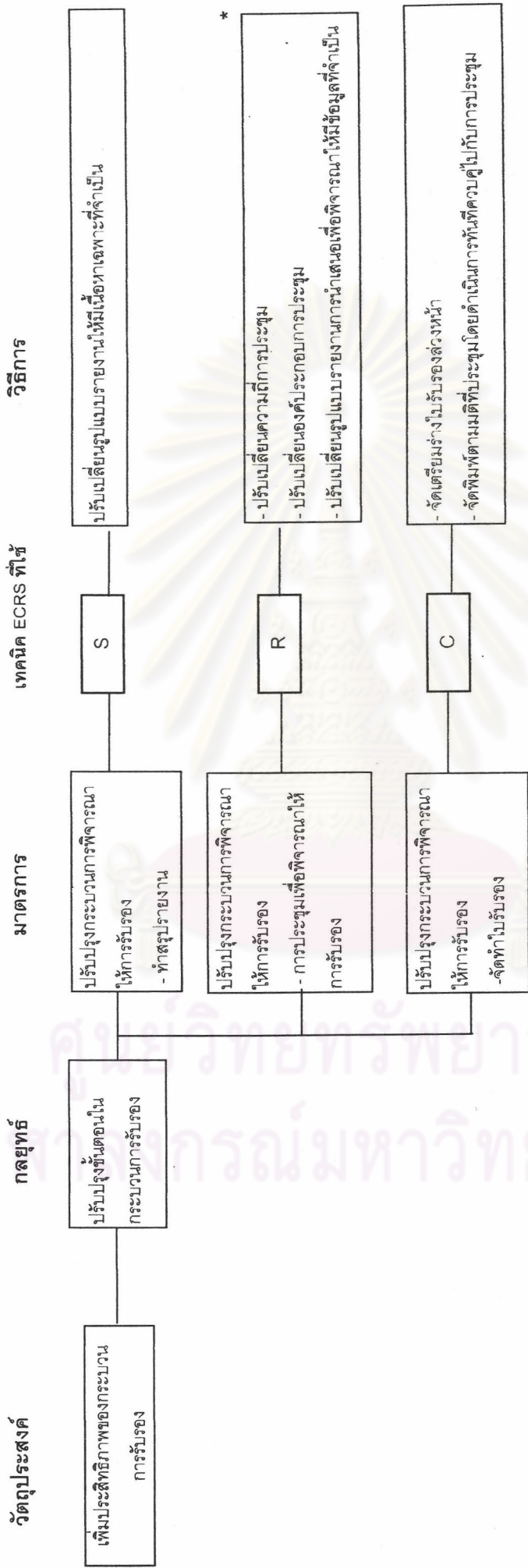
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวม คือ ความถี่ในการประชุมเพื่อพิจารณาให้การรับรอง ในปัจจุบันกำหนดไว้ทุก 2 สัปดาห์ ซึ่งหากลูกค้ารายใดได้รับการตรวจประเมินผ่าน แต่ไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาของการนำเสนอเข้าพิจารณาให้การรับรอง ก็จำเป็นที่จะต้องรอในช่วง 2 สัปดาห์ถัดไป ซึ่งทำให้ลูกค้าได้รับการรับรองล่าช้าออกไป

5.4.1.3 จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อระยะเวลาในกระบวนการรับรองตามข้อ 5.4.1.2 พบว่าในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวมจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ กระบวนการรับคำขอและจัดทำแฟ้ม กระบวนการตรวจประเมินเพื่อการรับรองและสรุปรายงานผลการตรวจประเมิน และกระบวนการพิจารณาให้การรับรอง ดังนั้นจึงได้จัดทำแผนผังต้นไม้มในการกระจายมาตรการสู่วิธีการสำหรับในแต่ละกระบวนการดังกล่าวและนำไปดำเนินการปรับปรุงเพื่อลดเวลาเฉลี่ยในกระบวนการรับรอง โดยการกำหนดวิธีการจะได้พิจารณาจากเทคนิค ECRS ที่เลือกใช้ ซึ่งแสดงแผนผังต้นไม้ได้ดังภาพที่ 5.3



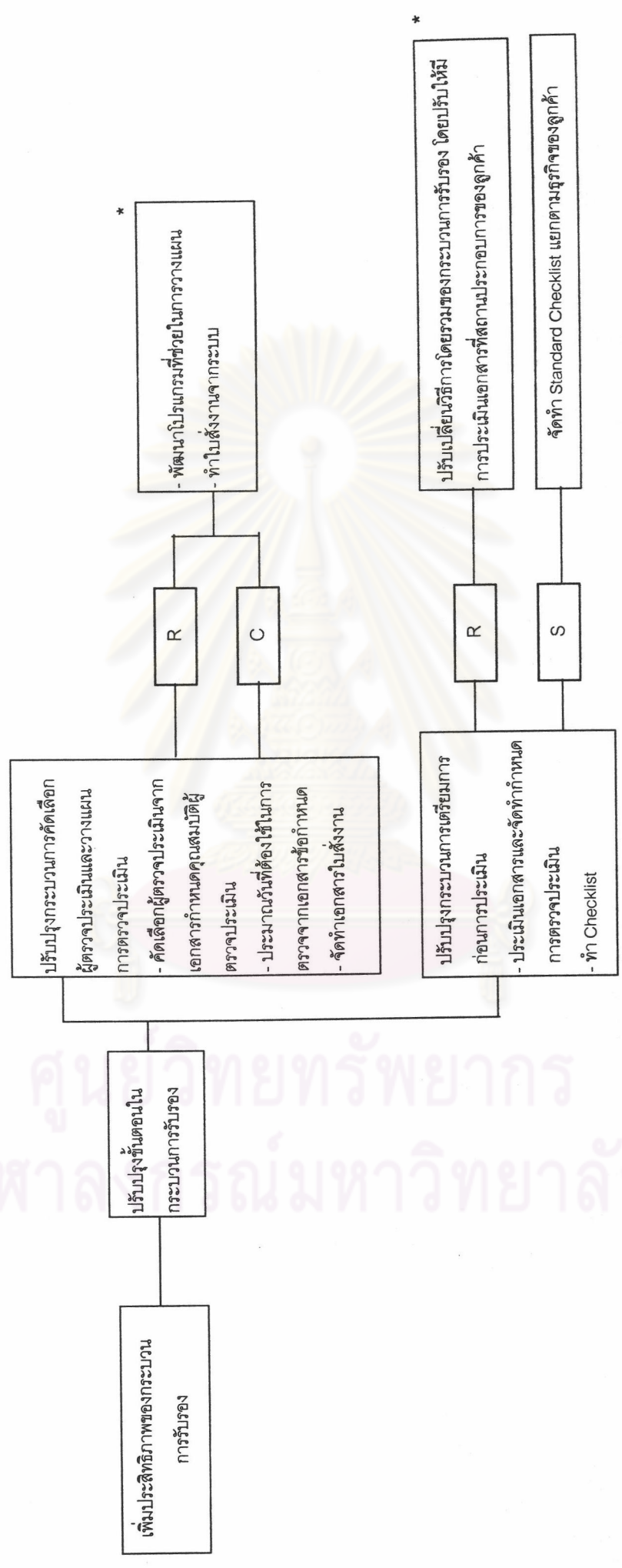
* อ้างอิงโครงการ "การปรับปรุงวิธีการโดยรวมของกระบวนการรับรอง" ตามภาคผนวก ก.

ภาพที่ 5.3 แสดงแผนผังต้นไม้มากการกระจายมาตรการสู่วิธีการสำหรับกระบวนการที่มีผลกระทบทต่อเวลาเฉลี่ยโดยรวมของกระบวนการรับรอง



* อ้างอิงโครงการ "การปรับปรุงวิธีการโดยรวมของกระบวนการรับรอง" ตามภาคผนวก ก.

ภาพที่ 5.3 แสดงแผนผังต้นน้ำของการกระจายมาตรการสู่วิธีการสำหรับกระบวนการที่มีผลกระทบต่อเวลาเฉลี่ยโดยรวมของกระบวนการรับรอง (ต่อ)



* อ้างอิงโครงการ "การปรับปรุงวิธีการโดยรวมของกระบวนการรับรอง" ตามภาคผนวก ก.

ภาพที่ 5.4 แสดงแผนผังต้นไม้มากการกระจายมาตรการสู่วิธีการสำหรับการพัฒนากระบวนการที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อเวลาเฉลี่ยโดยรวมของกระบวนการรับรอง

5.4.1.4 จัดทำแผนผังต้นไม้ในการกระจายมาตรการสู่วิธีการสำหรับกระบวนการอื่นๆ ที่เหลือ ได้แก่ กระบวนการคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและจัดทำแผนการตรวจประเมินประจำเดือน และกระบวนการเตรียมการก่อนการตรวจประเมิน ซึ่งไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อระยะเวลาเฉลี่ยในกระบวนการ ดังนั้นจึงจะได้นำวิธีการมากำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาต่อไป ซึ่งแสดงแผนผังต้นไม้ได้ดังภาพที่ 5.4

จากแผนผังต้นไม้ดังภาพที่ 5.3 และ 5.4 สามารถสรุปได้ว่าในแต่ละกระบวนการจะเลือกเฉพาะขั้นตอนย่อยที่สามารถนำมาปรับปรุงได้โดยใช้เทคนิค ECRS มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการในการปรับปรุง แต่สำหรับบางขั้นตอนย่อยอาจไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้จึงคงไว้ในขั้นตอนเดิม ซึ่งได้มีการระบุถึงขั้นตอนดังกล่าวและเทคนิค ECRS ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงไว้ในตารางที่ 5.4 แสดงผังการไหลของงานในกระบวนการรับรอง โดยรายละเอียดของการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการรับคำขอและจัดทำแฟ้ม

ขั้นตอนที่สามารถนำมาปรับปรุงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การรับคำขอ การตรวจสอบคำขอ การติดตามเอกสารที่ขาด และการนัดหมายกำหนดวันตรวจประเมินกับลูกค้า ซึ่งได้ใช้เทคนิค R, E และ C ในการปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ โดยเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบในการรับและตรวจสอบคำขอจากเจ้าหน้าที่แผนกส่งเสริมการตรวจให้เป็นผู้แทนชายเป็นผู้ติดตามการยื่นคำขอของลูกค้า โดยตรวจสอบและร้องขอเอกสารประกอบคำขอให้ครบถ้วน ซึ่งจะช่วยให้ลดขั้นตอนในการติดตามเอกสารที่ขาดไปได้ นอกจากนี้ให้ผู้แทนชายดำเนินการนัดหมายกำหนดวันตรวจประเมินกับลูกค้าในช่วงเวลาที่รับคำขอ ทำให้ไม่จำเป็นต้องโทรศัพท์นัดหมายกับลูกค้าอีกครั้งภายหลังการรับคำขอ

2. กระบวนการคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและวางแผนการตรวจประเมิน

ขั้นตอนที่สามารถนำมาปรับปรุงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ประกอบด้วยขั้นตอนการคัดเลือกผู้ตรวจประเมินจากเอกสารกำหนดคุณสมบัติผู้ตรวจประเมิน ระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจประเมินจากเอกสารข้อกำหนด และการจัดทำเอกสารใบสั่งงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนการตรวจประเมิน ได้ใช้เทคนิค R และ C ในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดทำใบสั่งงานใหม่ โดยใช้โปรแกรมเข้ามาช่วย โดยป้อนข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นรวมถึงคุณสมบัติของผู้ตรวจประเมิน และประมาณระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจประเมิน เมื่อต้องการจัดทำใบสั่งงานให้เลือกข้อกำหนด

ต่างๆ ให้สอดคล้องตามความต้องการและระบบก็จะออกไปสั่งงานให้ทำให้ไม่จำเป็นต้องดำเนินการแบบ Manual

3. กระบวนการเตรียมการก่อนตรวจประเมิน

ขั้นตอนที่สามารถนำมาปรับปรุงประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินเอกสารและจัดทำกำหนดการตรวจประเมิน และการจัดทำรายการการตรวจติดตาม (checklist) ซึ่งได้ใช้เทคนิค R และ S ในการปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินเอกสารให้ดำเนินการ ณ สถานที่ประกอบการของลูกค้าในช่วงของการตรวจประเมินเบื้องต้น โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการตรวจประเมิน ซึ่งในปัจจุบันการประเมินเอกสารดำเนินการ ณ สถานที่ประกอบการขององค์กรกรณีศึกษา แล้วจัดส่งรายงานการประเมินแก่ลูกค้าในภายหลัง และการตรวจประเมินเบื้องต้นจะดำเนินการเฉพาะกรณีลูกค้าร้องขอ (เฉพาะระบบบริหารงานคุณภาพ) สำหรับการจัดทำรายการการตรวจติดตาม (checklist) ให้มีการจัดทำ standard checklist แยกตามธุรกิจของลูกค้าเพื่อสะดวกต่อผู้ตรวจประเมิน

4. กระบวนการในระหว่างการตรวจประเมินและภายหลังการตรวจประเมิน

ขั้นตอนที่สามารถนำมาปรับปรุงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ประกอบด้วยขั้นตอนการตรวจประเมินเบื้องต้น การตรวจประเมินเพื่อการรับรอง และการสรุปผลจัดทำรายงานการตรวจประเมิน ซึ่งได้ใช้เทคนิค R , C และ S ในการปรับเปลี่ยนวิธีการโดยรวมของกระบวนการรับรองตามโครงการการเปลี่ยนแปลงวิธีการโดยรวมของกระบวนการรับรองซึ่งอ้างอิงตามภาคผนวก ก. โดยลด Manday ของการตรวจประเมินเพื่อการรับรองลงและจัดสรรไปไว้ที่การตรวจประเมินเบื้องต้น หมายถึง การตรวจประเมินเบื้องต้นจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตรวจรับรอง ซึ่งในปัจจุบันการตรวจประเมินเบื้องต้นจะดำเนินการเฉพาะกรณีที่ลูกค้าร้องขอ (เฉพาะระบบบริหารงานคุณภาพ) ในส่วนของการจัดทำสรุปรายงานผลการตรวจประเมินให้มีการจัดทำรายงานที่สถานประกอบการของลูกค้า ซึ่งในปัจจุบันต้องกลับมาดำเนินการ ณ สถานที่ประกอบการขององค์กรกรณีศึกษา โดยให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบรายงานให้ง่ายขึ้น จัดหาคอมพิวเตอร์ Note book ให้เพียงพอกับทีมผู้ตรวจประเมิน และเตรียม file รายงานเป็น template ให้แก่ผู้ตรวจประเมิน

5. กระบวนการพิจารณาให้การรับรอง

ขั้นตอนที่สามารถนำมาปรับปรุงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ประกอบด้วยขั้นตอนการจัดทำสรุปรายงานเพื่อนำเสนอ การดำเนินการประชุมเพื่อพิจารณา และการจัดทำใบรับรอง ซึ่งได้ใช้เทคนิค R, C และ S ในการปรับเปลี่ยนวิธีการประชุมเพื่อพิจารณาให้การรับรอง โดยอ้างอิงตามโครงการการเปลี่ยนแปลงวิธีการโดยรวมของกระบวนการรับรองตามภาคผนวก ก. โดยปรับเปลี่ยนความถี่ของการประชุมจากเดิมทุก 2 สัปดาห์ เป็นทุกสัปดาห์ และจากองค์ประกอบของคณะกรรมการผู้พิจารณาให้การรับรองที่มี 1 ชุด ได้ปรับเปลี่ยนโดยเพิ่มคณะกรรมการเป็น 2 ชุด และสลับชุดในการดำเนินการประชุมในแต่ละสัปดาห์ ทำให้แต่ละชุดมาดำเนินการประชุมทุก 2 สัปดาห์ ซึ่งในจุดนี้มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้ภาระงานในการนำเสนอเพื่อพิจารณาให้การรับรองในแต่ละสัปดาห์จะลดลง สำหรับรายงานการนำเสนอเพื่อพิจารณาให้มีการปรับปรุงแบบให้ง่ายขึ้นมีเนื้อหาเฉพาะที่จำเป็น ในส่วนของการจัดทำใบรับรองปัจจุบันจะดำเนินการภายหลังการประชุมภายใน 5 วันทำการ ได้ปรับเปลี่ยนให้มีการจัดทำพื้นที่ระหว่างการประชุม โดยจัดเตรียมร่างใบรับรองไว้ล่วงหน้า

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ในข้อ 5.4.1.2 ยังมีปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาเฉลี่ยโดยรวม คือ ความไม่พร้อมของลูกค้ำทำให้มีผลในกระบวนการนัดหมายการตรวจประเมินโดยลูกค้ำขอเลื่อนแผนการตรวจประเมินออกไป และมีผลต่อกระบวนการตรวจประเมิน โดยอาจส่งผลให้การตรวจประเมินไม่ผ่านในครั้งแรก และจำเป็นต้องมีการตรวจประเมินซ้ำเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบ จึงได้มีการนำเสนอขั้นตอนในกระบวนการรับรองเพิ่มเติมขึ้นมาอีก 1 ขั้นตอน คือ การตรวจเยี่ยม/ติดตามลูกค้ำภายหลังการยื่นคำขอ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนดให้ผู้แทนชาย 1 ชุด ที่มีความรู้ด้านเทคนิคการตรวจประเมิน ติดตามตรวจเยี่ยมลูกค้ำ เพื่อสอบถามความพร้อมของการจัดทำระบบ และให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น
- การติดตามจะลำดับความสำคัญของลูกค้ำที่เข้าเยี่ยมโดยประเมินจากลูกค้ำที่มีแนวโน้มของความพร้อมมากที่สุด และช่วงเวลาที่นัดหมายกับลูกค้ำสำหรับการตรวจประเมินเพื่อการรับรอง

ในส่วนนี้จะได้พิจารณาความเป็นไปได้และจัดทำแผนงานมารองรับต่อไป

5.4.1.5 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

เมื่อได้วิธีการปรับปรุงกระบวนการรับรองในแต่ละกระบวนการจากแผนผังต้นไม้แล้ว จะได้มีการนำวิธีการที่ได้มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อควบคุมและติดตามการดำเนินงานต่อไป โดยรายละเอียดที่ระบุภายในแผนปฏิบัติการประกอบด้วย

1. แผนการดำเนินงาน/กิจกรรม
 2. ผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรม/แผนงาน
 3. ระยะเวลาวันที่เริ่ม-เสร็จสิ้น
 4. สถานที่ของแผน/ผล
 5. ช่วงระยะเวลาแสดงช่วงเวลาของแผนงานและผลของการดำเนินกิจกรรม
- นอกจากนี้ในส่วนบนของตารางการปฏิบัติงานจะระบุรายละเอียดตัวชี้วัด โดยระบุเป้าหมายและค่าปัจจุบัน และส่วนที่รับผิดชอบ

แผนปฏิบัติการเพื่อ “การเพิ่มประสิทธิภาพการรับรอง” โดยการปรับปรุงกระบวนการรับรองจะประกอบด้วยแผนปฏิบัติการ 2 แผน ได้แก่ แผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงกระบวนการรับรองที่มีผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวมของกระบวนการรับรอง ตามวิธีการในแผนผังต้นไม้ดังภาพที่ 5.3 ซึ่งแสดงแผนปฏิบัติการดังกล่าวดังตารางที่ 5.3 และแผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการรับรองที่ไม่มีผลกระทบต่อระยะเวลาโดยรวมของกระบวนการรับรอง ตามวิธีการในแผนผังต้นไม้ดังภาพที่ 5.4 ซึ่งแสดงแผนปฏิบัติการได้ดังตารางที่ 5.4

การติดตามแผนการดำเนินงานจะดำเนินการทุกเดือนโดยพบว่าบางขั้นตอนมีความล่าช้ากว่าแผน เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการในการพิจารณาให้การรับรอง ซึ่งอาจส่งผลให้การนำแผนไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความล่าช้า และผลการดำเนินงานที่ได้อาจยังไม่เห็นประสิทธิผลเต็มที่ ซึ่งจะได้สรุปผลการพัฒนาในบทที่ 6 ต่อไป

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนปฏิบัติการปรับปรุงกระบวนการรับร้องที่มีผลกระทบต่อเวลาเฉลี่ยโดยรวม

แผนปฏิบัติการ

นโยบาย/มาตรการ

เป้าหมาย
ระดับปัจจุบัน

น้อยกว่า 3 เดือน
เฉลี่ย 5.5 เดือน

ประจำปี 2546

แก้ไขครั้งที่วันที่ 3, 12 ก.ย. 46
ฝ่ายแผนก รับรองระบบ

แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่ม-เสร็จ	สถานะ	ปี 2546		
				มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
1.1 ปรับปรุงกระบวนการรับคำขอและจัดทำแฟ้ม						
-กำหนดให้ผู้แทนขายติดตามการยื่นคำขอจากลูกค้า	ฝ่ายการตลาดและมีคอมม	1 มิ.ย.-31 ก.ค.	วางแผน			
-รับคำขอจากผู้แทนขายมาดำเนินการจัดทำแฟ้ม	แผนกส่งเสริมการตลาด	1 มิ.ย.-31 ก.ค.	ทำจริง			
			วางแผน			
			ทำจริง			
1.2 ปรับปรุงกระบวนการในระหว่างการตรวจประเมินและภายหลังการตรวจประเมิน						
-ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานการตรวจประเมินเบื้องต้น	ส่วนตรวจประเมิน 1-5	1 มิ.ย.-31 ส.ค.	วางแผน			
			ทำจริง			
-จัดทาคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอกับทีมผู้ตรวจประเมิน	ผู้อำนวยการฝ่ายฯ	1 มิ.ย.-30 มิ.ย.	วางแผน			
			ทำจริง			
-ปรับเปลี่ยนรูปแบบรายงานให้มีข้อมูลเท่าที่จำเป็น	ส่วนตรวจประเมิน 1-5	1 มิ.ย.-30 มิ.ย.	วางแผน			
			ทำจริง			
-สร้าง file รายงานเป็น template ให้กับทีมผู้ตรวจประเมิน	แผนกส่งเสริมการตลาด	15 มิ.ย.-30 มิ.ย.	วางแผน			
			ทำจริง			
1.3 ปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้การรับรอง						
-ปรับเปลี่ยนตรงความถี่ในการพิจารณาให้การรับรองเป็นทุก สัปดาห์	ผู้อำนวยการฝ่ายฯ	1 มิ.ย.-31 ส.ค.	วางแผน			
			ทำจริง			
-ปรับองค์ประกอบของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่พิจารณา	ผู้อำนวยการฝ่ายฯ	1 มิ.ย.-31 ส.ค.	วางแผน			
			ทำจริง			
-ปรับเปลี่ยนรูปแบบรายงานการนำเสนอให้มีข้อมูลเท่าที่จำเป็น	ผู้จัดการแผนกส่งเสริมการตลาด	1 มิ.ย.-15 มิ.ย.	วางแผน			
			ทำจริง			

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนปฏิบัติการปรับปรุงกระบวนการรับรองที่มีผลกระทบต่อเวลาเฉลี่ยโดยรวม (ต่อ)

แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่ม-เสร็จ	สถานะ	ปี 2546		
				มิ.ย.	ก.ค.	ก.ย.
1.4 ปรับปรุงกระบวนการจัดทำรับรอง						
-รับข้อมูลที่เป็นในการออกไปรับรองมาส่งหน้าจากทีมผู้ตรวจประเมิน	ส่วนส่งเสริมการตรวจฯ	1 มิ.ย.-31 ต.ค.	วางแผน ทำจริง			
-จัดพิมพ์ใบรับรองในระหว่างทำการประชุม	ส่วนส่งเสริมการตรวจฯ	1 มิ.ย.-31 ต.ค.	วางแผน ทำจริง			
1.5 ติดตามวัดผลการดำเนินงาน	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ	1 มิ.ย.- 12 ก.ย.	วางแผน ทำจริง			

ตารางที่ 5.4 แสดงแผนปฏิบัติการการปรับปรุงกระบวนการรับร้องที่ไม่มีผลกระทบท่วงเวลาเฉลี่ยโดยรวม

แผนปฏิบัติการ

นโยบาย/มาตรการ ปรับปรุงกระบวนการร้อง
จำนวนงานที่ไม่เป็นไปตามแผนเดือน

เป้าหมาย
ระดับปัจจุบัน

5 งานต่อเดือน
ไม่มีข้อมูล

ประจำปี 2546

แก้ไขครั้งที่/วันที่ 3, 12 ก.ย. 46

ฝ่าย/แผนก ฝึกอบรม

	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	วันที่ เริ่ม-เสร็จ	สถานะ	ปี 2546		
					มิ.ย.	ก.ค.	ก.ย.
1.1 ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและวางแผน							
-พัฒนาโปรแกรมที่ช่วยในการจัดทำแผน	โปรแกรมเมอร์		1 มิ.ย.-31 ส.ค.	วางแผน ทำจริง			
-ดำเนินการประยุกต์ใช้และติดตามผล	แผนกส่งเสริมการตรวจ		1 ก.ค.-31 ส.ค.	วางแผน ทำจริง			

แผนปฏิบัติการ

นโยบาย/มาตรการ ปรับปรุงกระบวนการร้อง
จำนวน Standard Checklist

เป้าหมาย
ระดับปัจจุบัน

8 รายการต่อเดือน
ไม่มีข้อมูล

ประจำปี 2546

แก้ไขครั้งที่/วันที่ 3, 12 ก.ย. 46

ฝ่าย/แผนก ฝึกอบรม

	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	วันที่ เริ่ม-เสร็จ	สถานะ	ปี 2546		
					มิ.ย.	ก.ค.	ก.ย.
1.1 ปรับปรุงกระบวนการเตรียมการก่อนการตรวจประเมิน							
-ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินเอกสาร	ส่วนตรวจประเมิน 1-5/แผนกส่งเสริม การตรวจ		1 มิ.ย.-31 ส.ค.	วางแผน ทำจริง			
-จัดทำ Standard checklist	ส่วนตรวจประเมิน 1-5		1 ก.ค.-31 ส.ค.	วางแผน ทำจริง			