

การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพในโรงงานผลิตสี

นางสาวพิตติยา สกุลสิริวิริยะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR) are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

Development of Key Performance Indicators based on The Balanced Scorecard in  
A Paint Manufacturer.

Miss Fittriya Sakulsiriwiriya

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University



พิตตรียา สกุลสิริวิริยะ : การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบ

ดุลยภาพในโรงงานผลิตสี (Development of Key Performance Indicators based on The Balanced Scorecard in A Paint Manufacturer.

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รศ.จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์, 285 หน้า.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับโรงงานกรณีศึกษา เพื่อให้เกิดการนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักไปใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยนำมาศึกษากับอุตสาหกรรมผลิตสี

ในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของโรงงานกรณีศึกษาดังกล่าวได้ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามหลักการ 4 มุมมองของ Balanced Scorecard และใช้ผลการประเมินตัวชี้วัดจากคณะกรรมการในที่ประชุม จนเหลือตัวชี้วัดของโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมด 24 ตัว แล้วทำการประเมินผลเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุงพบว่าผลที่ได้จากตัวชี้วัดทุกตัวดีกว่าค่าปัจจุบันที่เป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตเดิมมีค่าปัจจุบันที่ 8% หลังจากการทำการประเมินแล้วพบว่าตัวชี้วัดดังกล่าวมีค่าลดลงจากเดิม 3.4%

การทำระบบดัชนีวัดสมรรถนะหลักสำหรับองค์กร ควรมีการทบทวนดัชนีวัดสมรรถนะหลักอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เนื่องจากในปีถัดๆไปอาจจะมิดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันมากกว่าที่เป็นอยู่

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ      ลายมือชื่อ.....

สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหการ      ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา 2556      ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

#5270788021: MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, KEY PERFORMANCE INDICATOR, STRATEGY  
MAP

FITTRIYA SAKULSIRIWIRIYA : DEVELOPMENT OF KEY PERFORMANCE  
INDICATORS BAESD ON THE BALANCED SORECARD IN A PAINT  
MANUFACTURER. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. JEIRAPAT  
NGAOPRASERTWONG, 285pp.

This thesis purpose is to develop the main KPI system of the factory used in this case study, in order to improve the operation of the factory. This will make the factory operate in the improved system in the long term where a study will be conducted around the paint industry.

In the improvement of the KPI system of this factory 4 perspective of the Balanced Scorecard has been put into consideration and also the options of the executives from the meeting. When comparing the results of before the improvement and after improvement, all the different 24 prints have improved. Such as, Amount of waste product produced which has the baseline 8% after the improvement it reduced to 4.6%

Department: Industrial Engineering      Student's Signature.....

Field of Study: Industrial Engineering      Advisor's Signature.....

Academic Year: 2013

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เภาประเสริฐวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สำหรับคำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆในการศึกษาวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอบพระคุณคุณจิรัชยา จันทรา สำหรับการเอื้อเฟื้อข้อมูล และสถานที่ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ตลอดจน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปวีณา เชาลิตวงศ์ และ รองศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อ กังวาน ที่ได้ตรวจสอบถึงความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ พร้อมทั้งข้อคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับการจัดทำครั้งนี้

ขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ น้องสาว และเพื่อนเตี้ย สุรภา สำหรับกำลังใจ และความช่วยเหลือทุกอย่างที่ผ่านมา

Dear Jina Wang Huang, without you, my thesis will not be completed. I really want to say "thank you very much for everything". You are like my sister. I'm so glad to know you. I know our friendship will never end.

Irene. Thanks ever so much. Thanks for coming into my life. I appreciated the girl who is strong and can live on her own. You made me stronger my amazing girl.

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญรูป.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
1.2    วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	12
1.3    ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	12
1.4    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
1.5    ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	13
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14

2.1 การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard).....	14
2.1.1 หลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard.....	15
2.1.2 รายละเอียดในแต่ละมุมมอง.....	17
2.1.3 องค์ประกอบแต่ละมุมมอง.....	18
2.1.4 ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard.....	20
2.2 การถ่ายทอด Balanced Scorecard ของหน่วยงานสู่หน่วยงานย่อยและบุคคล..	30
2.2.1 การแปลง BSC ระดับหน่วยงานย่อยลงสู่ระดับบุคคล.....	30
2.2.2 การถ่ายทอด Balanced Scorecard ระดับหน่วยงานลงสู่หน่วยงานย่อย และตัว บุคคลโดยอาศัยตาราง OS (OS Matrix).....	33
2.3 ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี.....	35
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
2.5 ตัวอย่างขององค์กรที่นำ Balanced Scorecard มาใช้.....	37
บทที่ 3 สภาพปัจจุบันของโรงงานกรณีศึกษา.....	38



บทที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	44
4.1 ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)	
ขององค์กร.....	44
4.2 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร.....	48
4.3 การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์.....	48
4.4 การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs).....	51
4.5 จัดทำเอกสารการยืนยันหน้าที่ของบุคคล (Job Description).....	55
4.6 จัดทำตาราง OS Matrix.....	55
4.7 แผนปฏิบัติการ (Action plan).....	56
บทที่ 5 สรุปผลการดำเนินงานวิจัย.....	57
รายการอ้างอิง.....	69
ภาคผนวก.....	71
ภาคผนวก ก เอกสารยืนยันหน้าที่ของบุคคล (Job Description).....	72
ภาคผนวก ข OS Matrix.....	188

หน้า

ภาคผนวก ค แผนปฏิบัติงาน (Action Plan).....	250
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	285

## สารบัญญรูป

หน้า

รูปที่ 1.1 แผนภูมิแสดงจำนวนครั้งที่ทำการผลิตและไม่เสร็จไปตามแผน.....	7
รูปที่ 1.2 แผนภูมิแสดงปริมาณของเสียที่เกิดจากการผลิต.....	8
รูปที่ 1.3 แผนภูมิแสดงจำนวนสิ่งที่ไม่ผ่านเกณฑ์ข้อกำหนดของสินค้าที่ผลิตในปี 2554 ในช่วง 7 เดือนแรก.....	9
รูปที่ 1.4 จำนวน Customer Complaint ในช่วง 7 เดือนแรกของปี 2554.....	10
รูปที่ 2.1 ความหมาย 3 นัยยะของ Balanced Scorecard.....	16
รูปที่ 2.2 มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced scorecard.....	16
รูปที่ 2.3 การประเมินองค์การ (SWOT Analysis).....	21
รูปที่ 2.4 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัทการบินไทย.....	22
รูปที่ 2.5 แผนที่ทางกลยุทธ์.....	24
รูปที่ 2.6 แผนภาพแผนปฏิบัติงาน action plan.....	29
รูปที่ 3.1 องค์ประกอบของหมึกพิมพ์.....	42
รูปที่ 3.2 กระบวนการพิมพ์หมึกเหลว (Process of Liquid Ink).....	43

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการสร้าง BSC ขององค์กร.....	27
ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างตาราง OS ของบริษัทผลิตน้ำอัดลม.....	33
ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร.....	46
ตารางที่ 4.2 TOWS Matrix.....	47
ตารางที่ 4.3 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางการเงินของโรงงานกรณีศึกษา.....	51
ตารางที่ 4.4 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าของโรงงานกรณีศึกษา.....	52
ตารางที่ 4.5 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายในของโรงงานกรณีศึกษา.....	53
ตารางที่ 4.6 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และพัฒนาของโรงงานกรณีศึกษา.....	54
ตารางที่ 5.1 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางการเงินของโรงงานกรณีศึกษา.....	61
ตารางที่ 5.2 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าของโรงงานกรณีศึกษา.....	62
ตารางที่ 5.3 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายในของโรงงานกรณีศึกษา.....	63
ตารางที่ 5.4 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และพัฒนาของโรงงานกรณีศึกษา.....	64

## บทที่ 1

### บทนำ

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมผลิตสีมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว สาเหตุเนื่องมาจาก อุตสาหกรรมผลิตสีมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหลายประเภท เช่น อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ เป็นต้น โดยสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดภายในประเทศได้สูงถึงร้อยละ 70 ของการผลิตทั้งหมด ซึ่งการผลิตสีของประเทศไทยเติบโตจากการผลิตสีเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนมาตลอด ทำให้ อุตสาหกรรมการผลิตสีมีการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ผลิตร้อยละ 90 ส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดเล็กที่ลงทุนโดยคนไทย แต่ยังคงไม่เพียงพอกับความต้องการภายในประเทศ โดยอุตสาหกรรมสีในประเทศไทย สามารถจำแนกตามลักษณะการใช้งานได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ สีทาอาคาร (Decorate Paint) และสีอุตสาหกรรม (Industrial Paint) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสีที่ใช้ในวงการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

โดยโรงงานกรณีศึกษาดังกล่าวดำเนินธุรกิจผลิตสีให้กับอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร (ผลิตสีที่ใช้บนถุงอาหาร ถุงน้ำตาล) อุตสาหกรรมซักล้าง (ผลิตสีที่ใช้บนถุงผงซักฟอกถุงน้ำยาปรับผ้านุ่ม) อุตสาหกรรมผลิตอาหารสัตว์ (ผลิตสีถุงกระสอบใส่อาหารสัตว์)

ซึ่งการดำเนินรูปแบบอุตสาหกรรมดังกล่าวจัดเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันภายในประเทศหรือการแข่งขันกับต่างประเทศ โดยเฉพาะสาธารณรัฐประชาชนจีนที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่ออุตสาหกรรมผลิตสี ทำให้อุตสาหกรรมผลิตสีในประเทศต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ ไม่ว่าจะในด้านต้นทุนการผลิต (Cost) ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ (Quality) และด้านการส่งมอบ (Delivery) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพนั้น ทางองค์กรมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องประเมินศักยภาพขององค์กรในทุกๆ ด้าน เพื่อให้จะให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้มีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการขององค์กร

2

ดังนั้นองค์กรควรมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกๆ แขนง โดยประเมินจากตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันมีเทคนิคดำเนินการดังกล่าวมากมาย ตัวอย่างเช่น การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การกำหนดดัชนีวัดสมรรถภาพหลัก (Key Performance Indicators) เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มากขึ้น และตรงตามนโยบายขององค์กรมากที่สุด โดยในงานวิจัยนี้ได้เลือกใช้วิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ เนื่องจากการประเมินแบบดุลยภาพมีการประเมินองค์กรหลายๆ ด้าน ซึ่งไม่ใช่ด้านการเงินเพียงอย่างเดียว การประเมินองค์กรแบบวิธีดุลยภาพประกอบด้วย 4 มุมมองหลักๆ คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ ดังนี้

(พสุ เดชะรินทร์, 2546)

- การเงินไม่สามารถประเมินสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรแข็งแกร่งและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่

สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and Capabilities) เช่น ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความรู้ (knowledge) ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินได้

3

- ตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้เราทราบถึงข้อมูลที่เกิดขึ้นเฉพาะในอดีต หรือบอกเพียงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่สามารถบอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตได้ เนื่องจากข้อมูลที่ใช้เป็นตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลข หรือเป็นข้อมูลที่ได้มาเมื่อระยะเวลาสิ้นสุดลงผู้บริหารจะรับรู้ได้ต่อเมื่อมีการปิดบัญชีในแต่ละเดือนหรือรอบปี และข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นไปแล้ว ซึ่งอาจจะไม่สามารถบอกให้องค์กรรู้สิ่งที่จะต้องเผชิญในอนาคตได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีต (Lagging Indicators) ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่นๆ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงปัญหา หรือสิ่งที่องค์กรควรจะได้รับในอนาคต (Leading Indicators)

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมผลิตสีเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันภายในประเทศหรือการแข่งขันกับต่างประเทศ โดยเฉพาะสาธารณรัฐประชาชนจีนที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่ออุตสาหกรรมผลิตสี ทำให้อุตสาหกรรมผลิตสีในประเทศต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านต้นทุนการผลิต (Cost) ด้านคุณภาพ สินค้าและบริการ (Quality) และด้านการส่งมอบ (Delivery) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพนั้น ทางองค์กรมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีการประเมินศักยภาพขององค์กรใน

ทุกๆด้าน เพื่อที่จะให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้มีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการขององค์กร

4

ดังนั้นองค์กรควรมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกๆแผนก โดยประเมินจากตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันมีเทคนิคดำเนินการดังกล่าวมากมาย ตัวอย่างเช่น การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การกำหนดดัชนีวัดสมรรถภาพหลัก (Key Performance Indicators) เป็นต้น ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มากขึ้น และตรงตามนโยบายขององค์กรมากที่สุด

ซึ่งจากการสำรวจโรงงานชั้นนำ พบว่าโรงงานดังกล่าวไม่มีการเก็บข้อมูลที่เป็นตัวชี้วัดที่สามารถใช้ในการประเมินองค์กรต่อไปได้มีแต่เพียงข้อมูลที่เก็บไว้คร่าวๆ ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อไปได้ ซึ่งผลการสำรวจข้อมูลของโรงงานดังกล่าวมีดังนี้

(ข้อมูลทั้งหมดอยู่ในช่วงเดือน 7 เดือนแรก ของปี 2554)

#### ฝ่ายบริหาร

- จำนวนครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงแผนคิดเป็น 5% จากการวางแผนทั้งหมด โดยส่วนใหญ่มีสาเหตุการแทรกงานของลูกค้าที่ต้องการงานเร่งด่วน
- ไม่มีการส่งข้อมูลล่าช้าเมื่อเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ของการวางแผนทั้งหมด

#### ฝ่ายจัดซื้อ

- จำนวนของเสียที่เกิดจากการจัดซื้อวัตถุดิบประมาณ 4%
- จำนวนของผู้ขายที่ไม่ผ่านการยอมรับจากทางโรงงานประมาณ 5%



- ประสิทธิภาพในการจัดซื้อวัตถุดิบตรงตามกำหนด 100%

5

#### ฝ่ายผลิต

- ต้นทุนจากการผลิตในปี 2554 เพิ่มจากปี 2553 ประมาณ 2.5%
- จำนวนครั้งที่ทำการผลิตและไม่เสร็จไปตามแผน เฉลี่ยที่ 10% จากจำนวนการผลิตทั้งหมด
- ปริมาณของเสียที่เกิดจากการผลิตมีอัตรา 8% ต่อเดือน โดยมีอัตราเพิ่มจากปีที่แล้ว 3%
- อัตราการ Rework งานเสียเพิ่มขึ้น 2% จากเดิมที่มีอยู่ 1% ต่อเดือน
- ไม่มีอัตราการส่งงานล่าช้าให้กับแผนกถัดไป

#### ฝ่ายเทคนิค

- จำนวนสิ่งที่ไม่ผ่านเกณฑ์ข้อกำหนดของสินค้าที่ผลิตในปี 2554 ในช่วง 7 เดือนโดยประมาณ 15% จากจำนวนการผลิตทั้งหมด
- จำนวน Customer Complaint ในช่วง 7 เดือนแรกของปี 2554 เพิ่มขึ้นเป็น 13% เทียบกับปี 2553
- ต้นทุนงานซ่อมบำรุงคิดเป็น 3% จากต้นทุนการผลิตทั้งหมด
- อัตราเครื่องจักรเสียคิดเป็น 2% ต่อเดือน จากเครื่องจักรที่มีอยู่ทั้งหมด

#### ฝ่ายการตลาด

- ยอดซื้อสินค้าที่ผลิตของลูกค้ารายใหม่มีอัตราส่วนประมาณ 2% จากยอดซื้อโดยรวม

- ความไม่พึงพอใจของลูกค้าในช่วง 7 เดือนแรก ในปี 2554 มีอัตราเพิ่ม 4% เมื่อเทียบกับปี 2553
- ความพึงพอใจของลูกค้าในสินค้าที่ผลิต 85% จากการออกแบบสินค้าทั้งหมด

6

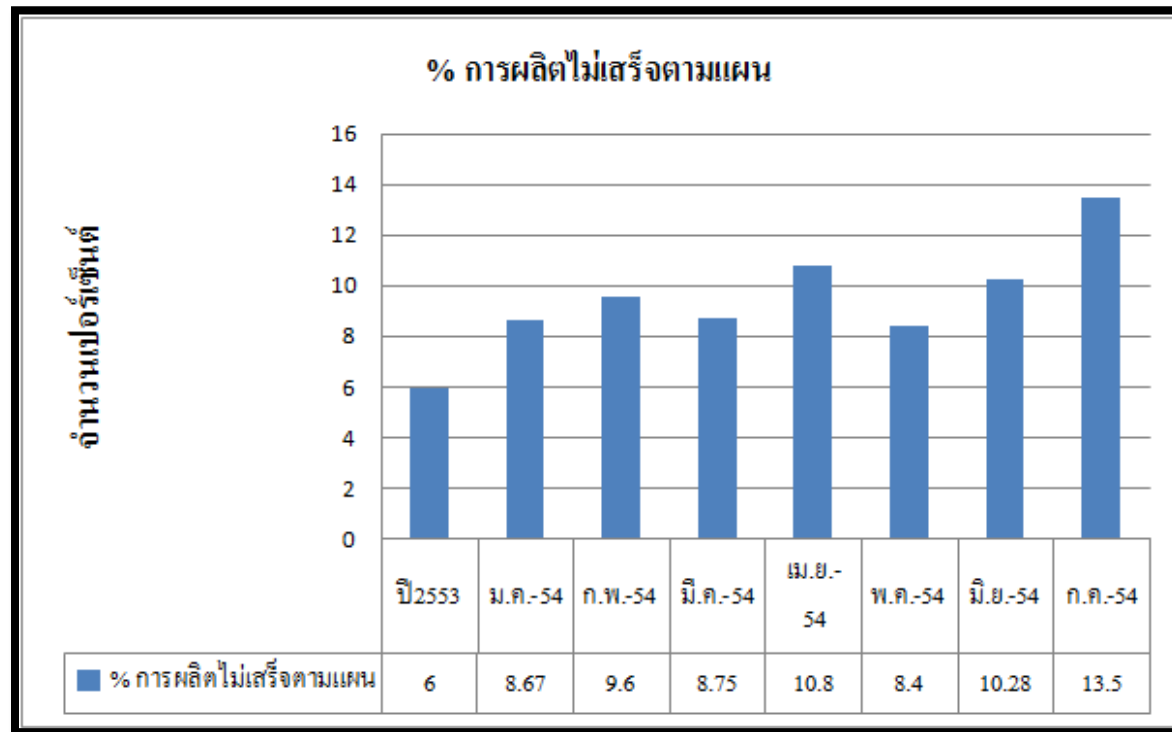
#### ฝ่ายบุคคล

- อัตราการขาดงานโดยเฉลี่ย 4 คนต่อเดือน
- อัตราการลาออกส่วนใหญ่จะเกิดกับพนักงานใหม่ๆที่ทำงานในช่วงทดลองงานลาออกไป เนื่องจากไม่พึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- อัตราการเกิดอุบัติเหตุ 0.5% ต่อปี

จากการสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นข้างต้น พบว่า ฝ่ายการผลิตและฝ่ายควบคุมคุณภาพเป็นฝ่ายที่ควรรับการปรับปรุงเป็นอันดับแรก ดังแสดงในกราฟ

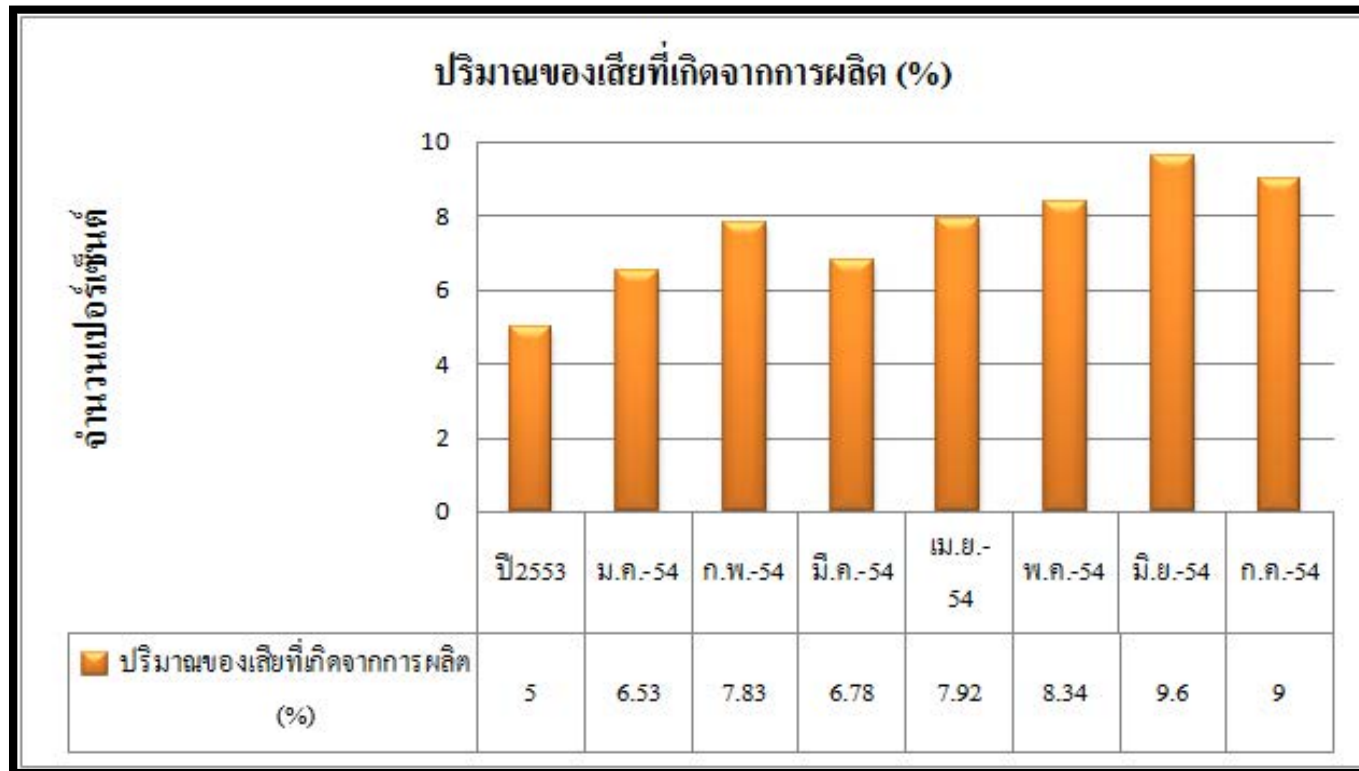
### ฝ่ายผลิต

- จำนวนครั้งที่ทำการผลิตและไม่เสร็จไปตามแผน เฉลี่ยที่ 10% จากจำนวนการผลิตทั้งหมด



รูปที่ 1.1 แผนภูมิแสดงจำนวนครั้งที่ทำการผลิตและไม่เสร็จไปตามแผน

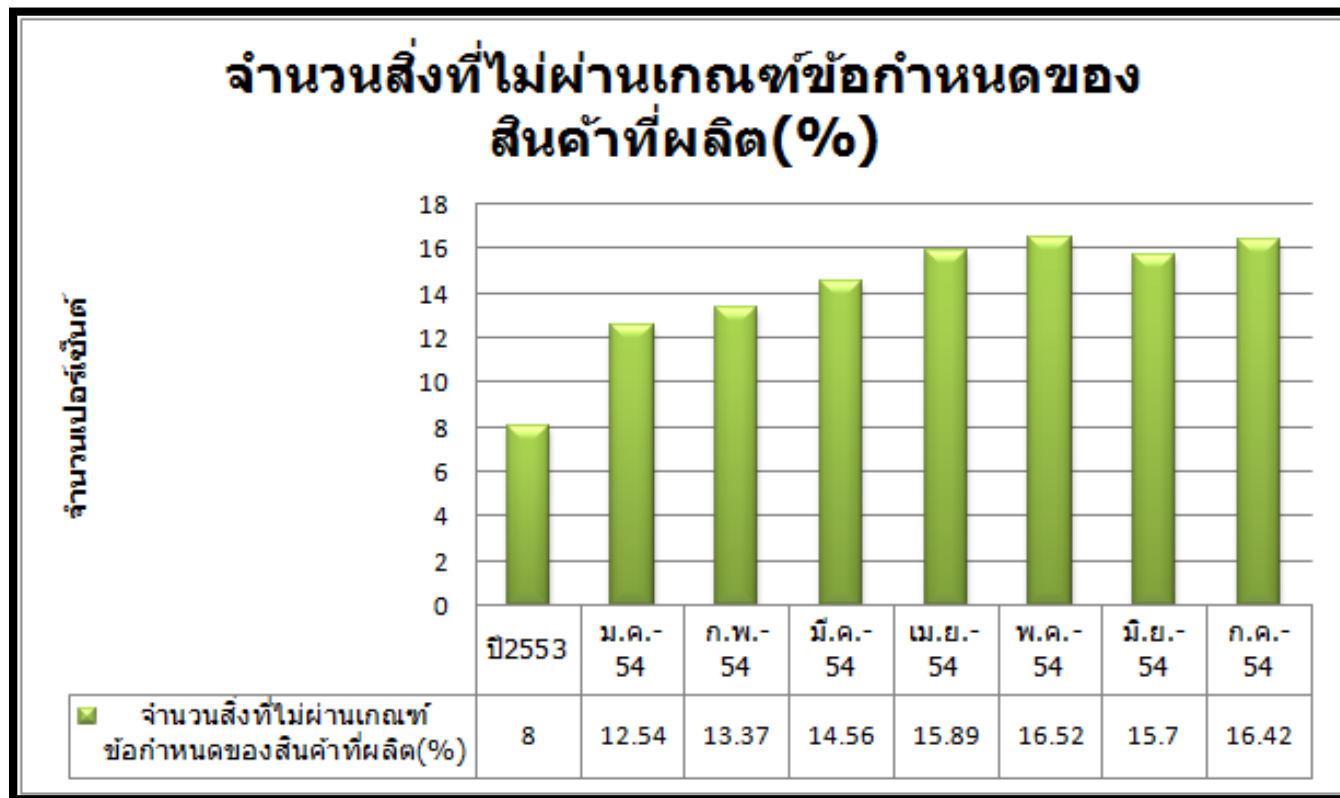
- ปริมาณของเสียที่เกิดจากการผลิตมีอัตรา 8% ต่อเดือน โดยมีอัตราเพิ่มจากปีที่แล้ว 3%



รูปที่ 1.2 แผนภูมิแสดงปริมาณของเสียที่เกิดจากการผลิต

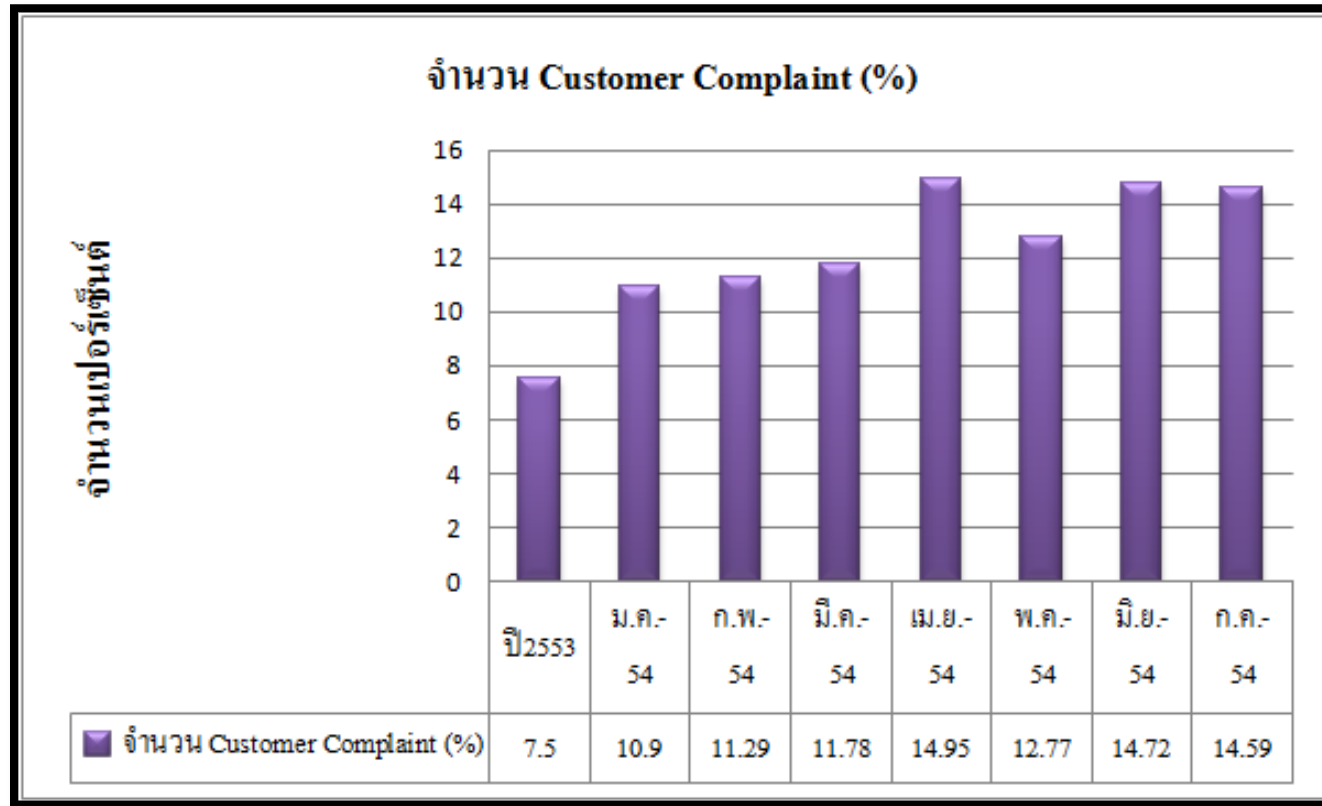
### ฝ่ายควบคุมคุณภาพ

- จำนวนสิ่งที่ไม่ผ่านเกณฑ์ข้อกำหนดของสินค้าที่ผลิตในปี 2554 ในช่วง 7 เดือนแรก โดยประมาณ 15% จากจำนวนการผลิตทั้งหมด



รูปที่ 1.3 แผนภูมิแสดงจำนวนสิ่งที่ไม่ผ่านเกณฑ์ข้อกำหนดของสินค้าที่ผลิตในปี 2554 ในช่วง 7 เดือนแรก

- จำนวน Customer Complaint ในช่วง 7 เดือนแรกของปี 2554 เพิ่มขึ้น 13% เทียบกับปี 2553



รูปที่ 1.4 จำนวน Customer Complaint ในช่วง 7 เดือนแรกของปี 2554

จากกราฟทั้งหมดพบว่า กราฟในแต่ละอันมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นทางผู้บริหารโรงงานได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น จึงได้ทำการเลือกใช้วิธีของ Balanced Scorecard เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร ซึ่งการประเมินองค์กรโดยวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพนั้นจะส่งผลดีหลายประการดังนี้

(พลุ เดชะรินทร์, 2549 ; Niven, 2002)

- ตัวชี้วัดทางการเงินไม่มีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเนื่องจากทรัพยากรสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบมักจะเป็นทรัพยากร หรือเป็นทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินมาประเมินได้
- การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว เปรียบเสมือนการบริหารแบบมองกระจกหลังเพียงอย่างเดียว (Driving by rearview mirror) ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นเพียงบทสรุปของผลงานของช่วงที่ผ่านมา โดยผลประกอบการทางการเงินไม่สามารถช่วยคาดการณ์ผลประกอบการในอนาคตได้ (No predictive power)
- การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินในการประเมินองค์กรเพียงอย่างเดียว จะเป็นการทำงานแบบแยกส่วน (Reinforce functional silos) ซึ่งไม่สอดคล้องกับการทำงานในยุคปัจจุบันที่การทำงานส่วนใหญ่ต้องมีการทำงานร่วมกันหลายแผนก ดังนั้นการใช้การประเมินองค์กรโดยใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถสะท้อนการทำงานเป็นที่มระหว่างแผนกงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง

- การมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดทางการเงินที่มากเกินไป จะทำให้ผู้บริหารและองค์กรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในระยะยาวมักจะถูกกละเลย ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยและพัฒนา หรือการพัฒนากระบวนการลูกค้าสำคัญ ซึ่งการละเลยกิจกรรมดังกล่าวจะเป็นการบั่นทอนองค์กรและส่งผลเสียต่อองค์กรในที่สุด

- การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินจะไม่สามารถช่วยให้ผู้บริหาร หรือบุคคลากรพัฒนาการทำงานได้อย่างแท้จริง เนื่องจากรายงานทางการเงินเป็นเอกสารที่มีลักษณะเฉพาะยากที่พนักงานหลายคนจะทำความเข้าใจได้ ในที่สุดรายงานดังกล่าวจะกลายเป็นสิ่งที่ไม่ได้รับความสนใจและไร้ประโยชน์ในที่สุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับโรงงานกรณีศึกษา

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

- 1.3.1 กรณีศึกษาดังกล่าว จะใช้ในการปรับปรุงโรงงานผลิตสีในกรณีศึกษาเท่านั้น
- 1.3.2 ศึกษาค่าดัชนีวัดสมรรถนะของโรงงานผลิตสี
- 1.3.3 กรณีศึกษาดังกล่าวจะศึกษาในส่วนของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan)



#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 โรงงานกรณีศึกษาสามารถมีระบบดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่เหมาะสม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับโรงงานกรณีศึกษา
- 1.4.2 เพื่อเป็นแนวทางให้กับโรงงานกรณีศึกษาในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และตรวจสอบประสิทธิภาพของโรงงานกรณีศึกษาตามหลักของ Balanced Scorecard
- 1.4.3 สามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับโรงงานประเภทอื่นๆได้

#### 1.5 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

- 1.5.1 รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานกรณีศึกษา
- 1.5.2 ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องรวมทั้งศึกษาตัวอย่างของ Balanced Scorecard ในองค์กรต่างๆ และจัดทำทีมงานร่วมกับบุคคลากรในโรงงานกรณีศึกษา
- 1.5.3 ใช้หลักการของ Balance Scorecard เพื่อวิเคราะห์ดัชนีวัดสมรรถนะหลักและเลือกตัวชี้วัดมาปรับปรุงโรงงานผลิตสี
- 1.5.4 จัดทำรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งหมด เช่น ชื่อดัชนีวัดสมรรถนะหลัก สูตรต่างๆที่ใช้ในการคำนวณ เป็นต้น
- 1.5.5 ทำการตรวจสอบความถูกต้องของดัชนีวัดสมรรถนะหลักพร้อมทั้งมีการทบทวนดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้จัดทำขึ้นร่วมกับทีมงาน
- 1.5.6 สรุปผลการดำเนินงานทั้งหมดพร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการพัฒนาต่อไป
- 1.5.7 จัดทำรูปเล่มรายงานวิทยานิพนธ์

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

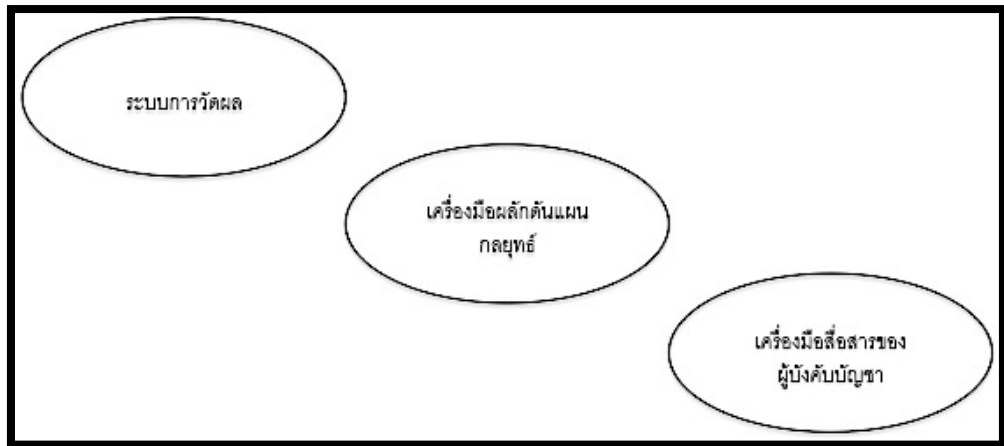
การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มีจุดเริ่มต้นจากนักวิชาการทั้งสองท่าน คือ ศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton โดยทั้งคู่ได้ทำการศึกษาความล้มเหลวของบริษัทต่างๆ ในตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาในช่วงปี 1987 และเขียนเป็นบทความวิชาการของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งบทความดังกล่าวมีชื่อว่า “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” บทความนี้เป็นการศึกษาบริษัทต่างๆ ในตลาดหุ้น ซึ่งตลาดหุ้นในสหรัฐอเมริกาในช่วงปี 1987 เป็นช่วงที่ประสบปัญหาอย่างมาก โดยพบว่าบริษัทในสหรัฐอเมริกาหลายบริษัทมีผลกำไรที่ดี แต่ประสบภาวะล้มละลาย จากการศึกษา ปัญหาดังกล่าว นักวิชาการทั้งสองท่านจึงได้เสนอความเห็นว่าการประเมินองค์กรโดยใช้ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ตัวองค์กรควรมีการกำหนดตัวชี้วัดตัวอื่นๆเพิ่มเติม เป็นอย่างน้อย 4 มิติ จึงเป็นที่มาของแนวคิด Balanced Scorecard โดยแนวคิดดังกล่าวจะประกอบด้วยมิติหลักๆ 4 ประการ ดังนี้ มิติที่หนึ่ง มิติทางการเงิน เป็นมิติที่ยังถือว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการทำธุรกิจ ซึ่งยังต้องคำนึงถึงผลกำไร มิติที่สองมิติด้านลูกค้า องค์กรต่างๆจะประสบความสำเร็จได้ควรต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนประกอบในการวัดผลของงานด้วย มิติที่สาม

มิติด้านกระบวนการภายใน เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อตอบสนองการดำเนินงานขององค์กร มิติสุดท้ายคือมิติด้าน การเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นมิติที่เน้นการพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงองค์กรให้มีความ ทันสมัยและมีความก้าวหน้าเสมอ

### 2.1.1 หลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard

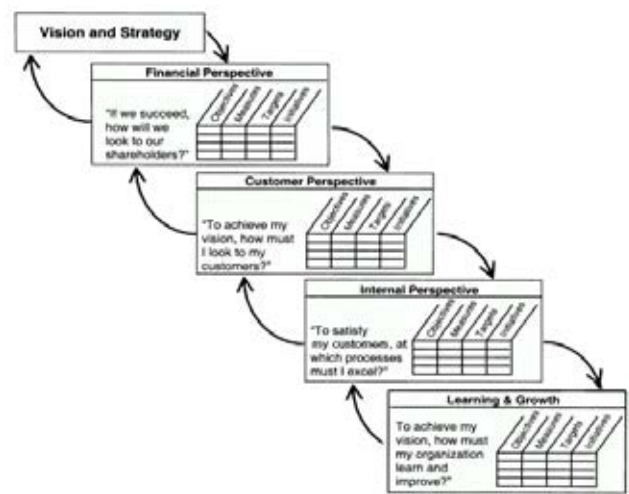
(สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553 : 14-15)

โดยทั่วไปแล้วเราสามารถนิยามความหมายของ Balanced Scorecard ได้ว่าเป็นกลุ่มของตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจากพื้นฐานทางกลยุทธ์ขององค์กร กลุ่มตัวชี้วัดที่เลือกมาเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารถึงบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ และปัจจัยที่มีส่วนผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงาน โดย Balanced Scorecard สามารถแบ่งได้เป็น 3 นัยยะ ได้แก่ การมอง Balanced Scorecard เป็นระบบการวัดผลงาน (Measurement System) ประการที่สองการมอง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือผลักดันให้แผนกลยุทธ์สามารถประสบความสำเร็จ (Strategic Management System) และประการที่สามคือ การมอง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารของหน่วยงานไปสู่บุคลากรในหน่วยงาน (Communication Tool)



รูปที่ 2.1 ความหมาย 3 นัยยะของ Balanced Scorecard

Kaplan และ Norton ได้ทำการเสนอหลักการของ Balanced Scorecard ว่าในองค์กรแต่ละองค์กรควรมีการประเมินองค์กรไว้ครอบคลุมทั้งสี่มุมมอง นั่นคือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ดังแสดงในรูปที่ 6



รูปที่ 2.2 มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced scorecard

## 2.1.2 รายละเอียดในแต่ละมุมมอง

(สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553 : 18)

2.1.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ในการศึกษเกี่ยวกับ มิติ

ด้านการเงิน ผู้ศึกษาควรมีการพิจารณาถึงคำถามที่สำคัญ ดังนี้

- อะไรคือเป้าหมายทางการเงินของหน่วยงาน
- อะไรที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว
- ชนิดของกำไร และรายได้ที่หน่วยงานต้องการคืออะไร
- ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร งบประมาณที่จะนำไปสู่เป้าหมายอะไรเป็นสำคัญ

2.1.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ในการศึกษเกี่ยวกับ มิติ

ด้านลูกค้า ผู้ศึกษาควรมีการพิจารณาถึงคำถามที่สำคัญ ดังนี้

- ลูกค้าของเราคือใคร
- เราจะทำให้ลูกค้าของเราเหล่านั้นพอใจได้อย่างไร
- กลุ่มลูกค้าใหม่ที่เราควรจะมีเป้าหมายไปสู่คือกลุ่มไหน
- เป้าหมายที่เราควรทำให้สำเร็จร่วมกับหุ้นส่วน หรือผู้ที่มีความร่วมมือต่อกัน

(Partner) คืออะไร

- เป้าหมายที่สำคัญที่จะขยายช่องทางการตลาดประกอบด้วยอะไรบ้าง

2.1.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ในการศึกษเกี่ยวกับมิติด้านกระบวนการภายใน ผู้ศึกษาควรมีการพิจารณาถึง

คำถามที่สำคัญ ดังนี้

- กระบวนการอะไรที่เราควรให้ความสำคัญในการที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่ง  
ลูกค้า คืออะไร
- อะไรคือกิจกรรมที่เราควรจะต้องพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้สามารถที่จะแข่งขัน  
ในตลาดได้อย่างยั่งยืน

#### 2.1.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในการศึกษาเกี่ยวกับมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ศึกษาควรมีการพิจารณาถึงคำถาม ที่สำคัญ ดังนี้

- เราควรจะมีเป้าหมายไปสู่ผลงานในด้านใด และเราจะพัฒนาบุคลากรขององค์กร  
ไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร
- อะไรคือบรรยากาศหรือวัฒนธรรมที่จะนำไปสู่การพัฒนาขององค์กร
- อะไรที่เราจำเป็นต้องทำในการพัฒนา หรือการอบรมบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอื่นๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น

#### 2.1.3 องค์กรประกอบแต่ละมุมมอง

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองมีส่วนประกอบหลักๆ 4 ส่วน ดังนี้

(พสุ เดชะรินทร์, 2546 : 26-28)

##### 2.1.3.1 วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองโดยวัตถุประสงค์นี้

หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุหรือต้องการที่จะไปให้ถึง เช่น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านมุมมองการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้  
การลดต้นทุน

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านมุมมองของลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาด ที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร
- วัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านมุมมองกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ
- วัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

2.1.3.2 ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการชี้วัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

- ตัวชี้วัดทางมุมมองด้านการเงินที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
- ตัวชี้วัดทางมุมมองด้านลูกค้าที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
- ตัวชี้วัดทางมุมมองด้านกระบวนการภายในที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต
- ตัวชี้วัดทางมุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี

2.1.3.3 เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุของตัวชี้วัดในแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

- เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

- เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
- เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตที่ต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
- เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

2.1.3.4 ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในส่วนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ ส่วนนี้เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่จะต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

#### 2.1.4 ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553)

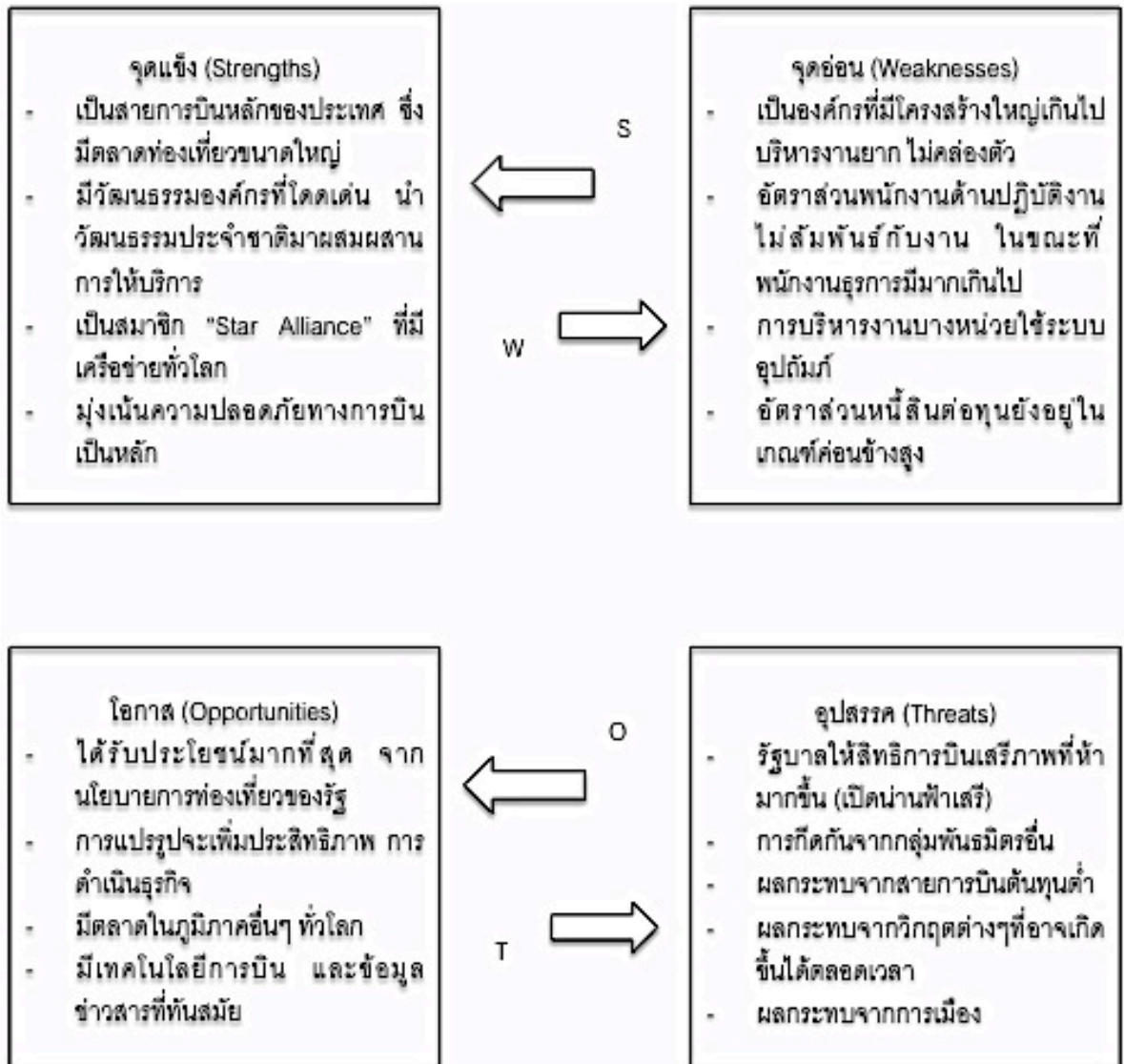
- 2.1.4.1 การประเมินองค์กร (SWOT Analysis)
- 2.1.4.2 การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 2.1.4.3 การกำหนดมิติในการประเมิน
- 2.1.4.4 การกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร
- 2.1.4.5 การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map)
- 2.1.4.6 การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs)
- 2.1.4.7 การกำหนดเป้าหมาย
- 2.1.4.8 การสร้าง Balanced Scorecard ขององค์กร
- 2.1.4.9 การถ่ายทอด Balanced Scorecard และ KPI สู่หน่วยงานย่อย
- 2.1.4.10 การกำหนดแผนปฏิบัติงานตาม Balanced Scorecard
- 2.1.4.11 การนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ



- การประเมินองค์กร (SWOT Analysis) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการวางแผนกลยุทธ์ ข้อมูลที่นำมาทำการวิเคราะห์ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ซึ่งการทำ SWOT Analysis เป็นการสะท้อน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร รวมทั้งทำให้มองเห็นสถานะขององค์กรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร



รูปที่ 2.3 การประเมินองค์กร (SWOT Analysis)



รูปที่ 2.4 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัทการบินไทย

ที่มา : (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553: 50)

- การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์ หมายถึง ข้อความหรือถ้อยคำที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานบ่งบอกถึงเป้าหมาย สถานภาพของหน่วยงานในอนาคตที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเห็นว่าน่าสนใจ โดยวิสัยทัศน์ที่ดีต้องประกอบด้วย

- ต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง และมีความเหมาะสม

- ต้องมีความท้าทาย
- สามารถแปลงไปเป็นตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมได้ง่าย

ตัวอย่างของวิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

“เป็นสายการบินชั้นนำของโลก มีบริการที่ดีที่สุดด้วยเสน่ห์ไทย”

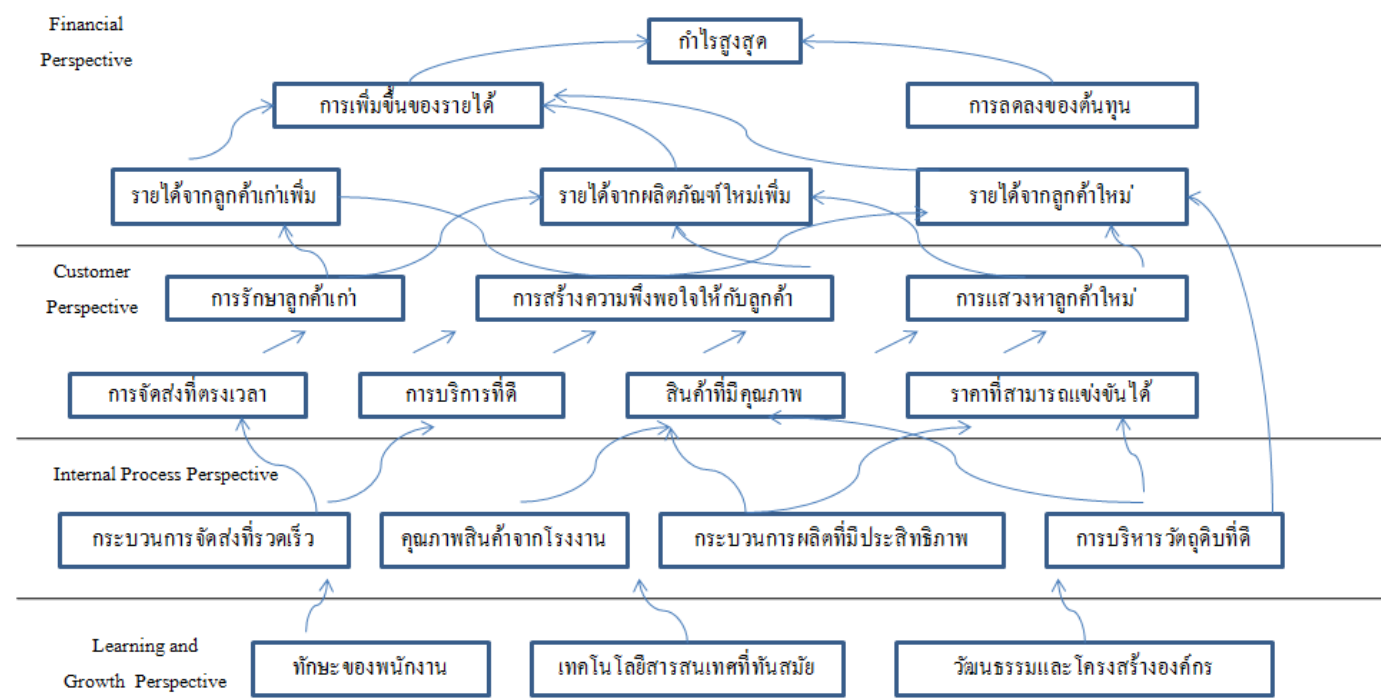
- การกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร เป็นการแปลงวิสัยทัศน์จากที่เป็นนามธรรมไปสู่รูปธรรมมากขึ้น ซึ่งการกำหนดเป้าหมายในภาคเอกชนมีความง่ายกว่าในภาครัฐ

ตัวอย่างเป้าหมายรวมขององค์กร

- เป้าหมายทางการเงิน ได้แก่ การเติบโตของกำไร การเจาะตลาด การเพิ่มลูกค้าใหม่
- เป้าหมายทางด้านลูกค้า ได้แก่ การบริการที่เป็นเลิศ และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- เป้าหมายด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารงาน ประสิทธิภาพการจัดซื้อ
- เป้าหมายด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ ทักษะของพนักงาน การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

ที่มา : (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553: 53-56)

- การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) แผนที่ทางกลยุทธ์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล (Cause and Effect) โดยทั่วไปแล้วแผนที่ทางกลยุทธ์จะประกอบด้วยมุมมองทั้ง 4 มิติ ได้แก่ Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Perspective และ Learning and Growth Perspective



รูปที่ 2.5 แผนที่ทางกลยุทธ์ ที่มา: (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

- การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators or KPIs) โดยทั่วไปแล้วตัวชี้วัดในการประเมินขององค์กรมีเป็นจำนวนมาก แต่ในส่วนของการใช้ Balanced Scorecard เข้ามาช่วยจะเน้นเฉพาะตัวที่มีความสำคัญกับองค์กรเท่านั้น ซึ่งตามความเห็นของ Kaplan และ Norton ตัวชี้วัดขององค์กรจะแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ Lagging Indicators เป็นตัวชี้วัดที่ล่าช้าไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจต่างๆได้ โดยตัวชี้วัดในส่วนนี้เป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่ใช้บอกผลลัพธ์สุดท้าย เช่น กระแสเงินสด ยอดขาย ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ส่วนตัวชี้วัดประเภทต่อไป คือ Leading Indicators เป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และสามารถทำนายผลลัพธ์ที่ต้องการได้ เช่น ส่วนแบ่งการตลาด อัตราการฝึกอบรม เป็นต้น

ตัวอย่างตัวชี้วัดทางการเงินที่นิยมใช้ได้แก่

- สัดส่วนหนี้สินต่อทุน
- กำไรก่อนหักภาษี
- มูลค่าหุ้น
- สัดส่วนกำไรต่อยอดขาย

ตัวอย่างตัวชี้วัดด้านลูกค้าที่นิยมใช้ได้แก่

- ความพึงพอใจของลูกค้า
- ส่วนแบ่งการตลาด
- จำนวนลูกค้ารายใหม่
- ช้อร้อรงเรียนจากลูกค้า

ตัวอย่างตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในที่นิยมใช้ ได้แก่

- ระยะเวลาารอคอย
- การลดจำนวนของเสีย
- Computer Down Time
- อัตราของขาดขวัญครว

ตัวอย่างตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่นิยมใช้ ได้แก่

- อัตราการลาออก
- จำนวนชั่วโมงอบรมต่อพนักงาน
- อัตราการเข้าฝึกอบรมตามแผน
- ดัชนีความพึงพอใจในงาน

- การกำหนดค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมาย ในการกำหนดค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายควร

มีการกำหนดสำหรับทุกตัวชี้วัด โดยส่วนใหญ่แล้วองค์กรมักจะมีการกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป้าหมายขององค์กรที่สั้นนั้นควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้น และควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## - การสร้าง BSC ขององค์กร

## ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการสร้าง BSC ขององค์กร

ที่มา : (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553: 63)

มิติการวัด	การวัด KPI	ค่าปัจจุบัน (Baseline)	ค่าเป้าหมาย (Target)	กลยุทธ์การ ดำเนินการ
ด้านการเงิน				
การเติบโตของกำไร	ROA = กำไร/สินทรัพย์	8%	15%	
การเจาะตลาด	ร้อยละของลูกค้าเก่าที่ มาใช้บริการ	60%	80%	
การเพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่ เพิ่มขึ้น	1000 ราย	1500 ราย	สร้างพันธมิตรและนำ ระบบ IT มาใช้
การบริการ				
สินทรัพย์	อัตราการใช้ห้องพัก	60%	80%	บริการห้องพัก การจัดการด้าน
ลดต้นทุน	ต้นทุนต่อลูกค้า/วัน	400 บาท	350บาท	ต้นทุน

มิติการวัด	การวัด KPI	ค่าปัจจุบัน (Baseline)	ค่าเป้าหมาย (Target)	กลยุทธ์การดำเนินการ
ด้านลูกค้า				
	อัตราการร้องเรียนของ			
บริการที่เป็นเลิศ	ลูกค้า	2%	0.1%	
ความสัมพันธ์ที่ดีกับ	ความพึงพอใจของลูกค้า	80%	95%	
ลูกค้า				
ด้านการบริหารงาน				
ภายใน				
				Process
ประสิทธิภาพการ	เวลา check-in	5 นาที	2 นาที	Management
บริหารดำเนินงาน				
การจัดซื้อ	ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุสิ้น	0.5%	0.3%	Supplier Relation
	เปลืองต่อยอดขาย			
สร้างช่องทาง				
การตลาด	จำนวนลูกค้าใหม่ผ่านช่อง	5%	10%	E-commerce
		ของลูกค้า	ของลูกค้า	
ใหม่ผ่าน Internet	ทาง Internet	รวม	รวม	
ด้านการเรียนรู้				
และพัฒนา				
ทักษะของพนักงาน	จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม	3 วัน/คน/ปี	5วัน/คน/ปี	HRD Program
สร้างวัฒนธรรมและ	จำนวนพนักงานที่ได้รับการ	60%	80%	ปรับระบบ Reward
การมีส่วนร่วม	ประเมินระดับดี			System
เทคโนโลยีสมัยใหม่	ระบบ IT เพื่อบริหารงาน	0%	เสร็จ 80%	การพัฒนาาระบบ
	ภายใน	ยังไม่ได้ทำ	สมบูรณ์	สารสนเทศ
	ระบบ IT เพื่อเป็นช่องทาง	เสร็จ 50%	100%	
	ตลาด			



- การถ่ายทอด BSC และ KPI ลงสู่หน่วยงานย่อย การถ่ายทอดดังกล่าว มักจะทำตามลำดับขั้นตอนตามโครงสร้างขององค์กร จาก BSC สูงสุดของระดับองค์กรลงสู่ BSC ลงสู่ BSC ระดับฝ่าย จากระดับฝ่ายลงสู่ระดับแผนก จากระดับแผนกลงสู่ระดับหน่วย และในหลายองค์กรมีการถ่ายทอด BSC ไปถึงระดับบุคคล ดังแผนภาพต่อไปนี้

ตัวอย่างการแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล

องค์กร	BSC	BSC	BSC
ฝ่าย	BSC	BSC	KPI
แผนก	BSC	KPI	KPI
หน่วย	BSC	KPI	KPI
บุคคล	BSC	KPI	KPI

ที่มา : (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 154)

- การกำหนดแผนปฏิบัติงานตาม BSC การวางแผนการดำเนินงานส่วนใหญ่ มักจะจัดทำขึ้นในรูปของ Plan Chart โดยมีการวางแผนเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้ BSC สามารถดำเนินการได้ ซึ่งการทำแผนปฏิบัติงานดังกล่าว จะมีการกำหนดวันเวลาอย่างชัดเจนว่า จะใช้เวลาในการดำเนินการเท่าใด และจะทำอะไรบ้าง รวมทั้งบ่งบอกถึงหน้าที่ของแต่ละคนว่ามีส่วนรับผิดชอบตรงส่วนใดบ้างตามแผนงาน เพื่อให้แผนงานขององค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้

ACTION PLAN						KARL BIMSCHAS CONSULTING
#	Action	How	By When	Other Resources	Status / Notes	
1						
2						

รูปที่ 2.6 แผนภาพแผนปฏิบัติงาน action plan

## 2.2 การถ่ายทอด Balanced Scorecard ของหน่วยงานสู่หน่วยงานย่อยและบุคคล

การดำเนินงานถ่ายทอด BSC ของหน่วยงานลงสู่หน่วยงานย่อย และตัวบุคคลสามารถทำได้ 2 แนวทาง ดังนี้

- การขยายความตัวชี้วัดของ BSC จากหน่วยงานระดับบนลงสู่หน่วยงานระดับล่าง และตัวบุคคลตามลำดับ
- การถ่ายทอด BSC ระดับหน่วยงานลงสู่หน่วยงานระดับล่างและบุคคล โดยอาศัยตาราง OS (OS Matrix)

### 2.2.1 การแปลง BSC ระดับหน่วยงานย่อยลงสู่ระดับบุคคล

(พสุ เดชะรินทร์ 2548: 43-51) มีขั้นตอนหลัก ดังนี้

2.2.1.1 ยืนยันหน้าที่ของบุคคล เป็นการยืนยันหน้าที่ของบุคคลที่ระบุไว้ในรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของแต่ละบุคคล ทำให้สะดวกต่อการจัดทำวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล

2.2.1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยที่กลุ่มงานเหล่านั้นมีส่วนเกี่ยวข้อง และกำหนดวัตถุประสงค์ที่บุคคลมีส่วนผลักดันวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.2.1.3 กำหนดวัตถุประสงค์เพิ่มเติมของงานประจำที่ต้องทำการพัฒนา หลั่งจากการพิจารณาความรับผิดชอบของบุคคลในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 แล้ว หากยัง

ไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบหลักของบุคคล ให้ทำการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาหรือมุ่งเน้นเพื่อให้งานตามความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

2.2.1.4 กำหนดวัตถุประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ ในกรณีที่บุคคลได้รับมอบหมายงานพิเศษ ควรนำมาพิจารณาว่างานพิเศษเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ที่มีในขั้นที่ 2 และ 3 หรือไม่ หากยังไม่ครอบคลุมงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

2.2.1.5 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 2,3 และ 4 ต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จได้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดของบุคคลต้องมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อยด้วย

## ตัวอย่างวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของบริษัทผลิตน้ำอัดลมแห่งหนึ่ง

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
การเงิน	มีกำไรสูงสุด มีรายได้เพิ่มขึ้น ลดค่าใช้จ่ายในเรื่องพลังงาน มีรายได้ต่อลูกค้าเพิ่มขึ้น	สัดส่วนกำไรต่อยอดขาย ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขาย ค่าใช้จ่ายพลังงานต่อถังลดลง ร้อยละของจำนวนการสั่งสินค้าต่อ ร้านค้า ของลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่ มีรายได้เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ลูกค้ามีความพึงพอใจ สินค้าที่มีคุณภาพ	จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น จำนวนการร้องเรียนจากลูกค้าลดลง ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน
กระบวนการภายใน	การผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการตรวจสอบสภาพ เครื่องจักร ที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการขนส่งที่ดี มีระบบ Logistic ที่มีประสิทธิภาพ	อัตราของเสียลดลง ร้อยละของการปิดซ่อมเครื่องต่อชั่วโมง การผลิต ระยะเวลาในการส่งมอบลดลง มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง
การเรียนรู้และพัฒนา	การพัฒนาทักษะของบุคคลากร การจัดระบบสวัสดิการที่ครอบคลุม การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี อัตราการลาออกลดลง อัตราการขาดงานลดลง

ที่มา : (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553: 103)

## 2.2.2 การถ่ายทอด Balanced Scorecard ระดับหน่วยงานลงสู่หน่วยงานย่อย และ ตัวบุคคลโดยอาศัยตาราง OS (OS Matrix)

ในการถ่ายทอด Balanced Scorecard จากระดับหน่วยงานสู่หน่วยงานย่อยต่างๆ การใช้ตาราง OS เป็นวิธีการที่เข้าใจง่ายและมีความเป็นรูปธรรมสูง โดยตาราง OS นั้นเป็นตาราง Matrix ที่มีการเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับหน่วยงานกับหน่วยงานย่อยต่างๆ ข้อดีอีกประการหนึ่งของการทำตารางประเภทนี้คือ ผู้บริหารในหน่วยงานย่อยจะมีความรับผิดชอบในตัวชี้วัดมากขึ้น

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างตาราง OS ของบริษัทผลิตน้ำอัดลม

ตัวชี้วัด	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายขาย	ฝ่ายจัดซื้อ	Logistic
สัดส่วนกำไรต่อยอดขาย	O	O	O	O
ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขาย	O	O	S	S
ค่าใช้จ่ายพลังงานต่อถังลดลง		O	S	O
ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อร้านค้า ของลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	O	O		
จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	O	O		S
รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	O	O		S
ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	O	O		S
จำนวนการร้องเรียนจากลูกค้าลดลง	S	O		S
ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อคืน				
อัตราของเสียลดลง		S		S
ร้อยละของการปิดซ่อมเครื่องต่อชั่วโมง การผลิต			S	
ระยะเวลาในการส่งมอบลดลง			S	O
มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง			S	O
จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S	S	S
อัตราการลาออกลดลง	S	S	S	S
อัตราการขาดงานลดลง	S	S	S	S

ตัวชี้วัด	ฝ่ายบุคคล	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายธุรการ	โรงงาน
สัดส่วนกำไรต่อยอดขาย	S	S	S	O
ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขาย		S		S
ค่าใช้จ่ายพลังงานต่อล้งลดลง				O
ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อ ร้านค้า				
ของลูกค้าน่าแก่เพิ่มขึ้น				
จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น				S
รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น				S
ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น				S
จำนวนการร้องเรียนจากลูกค้าลดลง				O
ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน		S		O
อัตราของเสียลดลง				O
ร้อยละของการปิดซ่อมเครื่องต่อชั่วโมง			S	O
การผลิต				
ระยะเวลาในการส่งมอบลดลง				O
มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง				O
จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	O	S	S	S
อัตราการลาออกลดลง	O	S	S	S
อัตราการขาดงานลดลง	O	S	S	S

ที่มา : (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553: 105)

โดยการทำการาง OS นั้น เราจะใช้สัญลักษณ์ O และ S เข้ามาช่วย ถ้าฝ่ายใดมีความรับผิดชอบหลัก ทางฝ่ายนั้นจะได้รับสัญลักษณ์ O หรือ Owner ส่วนฝ่ายใดที่ไม่ได้มีความรับผิดชอบหลัก แต่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมาย จะได้รับสัญลักษณ์ S หรือ Supportor ส่วนถ้าหน่วยงานใดไม่มีความเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดดังกล่าว ช่องของหน่วยงานนั้นจะเว้นว่างไป

## 2.3 ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี

(พสุ เดชะรินทร์, 2544) ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี ต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- ต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน
- ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งตัวที่เป็นเหตุ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicator)
- ตัวชี้วัดที่ทำการสร้างขึ้น จะต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดเหล่านั้น
- ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น ต้องเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้ อย่างน้อยร้อยละ 80
- ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นต้องเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
- ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กันยา อัครอารีย์ : การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยการใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก งานวิจัยดังกล่าว จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของโรงงานผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์กรแบบ ดุลยภาพ (Balanced Scorecard) พร้อมทั้งทำการปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล และติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ซึ่งสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาศักยภาพขององค์กร

อิทธินาท จุฬารพรหมเดช : การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กรโดยใช้ดัชนีวัดสมรรถนะหลักของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 วัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบคุณภาพขององค์กรได้อย่างทั่วถึง ซึ่งหลังจากทำการปรับปรุงแล้ว พบว่าอัตราการเสียหายของเครื่องจักรในองค์กรลดลง รวมถึงต้นทุนของการซ่อมบำรุงขององค์กรลดลงด้วย

เบญจมาศ จินตะเกษกรวม : การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคลแบบดุลยภาพสำหรับสถาบันคั้นคว่ำ และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตทางอุตสาหกรรม งานวิจัยดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาดัชนีวัดผลรายบุคคลแบบดุลยภาพ และนำดัชนีวัดผลที่ได้มาพัฒนาเพื่อเป็นพื้นฐานในการประเมินผลพนักงานเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งส่งผลทำให้เกิดแรงกระตุ้นสู่การพัฒนาบุคคลากรอย่างแท้จริง

ปิยวรรณ อยู่พรหม : การปรับปรุงการบริหารการดำเนินงานของโรงพิมพ์โดยการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ : กรณีศึกษาโรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำแผนการบริหารเชิงดุลยภาพขององค์กร ทั้งระดับฝ่ายและระดับแผนก ให้มีความสอดคล้องกับแผนที่ทางกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ และทำการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

เยาวภา เทียมถม : การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาบริษัทนายหน้าประกันภัย งานวิจัยนี้เป็นการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทนายหน้าประกันภัย ด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เนื่องจากในปัจจุบันการแข่งขันในตลาดประกันภัยมีการแข่งขันสูงมาก ซึ่งภายหลังจากพัฒนาระบบตัวชี้วัดระดับฝ่ายมีความสำเร็จถึง 50%



## 2.5 ตัวอย่างขององค์กรที่นำ Balanced Scorecard มาใช้

กรณีศึกษา บริษัท ซีพี.เซเว่น อีเลฟเว่น (สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ,2553)

เนื่องจากในปี 2540 ภาวะเศรษฐกิจของประเทศมีปัญหา ทำให้บริษัท ซีพี.เซเว่น อีเลฟเว่น ได้จัดทำแผนองค์กรระยะยาว โดยได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Corporate Goal ของกิจการประกอบด้วย

2.5.1 ด้านการเงิน เป็นการกำหนดกำไรในแต่ละปี เพื่อจะให้เกิดการวางแผนในแต่ละปีตามมา เช่น การขยายสาขา การเพิ่มยอดขายในแต่ละสาขา เป็นต้น

2.5.2 ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เช่น เวลาที่ใช้ในการบริการ สินค้าที่ลูกค้าต้องการในแต่ละสาขา

2.5.3 ด้านกระบวนการภายใน เป็นการสร้างระบบให้มีประสิทธิภาพการทำงาน เช่น มาตรฐานการคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ ระบบโลจิสติกส์ที่ดี เป็นต้น

2.5.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เช่น การอบรม การจ่ายผลตอบแทนที่ดี เป็นต้น

จากการนำ Balanced Scorecard มาใช้กับบุคลากรมากกว่า 20,000 คน และมีสาขา กว่า 2,000 แห่ง ทำให้กำไรของกิจการมีมากขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่เซเว่น อีเลฟเว่นได้ คือ บุคลากรเกิดการเคลื่อนไหวที่มีทิศทางมากขึ้น มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน และทุกคนมีความพยายามไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน

### บทที่ 3

#### สภาพปัจจุบันของโรงงานกรณีศึกษา

##### ข้อมูลทั่วไปของโรงงานกรณีศึกษา

โรงงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษา : โรงงานผลิตสี

สถานที่ตั้ง : เลขที่ 30/18 ถนนเอกชัย หมู่3 ตำบลคอกกระบือ อำเภอเมืองสมุทรสาคร

จังหวัดสมุทรสาคร 74000

จำนวนพนักงาน : 80 คน

ขนาดของโรงงาน : 10 ไร่

##### เครื่องจักรและอุปกรณ์

- |  |           |                  |
|--|-----------|------------------|
| - เครื่องบดสี SAND MILL                | 50 แรงม้า | จำนวน 2 เครื่อง  |
| - เครื่องบดสี SAND MILL                | 25 แรงม้า | จำนวน 3 เครื่อง  |
| - เครื่องบดสี แอทไฮเตอร์               | 50 แรงม้า | จำนวน 6 เครื่อง  |
| - เครื่องบดสี แอทไฮเตอร์               | 25 แรงม้า | จำนวน 11 เครื่อง |
| - เครื่องบดสี แอทไฮเตอร์               | 3 แรงม้า  | จำนวน 2 เครื่อง  |
| - เครื่องปั่นสี (MIXER)                | 50 แรงม้า | จำนวน 2 เครื่อง  |
| - เครื่องปั่นสี (MIXER)                | 25 แรงม้า | จำนวน 8 เครื่อง  |
| - เครื่องปั่นสี (MIXER)                | 5 แรงม้า  | จำนวน 4 เครื่อง  |
| - เครื่องปั่นสี (MIXER)                | 1 แรงม้า  | จำนวน 2 เครื่อง  |
| - เครื่องหล่อเย็น COLLING TOWER 80 ตัน |           | จำนวน 2 เครื่อง  |

- เครื่องหล่อเย็น COLLING TOWER 40 ตัน จำนวน 3 เครื่อง
- เครื่องดูดอากาศ 3 จำนวน 1 เครื่อง
- ปั๊มลม 3 จำนวน 1 เครื่อง
- ปั๊มลม 5 จำนวน 1 เครื่อง

ประวัติโรงงาน : โรงงานที่ใช้ในกรณีศึกษาดังกล่าวเป็นโรงงานผลิตสี เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ.2547 ซึ่งเริ่มแรกตั้งอยู่ใน Golden Factory โดยเช่าพื้นที่ในการเปิดโรงงาน 2 ห้อง และขยายเป็น 6 ห้อง แต่การดำเนินงาน ณ ที่ดังกล่าว มีปัญหาในเรื่องพลังงานไฟฟ้า ทำให้ต้องมองหาทำเลในการตั้งโรงงานใหม่ซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงงานในปัจจุบัน และที่ตั้งดังกล่าวใกล้แหล่งลูกค้า ทั้งใน กรุงเทพฯ ปริมณฑล และภาคตะวันออก

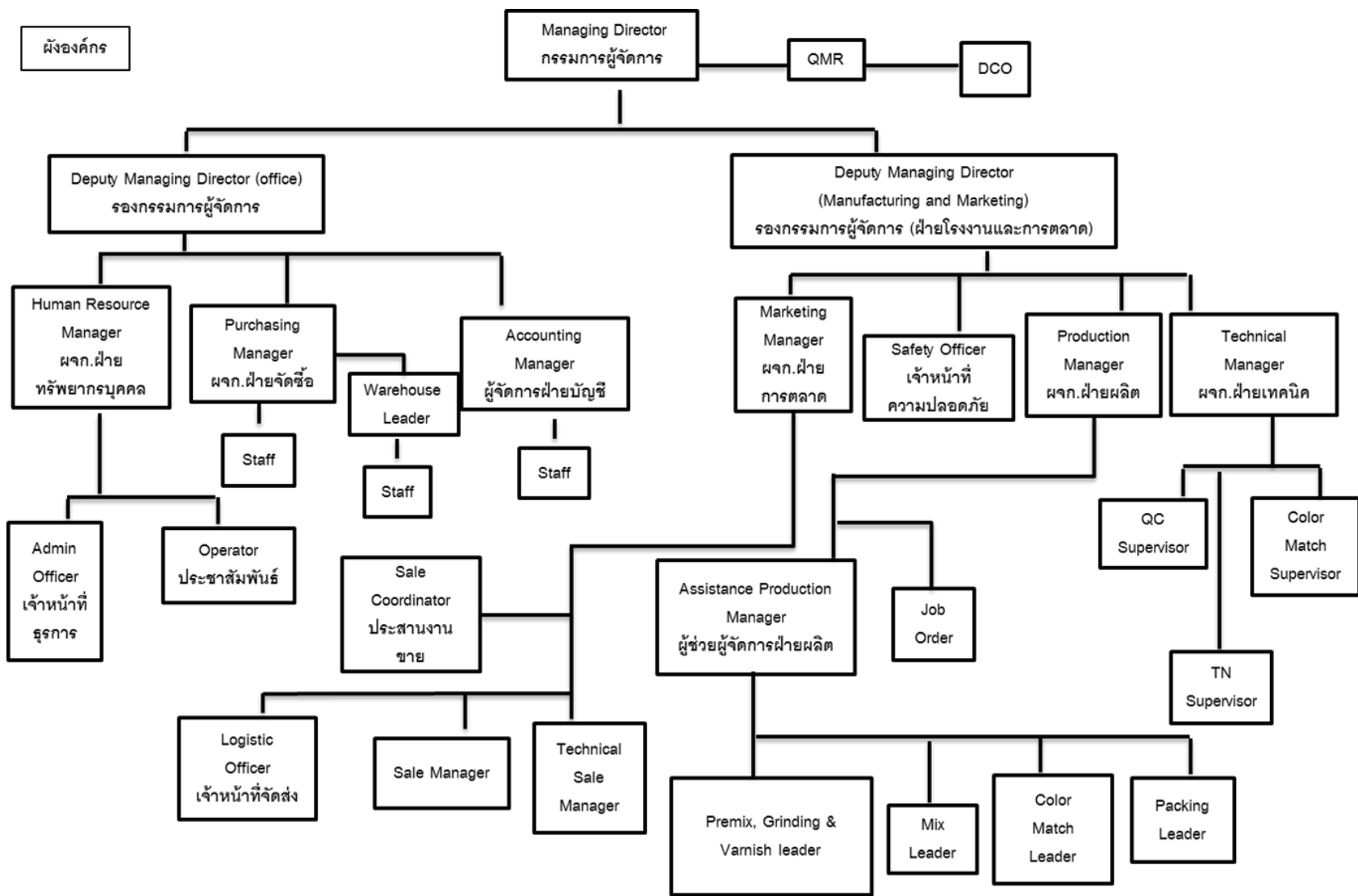
โดยโรงงานดังกล่าวแบ่ง พื้นที่ดังนี้

โรงที่ 1 : สำนักงาน และ เป็น line การผลิต

โรงที่ 2 : คลังเก็บวัสดุในการผลิต

ซึ่งฝ่ายบริหาร แบ่งแผนกหลักๆ ออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้

- ฝ่ายผลิต
- ฝ่ายเทคนิค
- ฝ่ายจัดซื้อ
- ฝ่ายบัญชี
- ฝ่ายการตลาด
- ฝ่ายบุคคล



โรงงานกรณีศึกษาดังกล่าวดำเนินธุรกิจผลิตสีให้กับอุตสาหกรรมต่างๆ อาทิเช่น อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร (ผลิตสีที่ใช้บนถุงอาหาร ถุงน้ำตาล) อุตสาหกรรมซักล้าง (ผลิตสีที่ใช้บนถุงผงซักฟอก ถุงน้ำยาปรับผ้านุ่ม) อุตสาหกรรมผลิตอาหารสัตว์ (ผลิตสีถุงกระสอบใส่อาหารสัตว์) โดยการผลิตสีในโรงงานดังกล่าว จะมีการผลิตสี 2 ประเภท คือ

- สีที่ใช้ในการผลิตแบบ Flexo

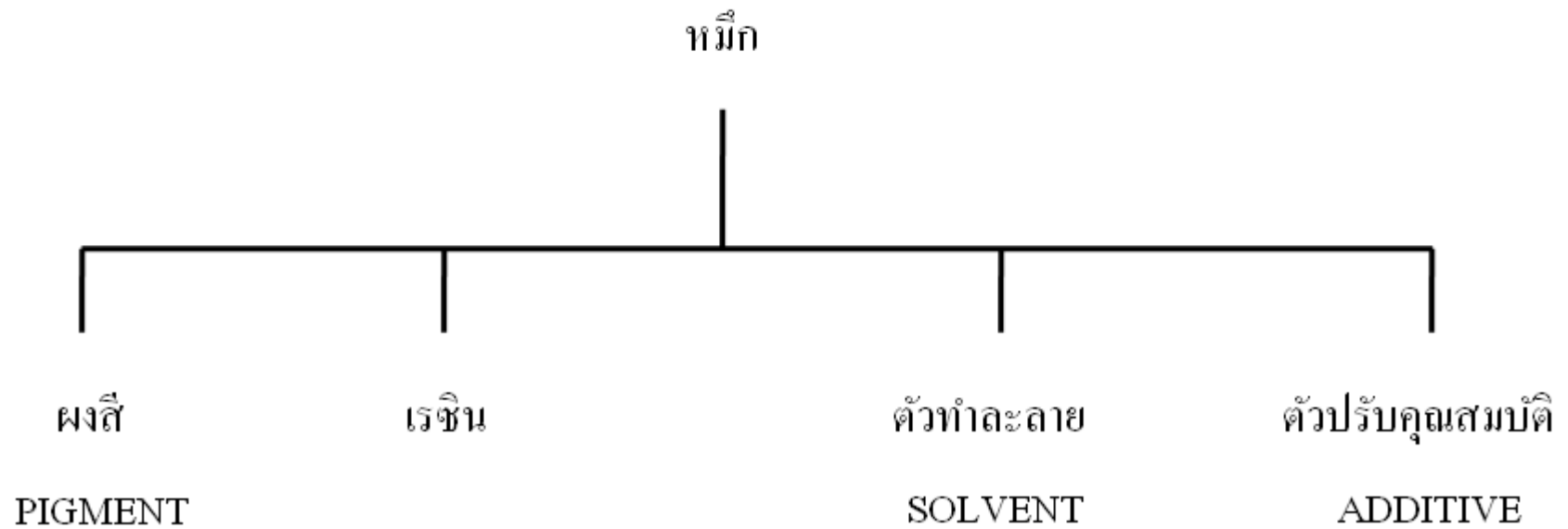
เป็นการพิมพ์โดยใช้ลูกกลิ้งพิมพ์โดยตรง โดยอาศัย แม่พิมพ์เป็นตัวถ่ายเทหมึกจากลูก Anilox สู่อินงาน โดยอินงานจะเป็นแผ่นเรียบ เช่น กล่องลูกฟูกลอน A, B, C, E, BC หรือ 7 ชั้น ถุงกระสอบ เป็นต้น

- ขนาดของ Anilox ที่ใช้มีตั้งแต่ 100-250 LPI (solid) 200-300 LPI (Solid and line Screen) 250-400 LPI (Fine line and Type) หรือตามผู้ผลิต
- ระบบปาดหมึก Rubber Roll, Chamber Doctor Blade, Reverse Angle
- ลักษณะแบบพิมพ์ สีพื้น (Solid), Line screen FM, AM
- หมึกพิมพ์ที่ใช้เป็นหมึก Flexo ฐานน้ำ (Water Base Ink)

- สีที่ใช้ในการผลิตแบบ Gravure

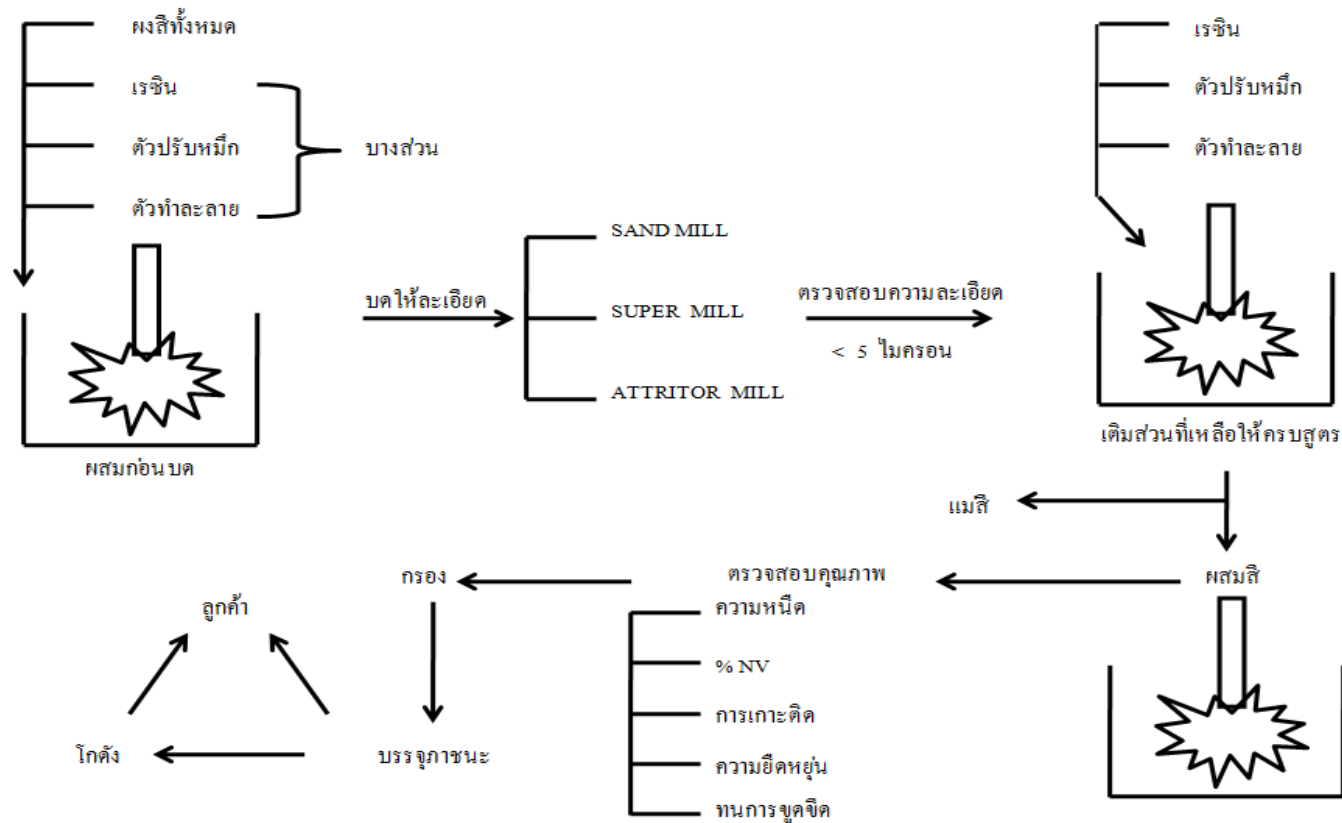
การพิมพ์ระบบกราวัวร์ (gravure printing) ในปัจจุบันสามารถพิมพ์ได้ทั้งกระดาษ แบบ ป้อนแผ่นและแบบป้อนม้วน ค่าใช้จ่ายในการพิมพ์ก็สูงกว่าการพิมพ์ระบบอื่น เพราะต้นทุนราคา แทนพิมพ์ที่สูงกว่า กระบวนการทำแม่พิมพ์ต้องทำใหม่ทุกครั้ง ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นการพิมพ์ระบบนี้จึงเหมาะกับงานที่ต้องการคุณภาพสูง และพิมพ์จำนวนมาก อย่างต่ำ 500,000 สำเนาขึ้นไป การพิมพ์ระบบกราวัวร์ใช้ในการพิมพ์ ภาพโปสเตอร์ แคตตาล็อกสินค้าฟุ่มเฟือย บรรจุภัณฑ์กระดาษปิดฝาผนัง แสตมป์ เป็นต้น

## องค์ประกอบของหมึกพิมพ์



รูปที่ 3.1 องค์ประกอบของหมึกพิมพ์

### กระบวนการผลิตหมึกพิมพ์เหลว ( Process of Liquid Ink )



รูปที่ 3.2 กระบวนการพิมพ์หมึกเหลว (Process of Liquid Ink)

## บทที่ 4

### ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานของงานวิจัยทั้งหมด ประกอบด้วย การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร, การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร, การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์, การกำหนดตัวชี้วัด, การจัดทำเอกสารการยืนยันหน้าที่ของบุคคล, การจัดทำตาราง OS Matrix และการกำหนดแผนปฏิบัติงานตาม BSC

#### 4.1 ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร

ในการทำ SWOT นั้นถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง การวิเคราะห์ SWOT เป็นการสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร รวมถึงแสดงให้เห็นสถานะของ องค์กร และปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจที่จะดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์จะแบ่งเป็น 2 ส่วนหลักๆ ดังนี้

4.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยส่วนใหญ่แล้วปัจจัยภายนอกที่จะนำมาวิเคราะห์ ประกอบด้วยส่วนหลักๆ ดังนี้

- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
- ปัจจัยด้านสภาพสังคม
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
- ปัจจัยด้านการเมือง / กฎหมาย
- ปัจจัยด้านการแข่งขัน



4.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องทำการศึกษปัจจัยภายในองค์กร เพื่อที่จะสามารถกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง เสริมสร้างตัวองค์กรให้แข็งแกร่งขึ้น ซึ่งปัจจัยภายในที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ได้แก่

- โครงสร้างขององค์กร
- ระบบและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
- บรรยากาศการทำงาน
- ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ

ตารางที่ 4.1 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงงานผลิตสีดังกล่าวก่อตั้งมานาน ชื่อเสียงเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป</li> <li>- ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีโดยตั้งอยู่ ณ ศูนย์กลางที่เชื่อมระหว่างโรงงานที่ผลิตวัตถุดิบให้กับโรงงานผลิตสี และโรงงานของลูกค้าหลายแห่ง</li> <li>- ไม่มีภาระในส่วนค่าใช้จ่ายของการเช่าโรงงานเนื่องจากที่ดินในการตั้งโรงงานตั้งอยู่ในที่ดินของเจ้าของโรงงานเอง</li> <li>- สามารถผลิตสีที่แปลกใหม่ป้อนเข้าสู่ตลาดเสมอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบบริหารของโรงงานยังคงเป็นระบบครอบครัว</li> <li>- บุคลากรที่อยู่ภายในโรงงานเป็นพนักงานเก่าแก่ ที่อยู่กับมานานทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน</li> <li>- การปรับราคาสินค้าขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับราคาต้นทุนทำได้ค่อนข้างลำบาก</li> <li>- ระบบการผลิตสินค้ายังไม่ได้มาตรฐานเพียงพอ ทำให้มีของเสียในการผลิตเป็นจำนวนมาก</li> </ul>
โอกาส (O)	ภัยคุกคาม (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจุบันหลายอุตสาหกรรมมีความต้องการผลิตภัณฑ์สี ที่มากขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมผลิตอาหาร อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ทำให้อุตสาหกรรมผลิตสีมีความต้องการสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแข่งขันในธุรกิจดังกล่าว มีความรุนแรงมาก จากโรงงานผลิตสีที่อื่นๆทั้งในประเทศและประเทศใกล้เคียง</li> <li>- อุตสาหกรรมผลิตสีที่เป็นคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียง มีความพร้อมในการผลิต และมีการส่งเสริมการขาย และการตลาดที่มากกว่า</li> <li>- คู่แข่งที่สำคัญทางอุตสาหกรรมผลิตสีมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ</li> </ul>

## ตารางที่ 4.2 TOWS Matrix

กรณีศึกษา : โรงงานผลิตสี

<p><b>ปัจจัยแวดล้อมภายใน (IFAS)</b></p> <p><b>ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (EFAS)</b></p>	<p><b>S:</b></p> <p>S1 โรงงานผลิตสีมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ</p> <p>S2 ตั้งอยู่ ณ. ศูนย์กลางระหว่าง Suppliers และลูกค้า</p> <p>S3 ไม่มีภาระในส่วนค่าใช้จ่ายการเช่าโรงงาน</p> <p>S4 สามารถผลิตสีที่แปลกใหม่สู่ตลาดเสมอ</p>	<p><b>W:</b></p> <p>W1 ระบบบริหารโรงงานยังคงเป็นระบบครอบครัว</p> <p>W2 บุคคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน</p> <p>W3 การปรับราคาสินค้าขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุน ทำได้ลำบาก</p> <p>W4 ระบบการผลิตสินค้ายังไม่ได้มาตรฐาน มีของเสียในการผลิตเป็นจำนวนมาก</p>
<p><b>O:</b></p> <p>O1 ปัจจุบันหลายอุตสาหกรรมมีความต้องการผลิตภัณฑ์สีที่มากขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมผลิตสีมีความต้องการสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว</p>	<p><b>กลยุทธ์ SO</b></p> <p>S1O1 ขยายตลาดให้เพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพิ่มกำลังการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด</p> <p>S2O1 การตั้งอยู่ตรงศูนย์กลางอุตสาหกรรมสามารถทำการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของโรงงานให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย</p> <p>S4O1 ผลิตสีใหม่นำเสนออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทุกประเภท เพื่อกระตุ้นยอดขาย</p>	<p><b>กลยุทธ์ WO</b></p> <p>W1O1 ปรับระบบบริหารของโรงงานให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>W3O1 หาช่องว่างตลาดที่มีกำลังซื้อสูงสำหรับสินค้าราคาสูง</p> <p>W4O1 นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น</p>
<p><b>T:</b></p> <p>T1 การแข่งขันดังกล่าว มีความรุนแรงมาก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>T2 อุตสาหกรรมผลิตสีที่เป็นคู่แข่งมีความพร้อมในการผลิต มีการส่งเสริมการขาย การตลาดที่มากกว่า</p> <p>T3 คู่แข่งที่สำคัญทางอุตสาหกรรมผลิตสีมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ</p>	<p><b>กลยุทธ์ ST</b></p> <p>S1T1 จัดโปรโมชั่นของบริษัทร่วมกับฝ่ายขาย</p> <p>S1T3 ทำการวิจัยคู่แข่ง</p> <p>S1T2 สร้างพันธมิตรเครือข่ายกับ Suppliers</p> <p>S4T1 ทำการโฆษณาสินค้าเพื่อกระตุ้นยอดขาย</p> <p>S4T3 ผลิตสินค้าให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพ</p>	<p><b>กลยุทธ์ WT</b></p> <p>W3T1 บริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</p> <p>W4T2 ฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาศักยภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</p>

## 4.2 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น วิสัยทัศน์ หมายถึง ข้อความหรือถ้อยคำที่กำหนดขึ้น โดยอาศัย ข้อมูลพื้นฐานบ่งบอกถึงเป้าหมายสถานภาพของหน่วยงานในอนาคตที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเห็น ว่าน่าสนใจ โดยวิสัยทัศน์ของโรงงานกรณีศึกษา คือ

มุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ผลิตสินค้าคุณภาพ มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ สู่มাত্রฐานสากลอย่างต่อเนื่อง

We are committed to make the customer satisfaction by producing quality product, developing product and service to meet the international standard continuously.

## 4.3 การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์

แผนที่ทางกลยุทธ์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล (Cause and Effect) โดยทั่วไปแล้วแผนที่ทางกลยุทธ์จะประกอบด้วย มุมมองทั้ง 4 มิติ ได้แก่ Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Perspective และ Learning and Growth Perspective ซึ่งในการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์นี้มีคำถามสำคัญๆ ที่จะช่วยในการกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

4.3.1 อะไรคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

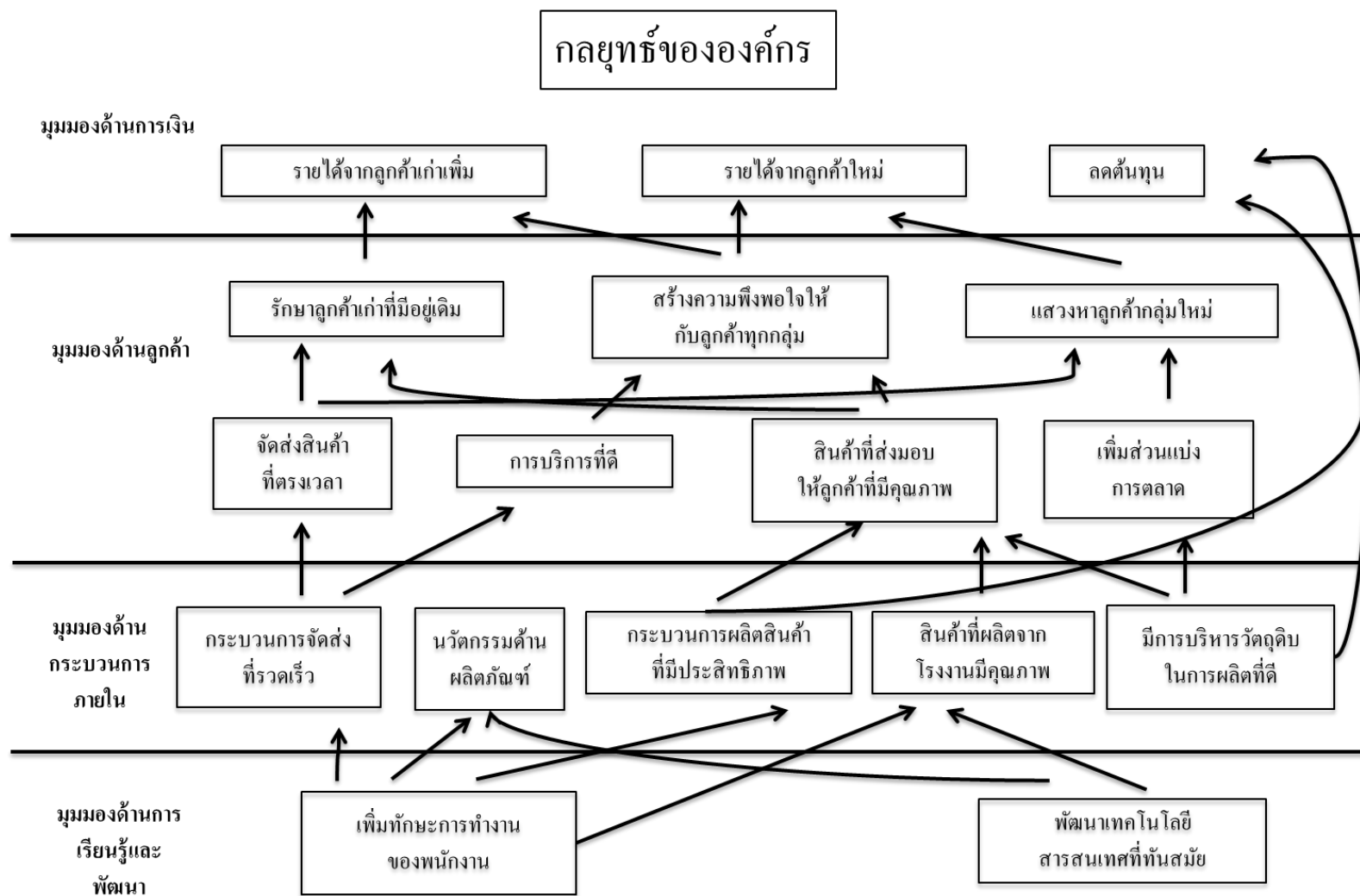
4.3.2 จากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว อะไรคือวัตถุประสงค์ทางการเงินที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ

4.3.3 ในการที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินดังกล่าว อะไรคือวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ

4.3.4 จากวัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านลูกค้าข้างต้น อะไรคือกระบวนการภายในที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง

4.3.5 เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการในการทำงานภายในที่โดดเด่นเหนือกว่าผู้อื่น อะไรคือผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และพัฒนาที่องค์กรควรจะต้องมี

วิสัยทัศน์องค์กร: มุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ผลิตสินค้าคุณภาพ มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ สู่มาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง



#### 4.4 การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs)

จากตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรในบทที่ผ่านมาทางผู้วิจัยและคณะได้ทำการประชุมร่วมกัน เพื่อทำการสรุปตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับ  
โรงเรียนกรณีศึกษา ซึ่งผลสรุปเป็นไปตามตารางข้างล่างดังนี้

ตารางที่ 4.3 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางการเงินของโรงเรียนกรณีศึกษา

มุมมองด้านการเงิน		ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	(Baseline)	(Target)
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	3%	8%
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	2%	5%
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว	เพิ่มขึ้น 2%	ลดลง 3%

ตารางที่ 4.4 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าของโรงงานกรณีศึกษา

มุมมองด้านลูกค้า		ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	(Baseline)	(Target)
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา	80%	90%
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	6 รายต่อปี	≥1ลูกค้ารายใหม่ต่อเดือนต่อพนักงานขาย 1 คน
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	13%	6.50%
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง	4%	1%
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	85%	≥ 95% ของแผนการจัดส่ง/เดือน
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	15%	5%
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	6%	10%



ตารางที่ 4.5 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายในของโรงงานกรณีศึกษา

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	(Baseline)	(Target)
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	8%	3%
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	15%	5%
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง	4%	0%
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ	4%	2%
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	-	อย่างน้อย 20 ตัวอย่างต่อปี
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง	-	อย่างน้อย 5 งานวิจัย
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	85%	≥ 95% ของแผนการจัดส่ง/เดือน
	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง	7%	3%
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง	3%	2%

ตารางที่ 4.6 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาของโรงงานกรณีศึกษา

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	(Baseline)	(Target)
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	3วัน/คน/ปี	10วัน/คน/ปี
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทเพิ่มขึ้น	85%	100%
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน	60%	สมบูรณ์ 100%
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด	ยังไม่ได้ทำ	สมบูรณ์ 100%

หมายเหตุ

- ค่าปัจจุบัน (Baseline) เป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากโรงงานเป็นระยะเวลา 1 ปี
- ค่าเป้าหมาย(Target) เป็นค่าที่ได้จากการประชุมตกลงกันภายในโรงงานซึ่งคณะทำงาน

ประกอบด้วย ประธานบริษัท รองประธานบริษัท ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่าย การตลาด ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และผู้ทำวิจัย

#### 4.5 จัดทำเอกสารการยืนยันหน้าที่ของบุคคล (Job Description)

เป็นการยืนยันหน้าที่ของบุคคลที่ระบุไว้ในรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อแสดงรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของแต่ละบุคคลทำให้สะดวกต่อการจัดทำวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดในระดับบุคคล ดังที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ผ่านมา ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับเอกสารการยืนยันหน้าที่ของบุคคลทั้งหมดจะแสดงอยู่ในส่วนของภาคผนวก (ก)

#### 4.6 จัดทำตาราง OS Matrix

โดยวิธีทำตาราง OS Matrix เราใช้สัญลักษณ์ O และ S เข้ามาช่วย ซึ่งถ้าฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบหลักต่อตัวชี้วัด ตัวนั้น ฝ่ายนั้นจะได้รับสัญลักษณ์ O หรือ Owner แต่ถ้าฝ่ายใดไม่ได้มีความรับผิดชอบหลัก แต่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้ตัวชี้วัดเหล่านั้นบรรลุเป้าหมาย ฝ่ายนั้นจะได้สัญลักษณ์ S หรือ Supporter ส่วนถ้าหน่วยงานใดที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับ ตัวชี้วัดนั้น ช่องของหน่วยงานนั้นจะเว้นว่างไป ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับเอกสารการจัดทำตาราง OS Matrix ทั้งหมดจะแสดงอยู่ในส่วนของภาคผนวก (ข)

4.7 แผนปฏิบัติการ (Action plan) คือ สิ่งที่ยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับไว้อย่างชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการสำเร็จจะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสำเร็จเช่นเดียวกัน (ณรงควิทย์ แสนทอง, 2556: 1)

#### วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

- เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
- เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
- เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
- เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
- เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร

รายละเอียดของแผนปฏิบัติการทั้งหมดของโรงงานกรณีศึกษาอยู่ในส่วนภาคผนวก (ค)

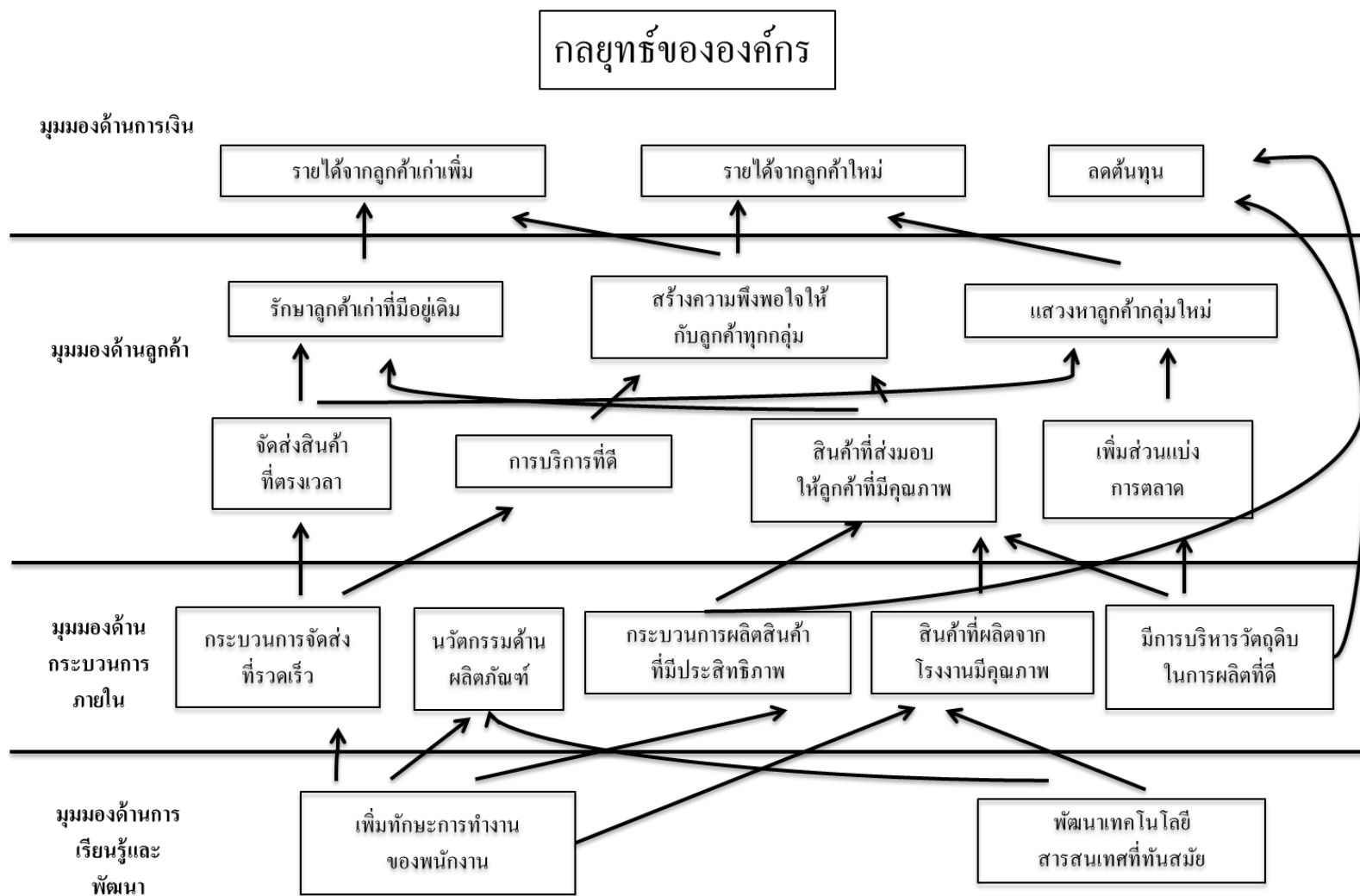
## บทที่ 5

### สรุปผลการดำเนินงานวิจัย

นับตั้งแต่ที่แนวคิดการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพได้เผยแพร่ออกสู่สาธารณชน ทำให้มีหน่วยงานทั้งภาครัฐและ เอกชนได้ทำการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้งาน ซึ่งการประเมินองค์กรโดยวิธีดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรต่างๆ เหล่านี้หันมาทราบดีถึงสถานะปัจจุบันขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ควรมีการปรับปรุงตัวองค์กรส่วนใดบ้าง เพื่อที่จะให้องค์กรมีการพัฒนารุดหน้ากว่าที่เป็นอยู่ เพราะการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพมีการประเมินองค์กรทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้าน การเรียนรู้และพัฒนา

จากที่มาและปัญหาที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 พบว่าโรงงานกรณีศึกษาไม่มีการจัดทำกลยุทธ์ และตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้นำหลักการของ Balanced Scorecard มาจัดทำกลยุทธ์และตัวชี้วัดขององค์กร โดยกลยุทธ์และตัวชี้วัดขององค์กรได้ผ่านการประเมินและผ่านการพิจารณาจากที่ประชุมของคณะกรรมการ และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรคือ มุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ผลิตสินค้าคุณภาพ มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ สู่มাত্রฐานสากลอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงให้เห็นในหน้าถัดไป

วิสัยทัศน์องค์กร: มุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ผลิตสินค้าคุณภาพ มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ สู่มาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง



แผนที่กลยุทธ์ขององค์กรที่ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการแบ่งออกเป็น 4 ส่วนตาม

หลักของ Balanced Scorecard ดังนี้

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย

- การเพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย

- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี

มุมมองด้านลูกค้า ประกอบด้วย

- จัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา
- การบริการที่ดี
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม

มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย

- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น
- รายได้จากลูกค้าใหม่
- ลดต้นทุน

โดยมุมมองในแต่ละมุมมองทางผู้วิจัย และคณะกรรมการโรงงานกรณีศึกษาได้กำหนดตัวชี้วัดทั้งหมด 24 ตัว ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านการเงิน 4 ตัว ตัวชี้วัดด้านลูกค้า 7 ตัว ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน 9 ตัว และตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4 ตัว ดังแสดงเห็นในตารางหน้าถัดไป



ตารางที่ 5.1 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางการเงินของโรงงานกรณีศึกษา

มุมมองด้านการเงิน		ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ค่าที่ได้หลังจากการดำเนินการ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	(Baseline)	(Target)	ช่วงเดือน พ.ค. - มิ.ย.
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	3%	8%	6.70%
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	7.01%
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	2%	5%	3.40%
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว	เพิ่มขึ้น 2%	ลดลง 3%	ลดลง 1.25%

ตารางที่ 5.2 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าของโรงงานกรณีศึกษา

มุมมองด้านลูกค้า		ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ค่าที่ได้หลังจากการดำเนินการ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	(Baseline)	(Target)	ช่วงเดือน พ.ค. - มิ.ย.
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา	80%	90%	92%
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	6 รายต่อปี	≥1ลูกค้ารายใหม่ต่อเดือน ต่อพนักงานขาย 1 คน	ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นจำนวน 3 คน
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	13%	6.50%	5.08%
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง	4%	1%	0.50%
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	85%	≥ 95% ของแผนการ จัดส่ง/เดือน	92.30%
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	15%	5%	0%
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	6%	10%	7.50%

ตารางที่ 5.3 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายในของโรงงานกรณีศึกษา

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ค่าที่ได้หลังจากการดำเนินการ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	(Baseline)	(Target)	ช่วงเดือน พ.ค. - มิ.ย.
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	8%	3%	4.60%
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	15%	5%	0%
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง	4%	0%	0%
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ	4%	2%	2.50%
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	-	อย่างน้อย 20 ตัวอย่างต่อปี	4 ตัวอย่าง
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง	-	อย่างน้อย 5 งานวิจัย	อยู่ระหว่างการดำเนินงาน
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	85%	≥ 95% ของแผนการจัดส่ง/เดือน	92.30%
	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง	7%	3%	1.50%
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง	3%	2%	2%

ตารางที่ 5.4 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และพัฒนาของโรงงานกรณีศึกษา

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ค่าที่ได้หลังจากการดำเนินการ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	(Baseline)	(Target)	ช่วงเดือน พ.ค. - มิ.ย.
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	3วัน/คน/ปี	10วัน/คน/ปี	1วัน/คน/เดือน
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทเพิ่มขึ้น	85%	100%	-
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน	60%	สมบูรณ์ 100%	85%
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด	ยังไม่ได้ทำ	สมบูรณ์ 100%	40%

เมื่อได้ตัวชี้วัดของโรงงานกรณีศึกษาทั้ง 4 มุมมองแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวัดผลทั้งก่อน และ หลังการปรับปรุง (ผลการดำเนินการอยู่ในช่วงเดือน พ.ค. – มิ.ย.2556) โดยในแต่ละมุมมองได้ ข้อสรุป ดังนี้

#### มุมมองด้านการเงิน

- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้น 3.7%
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้น 2.01%
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้วเพิ่มขึ้น 1.4%
- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้วลดลง 1.25%

#### มุมมองด้านลูกค้า

- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้น 12%
- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น มีจำนวนเพิ่มขึ้น 3 คน
- จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง 7.92%
- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ผิดพลาดลดลง 3.5%
- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น 7.3%
- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลงเหลือ 0%
- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น 1.5%

### มุมมองด้านกระบวนการภายใน

- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตลดลง 3.4%
- ร้อยละของสินค้าที่ส่งคืนลดลงเหลือ 0%
- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลงเหลือ 0%
- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธลดลง 1.5%
- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.3%
- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง 5.5%
- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลงจากเดิม 2%
- จำนวนสินค้าที่ประสบความสำเร็จในตลาดมีจำนวนเพิ่มขึ้น 4 ตัวอย่าง
- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริงอยู่ในระหว่างการดำเนินการ

### มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปีทำได้เพียง 1วัน/คน/เดือน
- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯ (ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายในเพิ่มขึ้น 25%
- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางการตลาดเพิ่มขึ้น 40%

ซึ่งสิ่งที่ได้จากการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ โรงงานกรณีศึกษาสามารถมีระบบดัชนีวัด

สมรรถนะหลักที่เหมาะสมก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับโรงงานกรณีศึกษา และสามารถนำผลการศึกษาดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับโรงงานที่เกี่ยวข้องได้

### **อุปสรรคในการดำเนินงาน**

- เนื่องจากพนักงานในโรงงานส่วนใหญ่คุ้นเคยกับภาษาท้องถิ่นของตนมากกว่า จึงทำให้การสื่อสารทำความเข้าใจเป็นไปอย่างยากลำบาก
- พนักงานในโรงงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาไม่ถึงระดับปริญญา ทำให้การรับรู้สิ่งใหม่ที่เข้ามาต้องใช้เวลาทำความเข้าใจนานพอสมควร
- เนื่องจากทางโรงงานไม่เคยมีการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักมาก่อน ทำให้ยากสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

### **ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย**

- โรงงานกรณีศึกษาควรมีการทบทวนดัชนีวัดสมรรถนะหลักอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เนื่องจากในปีถัดๆไปอาจจะมีดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่มีอยู่
- ควรมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาจัดทำฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการใช้งาน และสามารถลดเวลาในการทำงานขององค์กรลงได้
- การนำแนวทางการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของงานวิจัยดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นๆ ควรมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การคัดเลือกและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความแตกต่างกันออกไป
- การศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาในส่วนของระดับขององค์กร หากอุตสาหกรรมอื่นๆ มีความต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้มากขึ้น ควรมีการพัฒนากระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

- ในอุตสาหกรรมอื่นๆ หากมีความสนใจที่จะนำแนวคิดการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ และดัชนีวัดสมรรถนะหลักเข้ามาใช้ในองค์กร ควรมีการจัดอบรมพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการนำการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพและดัชนีวัดสมรรถนะหลักมาใช้ในองค์กรดังกล่าว



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางสู่กลยุทธ์การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance

Indicators. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

อัฉรดา จันทร์ฉาย. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

สุรสิทธิ์ วชิรขจร. Balanced Scorecard แนวคิดและวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:

ธเนศวร (1999), 2553.

พสุ เดชะรินทร์. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2546.

ณรงควิทย์ แสงทอง. The Balanced Scorecard ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ:

เอส อาร์ เซ็นเตอร์, 2546.

## ภาษาอังกฤษ

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Nivan, P.R. Balanced Scorecard step by step. New York: John Wiley & Sons, 2002.

ภาคผนวก

ภาคผนวก

ก

## ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

### ฝ่ายบริหาร

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	กรรมการผู้จัดการ	ชื่ออังกฤษ	Manager Director
แผนก		ฝ่าย	
ผู้บังคับบัญชา	คณะกรรมการบริหาร	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับผู้จัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการกำหนดทิศทาง และนโยบายการบริหาร ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างผลประโยชน์และ

คุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders)

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การบริหารธุรกิจในปัจจุบัน	
- การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน	- ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน
- ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมการบริหารงานนายต่างๆ	- การเติบโตขององค์กร
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารในสายงานต่างๆ	- ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
	- ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องสร้างผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร และนโยบายของผู้ถือหุ้น
- ต้องบริหารงานภายใต้ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้
- ต้องบริหารคนหลากหลายสาขาอาชีพ และหลายระดับ

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่งงาน (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายโรงงานและการตลาด	- รับผิดชอบในการวางแผนแผนกลยุทธ์และการบริหาร งานของโรงงานและการตลาด
- รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน	- รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารด้าน สำนักงาน

อำนาจการดำเนินการ (Financial Responsibilities / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติตัวเอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulted by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior approval)
- อนุมัติการจัดซื้อ จัดจ้าง	/		
- การทำสัญญาผูกพันในนามบริษัทฯ	/		
- การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของบริษัทฯ	/	/	
- การลงทุนธุรกิจใหม่	/		

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- ผู้ถือหุ้น	- การลงทุนใหม่	- ไม่แน่นอน
	- การประชุมคณะกรรมการบริหาร	- ทุกไตรมาส
- ลูกค้า	- การทำสัญญาซื้อขายสินค้า	- ไม่แน่นอน
	- การเยี่ยมเยียนลูกค้ายรายใหญ่	- ทุกไตรมาส
- ผู้ขายสินค้า	- การทำสัญญาซื้อขายสินค้า	- ทุกปี
	- เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม	- ไม่แน่นอน

ความสามารถประจำตำแหน่ง (Key Competencies)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skills)	ความรู้ความสามารถด้านการคิด / บุคลิกภาพ (Mental Abilities / Personalities)
- นโยบายผู้ถือหุ้น	- ภาษาอังกฤษ	- การวางแผนกลยุทธ์
- สินค้าและกระบวนการผลิต		- การจัดการองค์กร
- ข้อมูลการแข่งขันธุรกิจ		- การตัดสินใจ
		- ภาวะผู้นำ



ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	รองกรรมการผู้จัดการ (สำนักงาน)	ชื่ออังกฤษ	Deputy Manager Director (Office)
แผนก		ฝ่าย	
ผู้บังคับบัญชา	กรรมการผู้จัดการ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับผู้จัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานด้านสำนักงาน อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯและผู้ถือหุ้นทุกราย ตลอดจน ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมุ่งเน้นแผนงาน เป้าหมาย กลยุทธ์ ว่าสามารถจัดการตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี เพื่อพัฒนาและยกระดับระบบงานด้านสำนักงานสู่มาตรฐานสากล

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- กำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับงาน	- เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อันเกิด
ด้านสำนักงาน	ประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ และผู้ถือหุ้นทุกรายภายใต้การบริหาร
- ดำเนินงานด้านบริหารงานอย่างชัดเจนโดยมีขั้นตอน และวิธีดำเนินงาน	ที่มีจรรยาบรรณและคุณธรรม
ตามข้อบังคับของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสำนักงาน	
- ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม ตลอดจนกำกับดูแล และกำหนดจรรยาบรรณ	
ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสำนักงาน	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- มีอำนาจในการอนุมัติ มีวิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ	
โดยยึดหลักว่าจะไม่ขัดกับนโยบาย และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ	

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องสร้างผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร และนโยบายของผู้ถือหุ้น
- ต้องบริหารงานภายใต้ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้
- ต้องบริหารคนหลากหลายสาขาอาชีพ และหลายระดับ
- ต้องสร้างความสมดุลระหว่างกลุ่มคนในส่วนสำนักงาน

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่งงาน (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	- รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และการบริหาร งานการตลาด และการขาย
- ผู้จัดการฝ่ายการบัญชีและการเงิน	- รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารด้าน บัญชี และการเงิน
- ผู้จัดการโรงงาน	- รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานของ โรงงาน
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	- รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานของ บุคลากร และงานธุรการทั่วไป

อำนาจการดำเนินการ (Financial Responsibilities / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติได้เอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulted by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior approval)
- อนุมัติการจัดซื้อ จัดจ้าง	/	/	
- การทำสัญญาผูกพันในนามบริษัท		/	/
- การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของบริษัท		/	/
- การลงทุนธุรกิจใหม่			/

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- ผู้ถือหุ้น	- การลงทุนใหม่	- ไม่แน่นอน
	- การประชุมคณะกรรมการบริหาร	- ทุกไตรมาส
- ลูกค้า	- การทำสัญญาซื้อขายสินค้า	- ไม่แน่นอน
	- การเยี่ยมเยียนลูกค้ารายใหญ่	- ทุกไตรมาส
- ผู้ขายสินค้า	- การทำสัญญาซื้อขายสินค้า	- ทุกปี
- ฝ่ายบุคคล	- การสรรหา การจัดจ้าง	- ทุกสัปดาห์
- หน่วยงานราชการ	- เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม	- ไม่แน่นอน

ความสามารถประจำตำแหน่ง (Key Competencies)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skills)	ความรู้ความสามารถด้านการคิด / บุคลิกภาพ (Mental Abilities / Personalities)
- ต้องมีความรู้ด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์	- สามารถจัดการตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมี	- มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถทำตาม
- มีการวางแผนสามารถจัดการตามแผนที่กำหนด	ประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลอันก่อให้เกิด	เป้าหมายและแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมี
ไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลอัน	ประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ ภายใต้พื้นฐานด้าน	ประสิทธิผล
ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ ภายใต้	คุณธรรมและจริยธรรม	
พื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม		

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	รองกรรมการผู้จัดการ	ชื่ออังกฤษ	Deputy Managing Director
	(ฝ่ายโรงงานและการตลาด)		(Manufacturing and Marketing)
ผู้บังคับบัญชา	กรรมการผู้จัดการ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับผู้จัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย และทิศทางของฝ่ายโรงงานและการตลาด

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ และบริหารงานด้านการผลิตและ	- ได้รับความเห็นชอบในนโยบายที่นำเสนอ
การตลาด	- ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่ดูแล
	เกี่ยวกับองค์กร
	- การเติบโตขององค์กรที่ดูแล

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องสร้างความสมดุลระหว่างกลุ่มที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกันหลายกลุ่ม

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่งงาน (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	- รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และการบริหาร งานการตลาด และการขาย
- ผู้จัดการฝ่ายผลิต	- รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานการ ผลการผลิต
- ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	- รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารงาน
- เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย	- รับผิดชอบในการวางแผน และบริหารงานด้านความ ปลอดภัย

อำนาจการดำเนินการ (Financial Responsibilities / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติตัวเอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulted by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior approval)
- อนุมัติการจัดซื้อ จัดจ้าง	/	/	
- การทำสัญญาผูกพันในนามบริษัทฯ		/	/
- การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของบริษัทฯ		/	/
- การลงทุนธุรกิจใหม่			/



การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- ผู้ถือหุ้น	- การลงทุนใหม่	- ไม่แน่นอน
	- การประชุมคณะกรรมการบริหาร	- ทุกไตรมาส
- ลูกค้า	- การทำสัญญาซื้อขายสินค้า	- ไม่แน่นอน
	- การเยี่ยมเยียนลูกค้ารายใหญ่	- ทุกไตรมาส
- ผู้ขายสินค้า	- การทำสัญญาซื้อขายสินค้า	- ทุกปี
- ฝ่ายบุคคล	- การสรรหา การจัดจ้าง	- ทุกสัปดาห์
- หน่วยงานราชการ	- เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม	- ไม่แน่นอน

ความสามารถประจำตำแหน่ง (Key Competencies)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skills)	ความรู้ความสามารถด้านการคิด / บุคลิกภาพ (Mental Abilities / Personalities)
- โรงงานและการตลาดในอุตสาหกรรมหมึกพิมพ์	- ภาษาอังกฤษ	- ภาวะผู้นำ
กาเวียร์และเฟลชโซ่		- การตัดสินใจ
		- การจัดการองค์กร

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้แทนฝ่ายบริหารระบบการจัดการคุณภาพ	ชื่ออังกฤษ	Quality Management Representative (QMR)
ผู้บังคับบัญชา	กรรมการผู้จัดการ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการกำหนดแนวทางการวางแผน และประสานงานในการจัดทำ ทบทวน รักษา และพัฒนาระบบ

การจัดการคุณภาพ เพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบฯและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานขอ/ต่อการรับรองระบบคุณภาพ	
- วางแผนการขอ / ต่ออายุการรับรอง	- ได้รับการรับรอง / ต่ออายุ
- ศึกษาข้อกำหนดของระบบฯ	- ดำเนินการได้ทันเวลา
- ร่วมกันคัดเลือก และนำเสนอสถาบันที่ให้การรับรองฯ	- ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- ทบทวนนโยบายคุณภาพ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารงาน	- มีความรู้ความเข้าใจในบุคลากร
ที่เกี่ยวข้อง	
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
- ติดต่อประสานงานกับผู้ตรวจประเมิน	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การตรวจติดตามระบบฯภายใน	
- วางแผนการตรวจติดตามภายใน	- ตรวจสอบได้ถูกต้อง
- ควบคุมการจัดทำตารางการตรวจฯ	- ตรวจสอบได้อย่างมีคุณภาพ
- คัดเลือกผู้ตรวจติดตามฯ	- ตรวจสอบได้ตามแผน
- ประชุมชี้แจงผู้ตรวจติดตามฯ	- คุณภาพของผู้ติดตาม
- ควบคุมและประสานงานการตรวจฯ	- สามารถดำเนินการแก้ไขเสร็จทันเวลา
- รวบรวม และสรุปผลการตรวจฯ	
- ประชุมชี้แจงกับหน่วยงานที่ถูกรวบรวม	
- ประเมินผลงานของผู้ตรวจติดตาม	
- ติดตามผลการดำเนินการแก้ไข	
งาน Mangement Review	
- กำหนดแผนการประชุม	- จัดประชุมได้ตรงตามแผน
- ประสานงานแจ้งวาระการประชุม	- ประชุมได้ครบทุกวาระ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ได้มติจากที่ประชุม
- ควบคุมและตรวจสอบการจัดเตรียมความพร้อมในการประชุม	- ไม่เกิดปัญหาซ้ำ
- ดำเนินการประชุม	- ความถูกต้องของเอกสาร และรายงานการประชุม
- ควบคุม และตรวจสอบการจัดการทำรายงานการประชุม	
- ติดตามผลการดำเนินการตามปกติของที่ประชุม	
งานระบบเอกสาร และบันทึก	
- กำหนดระบบการควบคุมเอกสาร	- ถูกต้องตามข้อกำหนด
- ควบคุม ตรวจสอบระบบการขึ้นทะเบียน แก้ไข จัดเก็บ และทำลาย	- สะดวกในการใช้งาน
เอกสาร	
- ให้คำปรึกษาแนะนำในการดูแลระบบเอกสาร	
การจัดการทั่วไป	
- บริหารบุคลากร	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- วางแผน และจัดทำงบประมาณประจำปี	- ความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทฯตามที่ได้รับมอบหมาย	- การเข้าร่วมกิจกรรม

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องจัดทำดูแลรักษา และพัฒนาระบบการทำงานของทุกหน่วยงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบคุณภาพทั้งที่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาโดยตรง ต้องดำเนินการผ่านผู้บริหารระดับสูง
- ต้องคอยติดตามแก้ไข ปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบที่เปลี่ยนไป
- ต้องให้คำปรึกษา ให้ความรู้ ควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในเวลาเดียวกันบางครั้งบทบาทเหล่านี้ก็ขัดแย้งกันเอง
- ต้องสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพให้กับบุคลากร ถือว่าเป็นเรื่องยาก และต้องใช้เวลา

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่งงาน (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- พนักงานควบคุมเอกสาร	- รับผิดชอบในการดูแลระบบเอกสารของระบบการจัดการคุณภาพทั้งระบบ

อำนาจการดำเนินการ (Financial Responsibilities / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติตัวเอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulte by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior approval)
- อนุมัติการแก้ไขเปลี่ยนแปลงรูปแบบของเอกสารในระบบคุณภาพ	/		
- อนุมัติการออก / ปิด CAR	/		
- อนุมัติการคัดเลือกผู้ตรวจประเมินฯ		/	

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- ทุกหน่วยงาน	- ประสานงานเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพ	- ทุกเดือน
	- ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหา ติดตามความคืบหน้า	- ไม่แน่นอน
- ผู้ตรวจประเมินภายนอก	- ติดต่อประสานงานในการตรวจประเมินฯ	- ปีละ 2 ครั้ง
	- ส่งผลการชี้แจง และดำเนินการแก้ไข	- ไม่แน่นอน
- ผู้ตรวจติดตามภายใน	- ประสานงานในการพัฒนาฝึกอบรม	- ไม่แน่นอน
	- ประชุมชี้แจงเพื่อดำเนินการตรวจติดตาม	- ปีละ 2 ครั้ง



ความสามารถประจำตำแหน่ง (Key Competencies)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skills)	ความรู้ความสามารถด้านการคิด / บุคลิกภาพ (Mental Abilities / Personalities)
- กระบวนการทำงานของบริษัท	- คอมพิวเตอร์	- การวางแผน
- นโยบาย และคู่มือคุณภาพ	- ภาษาอังกฤษ	- การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น
- ข้อกำหนดของระบบการจัดการคุณภาพ	- ทักษะการตรวจติดตาม	- การประสานงาน
- การตรวจประเมิน		- การติดตาม
- การตรวจติดตามภายใน		- การสื่อสาร

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่ควบคุมเอกสาร	ชื่ออังกฤษ	Document Control Officer
ผู้บังคับบัญชา	ผู้แทนฝ่ายบริหารระบบการจัดการคุณภาพ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการจัดทำ แจกจ่าย ขึ้นทะเบียน ยกเลิก ทบทวน ทำลายเอกสารและบันทึก เพื่อให้เป็นไปตามข้อ

กำหนดของระบบการจัดการคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานควบคุมเอกสาร	
- รับผิดชอบต่อแก้ไขเอกสาร	- ถูกต้องตามข้อกำหนด
- ลงบันทึกในสมุดควบคุม	- เสร็จทันเวลา
- ดำเนินการแก้ไข	- ข้อมูลทันสมัย
- ส่งเอกสารให้ผู้ร้องขอลงชื่อ	
- ปรับปรุงข้อมูลใน Master List และ Holder List	
- ดำเนินการทำลายเอกสารที่ไม่ทันสมัย	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>งานควบคุมบันทึก</u>	
- จัดเก็บบันทึก	- ถูกต้องตามข้อกำหนด
- ตรวจสอบอายุของบันทึก	- เสร็จทันเวลา
- ควบคุมดูแล และประสานงานเกี่ยวกับใบ CAR	
- ทำลายบันทึก	
<u>งานจัดทำรายงาน</u>	
- จัดทำรายงานประจำเดือน	- ถูกต้องตามข้อกำหนด
- รวบรวมผลการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น	- เสร็จทันเวลา
- จัดเตรียมเอกสารการประชุม Management Review	
- จัดพิมพ์เอกสาร	

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องทำงานกับเอกสารจำนวนมาก
- ต้องติดตามเอกสาร และบันทึกกับทุกหน่วยงาน
- ความผิดพลาดเรื่องเอกสารจะส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบฯ

อำนาจการดำเนินการ (Financial Responsibilities / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติได้เอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulte by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior approval)
- อนุมัติการให้เลขทะเบียนเอกสาร		/	

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- ทุกหน่วยงาน	- ประสานงานเกี่ยวกับเอกสารในระบบการจัดการคุณภาพ	- ทุกวัน

ความสามารถประจำตำแหน่ง (Key Competencies)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skills)	ความรู้ความสามารถด้านการคิด / บุคลิกภาพ (Mental Abilities / Personalities)
- ข้อกำหนดของระบบการจัดการคุณภาพ	- คอมพิวเตอร์	- ความละเอียดรอบคอบ
- ระบบการควบคุมเอกสาร	- ภาษาอังกฤษ	- การจัดลำดับความสำคัญของงาน
- ฝั่งการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆ		- การประสานงาน
ภายในบริษัท		- มนุษยสัมพันธ์
		- ทำงานอย่างเป็นระบบ

## ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

### ฝ่ายการผลิต

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ชื่ออังกฤษ	Production Manager
แผนก	-	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการโรงงาน	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับผู้จัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการวางแผนควบคุม และตรวจสอบกระบวนการ ในการผลิตสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อ

ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งในด้านคุณภาพ ต้นทุน ปริมาณและเวลาในการส่งมอบ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>การวางแผนการผลิต</u>	
- ประมาณการยอดขายการผลิต	- ความถูกต้อง
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ความแม่นยำของแผน
- วางแผนการใช้เครื่องจักร กำลังคน และ วัสดุดิบ	- ผลิตได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การควบคุมการผลิต	
- กำหนดเวลา และตารางการผลิต	- คุณภาพของสินค้า
- ควบคุม ตรวจสอบกระบวนการในการผลิต	- ผลผลิต (ปริมาณ)
- แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต	- ผลิตได้ทันเวลา
	- ต้นทุนการผลิต
การบริหารความปลอดภัย	
- วางแผน ควบคุม ตรวจสอบ การดำเนินงานด้านความ	- ความปลอดภัยในชีวิต
ปลอดภัยสุขอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ	- ความปลอดภัยในทรัพย์สิน
พนักงาน	- ถูกต้องตามกฎหมาย
การจัดการทั่วไป	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบคุณภาพ
- บริหารบุคคลากร	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- วางแผนและจัดทำงานงบประมาณประจำปี	- ความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทฯ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- การเข้าร่วมกิจกรรม

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต	ชื่ออังกฤษ	Assistance Production Manager
แผนก	ผลิต	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับผู้จัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบควบคุมกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามแผนการผลิต เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้โดยตรงและทันตาม

#### ความต้องการของลูกค้า

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>การวางแผนการผลิต</u>	
- รับแผนการผลิตจากฝ่ายวางแผน	- วางแผนการผลิตได้ทันเวลาที่กำหนดส่งมอบให้ลูกค้า
- วิเคราะห์บุคคลากรและสมรรถภาพของเครื่องจักร และ	- ประสิทธิภาพของการควบคุมตามแผนการผลิต
<u>ตรวจสอบวัตถุประสงค์</u>	
- ประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
- เสนอแผนการผลิตให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
- ติดตาม ทบทวน แก้ไข แผนการผลิต	



ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การจัดการทั่วไป	
- ดูแลการจัดการคุณภาพทั่วไป	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบคุณภาพ
- บริหารบุคคลากร	- การเข้าร่วมกิจกรรม
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทฯ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- ผลสำรวจของงานที่ได้รับมอบหมาย
- อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องประสานงาน และประสานประโยชน์ระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายการผลิต ซึ่งมักมีข้อขัดแย้งกัน ในบางครั้ง
- ต้องใช้ความรู้ประกอบในการวางแผนหลายๆเรื่อง เช่น กระบวนการผลิต เครื่องจักร แรงงาน วัตถุดิบ

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่ออกใบสั่งผลิต	ชื่ออังกฤษ	Job Order
แผนก	ออกใบสั่งผลิต	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) เพื่อความคุ้มค่าให้บริษัทฯ สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าได้ตรง ตามเวลา และความต้องการที่ลูกค้ากำหนด

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ออกเอกสารใบผลิต	- ผลิตและส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลา และ
- แจ้งผู้เกี่ยวข้องกรณีมีการเปลี่ยนแปลงการผลิต	ความต้องการที่ลูกค้ากำหนด

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องออกใบสั่งผลิตให้ถูกต้อง ตรงกับผลิตภัณฑ์ที่ต้องการผลิต
- ต้องใช้รหัส สูตร ในการออกใบสั่งผลิตให้ถูกต้อง
- ออกใบสั่งผลิตให้ตรงกับจำนวนที่ต้องการผลิต และใกล้เคียงกับน้ำหนักที่ต้องการ

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- พนักงานฝ่ายผลิต	- รับใบสั่งไปผลิตตามรายละเอียด และขั้นตอนในเอกสารตามใบสั่งผลิต

อำนาจการดำเนินการ (Financial responsibilities / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติได้เอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulte by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior approval)
- ผลิต Order / สต็อกของ สินค้าสำเร็จรูป	/	/	/
	กรณีสูตรเก่า	กรณีสูตรใหม่, กรณีต้องปรับ สูตร	กรณีสูตรใหม่, กรณีต้องปรับสูตร
- ผลิต Order / สต็อกของ Bass, Varnish, Additive	/	/	/
	กรณีสูตรเก่า	กรณีสูตรใหม่, กรณีต้องปรับ สูตร	กรณีสูตรใหม่, กรณีต้องปรับสูตร

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	ชื่ออังกฤษ	Safety Officer
แผนก	-	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	รองกรรมการผู้จัดการ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับผู้จัดการ
	(ฝ่ายโรงงาน และการตลาด)		

วัตถุประสงค์ (Job Purpose)

- เพื่อให้มั่นใจว่าพื้นที่ในการทำงานมีความปลอดภัยต่อพนักงาน เครื่องจักร เพื่อให้การผลิตมีคุณภาพตรงตามข้อกำหนด
- เพื่อให้มั่นใจว่าพื้นที่การทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และการผลิต เพื่อนำไปสู่การผลิต

ที่มีคุณภาพ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- จัดทำแผนความปลอดภัยในการทำงาน	- เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผน
- ตรวจสอบอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย	- เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน
- จัดทำเอกสารด้านความปลอดภัย	- เพื่อเพิ่มความรู้ด้านความปลอดภัย
- จัดทำรายงานด้านความปลอดภัย	- เพื่อรายงานให้หน่วยงาน

ความยาก / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- การควบคุมไม่ให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน มีความยากเนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	หัวหน้าแผนกผสม บด และบั่นวานิช	ชื่ออังกฤษ	Premix, Grinding & Vanish Leader
แผนก	ผสม บด และบั่นวานิช	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบในส่วนผสมบด และบั่นวานิชที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าให้ถูกต้อง และเสร็จทันกำหนดเวลาที่ลูกค้า

ต้องการ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- รับงานและจ่ายงานให้กับลูกน้อง	- วางแผนการผสม บด และบั่นวานิช
- ควบคุมเวลาการผลิตให้ได้ตามเวลาที่กำหนด	- ผลิตสินค้าได้ตามกำหนดเวลา
- ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ควบคุมความผิดพลาดที่เกิดจากการผลิต

ความยาก / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- การตรวจสอบวัตถุดิบก่อนทำการผลิตเพื่อป้องกันการใส่วัตถุดิบผิดตัว
- การปนเปื้อนจากวัตถุดิบตัวอื่น ที่ติดมาจากภาชนะที่ใช้ในการผลิต

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- พนักงานแผนกผสมและบด	- รับผิดชอบผสมและบดสีตามใบงาน และแผนงานที่หัวหน้าจัดให้
- พนักงานแผนกปั้นและวานิช	- รับผิดชอบปั้นวานิชตามใบงาน และแผนงานที่หัวหน้าจัดให้

อำนาจการดำเนินการ (Financial responsibilities / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติตัวเอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulte by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior approval)
วางแผนการผสม, บดและปั้นวานิช	/		/



ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงานผสม บด และปั้นวานิช	ชื่ออังกฤษ	Premix, Grinding & Vanish Worker
แผนก	ผสม	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้าแผนกผสม บด และปั้นวานิช	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และทันตามระยะเวลาที่กำหนด
- ปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	
- ดูแลรักษาความสะอาดของพื้นที่ทำงาน	- การดูแลความสะอาดของพื้นที่ทำงาน
- ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	

ความยาก / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- การตรวจสอบวัตถุดิบก่อนทำการผลิตเพื่อป้องกันการใส่วัตถุดิบผิดตัว
- การปนเปื้อนจากวัตถุดิบตัวอื่น ที่ติดมาจากภาชนะที่ใช้ในการผลิต

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	- ส่งมอบสินค้าสำเร็จรูป	- ทุกวัน

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	หัวหน้าแผนกผสม	ชื่ออังกฤษ	Mix Leader
แผนก	ผสม	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบงานในส่วนงานผสมสี, Medium, Solvent ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าให้ถูกต้องและเสร็จทันกำหนดเวลา

ที่ลูกค้าต้องการ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- รับงาน วางแผนงาน และจ่ายงานให้กับลูกน้อง	- วางแผนการผลิตให้ทันตามเวลาที่ลูกค้า
- ควบคุมเวลาการผลิตให้ได้ตามเวลาที่กำหนด	ต้องการ
- ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ผลิตสินค้าได้ตามกำหนดเวลา
- ปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชา	- ควบคุมความผิดพลาดที่เกิดจากการผสม

ความยาก / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- การตรวจสอบวัตถุดิบก่อนทำการผลิตเพื่อป้องกันการใส่วัตถุดิบผิดตัว
- การปนเปื้อนจากถังที่ใช้ในการผสม ต้องดูแลความสะอาด และได้สินค้าตรงตามที่จะผสม

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- พนักงานแผนกผสม	- รับผิดชอบผสมและบดสีตามใบงาน และแผนงานที่หัวหน้าจัดให้

อำนาจการดำเนินการ (Financial responsibilities / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติตัวเอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulte by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior approval)
วางแผนการผสมสี	/		/

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงานผสม	ชื่ออังกฤษ	Mix Worker
แผนก	ผสม	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้าแผนกผสม	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และทันตามระยะเวลาที่กำหนด
- ปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	
- ดูแลรักษาความสะอาดของพื้นที่ทำงาน	- การดูแลความสะอาดของพื้นที่ทำงาน
- ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	

ความยาก / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- การตรวจสอบวัตถุดิบก่อนทำการผลิตเพื่อป้องกันการใส่วัตถุดิบผิดตัว
- การปนเปื้อนจากวัตถุดิบตัวอื่น ที่ติดมาจากภาชนะที่ใช้ในการผลิต

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	- ส่งมอบสินค้าสำเร็จรูป	- ทุกวัน

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	หัวหน้าแผนกปรับเฉดสี	ชื่ออังกฤษ	Color Match Leader
แผนก	Color Match	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบและควบคุมงานปรับเฉดสีที่ทำการผลิต ให้ตรงกับขวด Standard ให้ทันระยะกำหนดเวลาที่ลูกค้าต้องการ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ปรับเฉดสีของสินค้าที่ทำการผลิต ให้ตรงตามขวด Standard	- ปรับเฉดสีให้ตรงกับขวด Standard ให้มากที่สุด
- ควบคุมเวลาในการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลาที่ลูกค้าต้องการ	- จัดลำดับงานก่อน-หลัง ดูความสำคัญของงาน และเวลาที่ลูกค้าต้องการ
- ปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชา	

ความยาก / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการปรับเจดสี
- เป็นงานที่ต้องตัดสินใจ ในการยอมรับเจดสีที่ตรงตามขนาด Standard

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- พนักงาน Color Match	- ตรวจสอบเช็คเจดสีให้ตรงตามขนาด Standard ตามที่หัวหน้าจัดให้

อำนาจการดำเนินการ (Financial responsibilities / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติตัวเอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulte by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior approval)
วางแผนการผสมสี	/		/



ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงานปรับเฉดสี	ชื่ออังกฤษ	Color Match Worker
แผนก	Color Match	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้าแผนกปรับเฉดสี	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และทันตามระยะเวลาที่กำหนด
- ปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	
- ดูแลรักษาความสะอาดของพื้นที่ทำงาน	- การดูแลความสะอาดของพื้นที่ทำงาน
- ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	

ความยาก / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการปรับเจดสี
- เป็นงานที่ต้องตัดสินใจ ในการสรุปผลเพื่อการยอมรับเจดสี

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	- ส่งมอบสินค้าสำเร็จรูป	- ทุกวัน
- เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ (QC)	- ส่งสินค้าเพื่อตรวจสอบคุณภาพ	- ทุกวัน

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	หัวหน้าแผนกบรรจุ	ชื่ออังกฤษ	Packing Leader
แผนก	บรรจุ	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบงานในส่วนการบรรจุ การติดฉลาก ให้มีความ ถูกต้อง และทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ควบคุมการทำงานของลูกน้องให้มีความถูกต้อง	- ตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานของลูกน้องเพื่อ
- ควบคุมเวลาในการบรรจุให้ทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ	ป้องกันความผิดพลาด
- ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	- บรรจุสินค้าได้ทันตามเวลาที่กำหนด
	- ส่งมอบสินค้าให้คลังสินค้าได้ถูกต้องและครบถ้วน

ความยาก / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ตรวจสอบความถูกต้องของฉลากให้ครบถ้วนเพื่อป้องกันความผิดพลาด
- แยกอุปกรณ์การบรรจุหมึกพิมพ์แต่ละชนิดให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการนำไปใช้ที่ผิด

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- พนักงานบรรจุ	- รับผิดชอบบรรจุตามที่หัวหน้าจัดให้

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	- ส่งมอบสินค้าสำเร็จรูป	- ทุกวัน

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงานบรรจุ	ชื่ออังกฤษ	Packing Worker
แผนก	บรรจุ	ฝ่าย	ผลิต
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้าแผนกบรรจุ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และทันตามระยะเวลาที่กำหนด
- ปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	
- ดูแลรักษาความสะอาดของพื้นที่ทำงาน	- การดูแลความสะอาดของพื้นที่ทำงาน
- ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	

ความยาก / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ตรวจสอบความถูกต้องของฉลากให้ครบถ้วนเพื่อป้องกันความผิดพลาด
- แยกอุปกรณ์การบรรจุหมึกพิมพ์แต่ละชนิดให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการนำไปใช้ที่ผิด

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	- ส่งมอบสินค้าสำเร็จรูป	- ทุกวัน

ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job description)

ฝ่ายเทคนิค

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	ชื่ออังกฤษ	Technical Manager
แผนก	-	ฝ่าย	เทคนิค
ผู้บังคับบัญชา	กรรมการผู้จัดการ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบวางแผนการดูแลและให้บริการเทคนิค แก้ไขปัญหาของลูกค้า รวมถึงการให้ความรู้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้า

เกิดความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการขององค์กร

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานบริการหลังการขาย	- มีประสิทธิภาพในการให้บริการ
- กำหนดกลยุทธ์ในการให้บริการลูกค้า	- มีรายได้จากการบริการ
- จัดทำ / ทบทวนระบบการให้บริการด้านเทคนิค	- ต้นทุน / ค่าใช้จ่ายลดต่ำลง
- วางแผนการให้บริการหลังการขายร่วมกับฝ่ายขาย	- ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า
- ออกเยี่ยมลูกค้ารายใหญ่	- มีความปลอดภัยในการทำงาน
งานแก้ไขปัญหาของลูกค้า	
- กำหนด / ทบทวนระบบการแก้ไขปัญหาของลูกค้า	- แก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง
- วางแผนการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	- แก้ไขปัญหาได้ทันเวลา
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการร้องเรียนของ	- ลูกค้าพึงพอใจ
ลูกค้า	- ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- ติดตามผลการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน	



ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานพัฒนาฝึกอบรม	
- วางแผนการให้ความรู้แก่ลูกค้า	- ความสามารถของช่างเพิ่มขึ้น
- วางแผนการพัฒนาช่างเทคนิค	- ความรู้ความเข้าใจของลูกค้า
- ร่วมกับฝ่ายฝึกอบรมกำหนดแผนงาน	
- ติดตามผลการให้ความรู้	
การจัดการทั่วไป	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบ
- บริหารบุคคลากร	คุณภาพ
- วางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปี	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทฯตามที่ได้รับมอบหมาย	- ความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ
- อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	- การเข้าร่วมกิจกรรม
	- ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องบริการลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลาย และไม่จำกัดพึงพอใจ แต่ต้องอยู่ในเงื่อนไข และข้อกำหนดของการให้บริการ
- ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการอยู่เสมอ เนื่องจากเทคโนโลยีการแข่งขันและความ ต้องการ ของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibility)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ	- ตรวจสอบคุณภาพและบริการ ระบบคุณภาพของสินค้า
- หัวหน้าแผนก Color Match	- ควบคุมการผลิต Color Match
- หัวหน้าแผนกเทคนิค	- วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

อำนาจการดำเนินการ (Financial Responsibilities / Authorization)

อำนาจดำเนินการ (Financial Responsibility / Authorization)			
เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติได้เอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulte by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior Approval)
- ลงนามในสัญญาการให้บริการ		/	
- อนุมัติการเคลมของลูกค้าในวงเงิน ไม่เกิน 10,000 บาท	/		
- อนุมัติการเคลมของลูกค้าในวงเงิน ไม่เกิน 50,000 บาท		/	
- อนุมัติการเคลมของลูกค้าในวงเงิน เกิน 50,000 บาท			/

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ	ชื่ออังกฤษ	Technical Manager
แผนก	ควบคุมคุณภาพ	ฝ่าย	เทคนิค
ผู้บังคับบัญชา	กรรมการผู้จัดการ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการควบคุมการจัดทำระบบประกันคุณภาพการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า รวมถึงดูแลเรื่องเครื่องมือ

อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าที่ผลิตมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานบริการหลังการขาย	- มีประสิทธิภาพในการให้บริการ
- กำหนดกลยุทธ์ในการให้บริการลูกค้า	- มีรายได้จากการบริการ
- จัดทำ / ทบทวนระบบการให้บริการด้านเทคนิค	- ต้นทุน / ค่าใช้จ่ายลดต่ำลง
- วางแผนการให้บริการหลังการขายร่วมกับฝ่ายขาย	- ได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า
- ออกเยี่ยมลูกค้ารายใหญ่	- มีความปลอดภัยในการทำงาน

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานแก้ไขปัญหาของลูกค้า	
- กำหนด / ทบทวนระบบการแก้ไขปัญหาของลูกค้า	- แก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง
- วางแผนการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	- แก้ไขปัญหาได้ทันเวลา
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการร้องเรียนของ	- ลูกค้าพึงพอใจ
ลูกค้า	- ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- ติดตามผลการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน	
งานพัฒนาฝึกอบรม	
- วางแผนการให้ความรู้แก่ลูกค้า	- ความสามารถของช่างเพิ่มขึ้น
- วางแผนการพัฒนาช่างเทคนิค	- ความรู้ความเข้าใจของลูกค้า
- ร่วมกับฝ่ายฝึกอบรมกำหนดแผนงาน	
- ติดตามผลการให้ความรู้	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การจัดการทั่วไป	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบ
- บริหารบุคคลากร	คุณภาพ
- วางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปี	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทตามที่ได้รับมอบหมาย	- ความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ
- อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	- การเข้าร่วมกิจกรรม
	- ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องทำงานที่ไม่มีผู้ตรวจสอบซ้ำ เนื่องจากเป็นด่านสุดท้ายก่อนการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า
- ต้องทำงานตามข้อกำหนดของหลายมาตรฐาน และต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายผลิต เพื่อให้ลูกค้าได้สินค้าตรงความต้องการ
- ต้องตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน เช่น ฝ่ายผลิต จัดซื้อ ซ่อมบำรุง จัดส่ง

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงานตรวจสอบคุณภาพ	ชื่ออังกฤษ	Quality Control Operator
แผนก	ควบคุมคุณภาพ	ฝ่าย	เทคนิค
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการสุ่มตัวอย่าง การตรวจวัดคุณภาพของวัตถุดิบ / ผลิตภัณฑ์ / สินค้าสำเร็จรูป เพื่อให้เป็นไปตามวิธีการ

และมาตรฐานด้านการควบคุมคุณภาพ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การตรวจผลิตภัณฑ์	
- การดูแลรักษาขวดตัวอย่าง (จัดเก็บ)	- ความพร้อมใช้งานของขวด Standard และขวด ตัวอย่าง
- การดูแลรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือตรวจวัด	- อุปกรณ์พร้อมใช้งาน
- ทำการตรวจเช็ควัตถุดิบ (สุ่ม)	- ตรวจเช็คได้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา
- ทำการตรวจเช็คผลิตภัณฑ์ และสินค้าสำเร็จรูป	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>การตรวจสอบ</u>	
- ดำเนินการตรวจสอบวัตถุดิบ / ผลิตภัณฑ์ / สินค้าสำเร็จรูป	- ทดสอบได้ถูกต้องตามวิธีการ
	- ทดสอบได้ทันเวลา
<u>การบันทึกผล</u>	- ความถูกต้องของผลการทดสอบ
- บันทึกผลการทดสอบสินค้าสำเร็จรูป	
- บันทึกการตรวจสอบวัตถุดิบ Raw Material	- คุณภาพของสินค้า
	- ตรวจสอบสินค้าได้ทันกำหนด
	- ความพึงพอใจของลูกค้า

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องมีความละเอียดรอบคอบ เนื่องจากความผิดพลาดในขณะตรวจเช็คมีองค์ประกอบหลายอย่าง
- มีรายละเอียดของการทดสอบมาก และมีหลากหลายประเภท



ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	หัวหน้าแผนก Color Match	ชื่ออังกฤษ	Color Match Supervison
แผนก	Color Match	ฝ่าย	เทคนิค
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบและควบคุมการผลิต Color Match โดยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามความต้องการ

ของลูกค้า และฝ่ายผลิตให้ได้ตามเป้าหมาย และนโยบายของบริษัทฯ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งาน Color Match	
- รับทราบข้อมูล (ประเภทของสี, ฟิล์ม, เกรดสี) และวางแผนการทำงาน	- ควบคุมการ Color Match ให้ตรงกับ Standard
- ควบคุมและตรวจสอบ Color Match ให้ตรงกับ Standard Sampleที่ได้รับ	- ควบคุมต้นทุนของวัตถุดิบที่ใช้ในการ Color Match
- ปฏิบัติงานให้ทันตรงตามเวลาที่กำหนด	- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ให้คำปรึกษา แนะนำ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา เกี่ยวกับเทคนิคการพิมพ์ และการ Color Match	
- ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
- ปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา	
- รายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้บังคับบัญชา	

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- เป็นงานที่ใช้ความละเอียดมากในการตัดสินใจเรื่องเฉดสี และการเลือกใช้แม่สีแต่ละชนิด ที่เหมาะสมกับงานพิมพ์
- ความผิดพลาดหรือความล่าช้าของงาน จะเกิดผลกระทบต่อฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต และต้นทุนของบริษัทฯ
- เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ด้านการพิจารณาเฉดสี และเทคนิคในการ Coating shade

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงาน Color Match	ชื่ออังกฤษ	Color Match Worker
แผนก	Color Match	ฝ่าย	เทคนิค
ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้าแผนก Color Match	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบ Color Match Shade สีตามตัวอย่างและเสร็จตามเวลาที่กำหนดตามเป้าหมาย และนโยบายของบริษัทฯ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งาน Color Match	
- รับทราบข้อมูล (ประเภทของสี, ฟิล์ม, เจดสี) และวางแผนการทำงาน	- ควบคุมการ Color Match ให้ตรงกับ Standard
- ควบคุมและตรวจสอบ Color Match ให้ตรงกับ Standard Sample ที่ได้รับ	- ควบคุมต้นทุนของวัตถุดิบที่ใช้ในการ Color Match
- ปฏิบัติงานให้ทันตรงตามเวลาที่กำหนด	- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- ให้คำปรึกษา แนะนำ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา เกี่ยวกับเทคนิค การพิมพ์ และการ Color Match	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
- ปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา	
- รายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้บังคับบัญชา	

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- เป็นงานที่ใช้ความละเอียดมากในการตัดสินใจเรื่องเฉดสี และการเลือกใช้แม่สีแต่ละชนิด ที่เหมาะสมกับงานพิมพ์
- ความผิดพลาดหรือความล่าช้าของงาน จะเกิดผลกระทบต่อฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต และต้นทุนของบริษัทฯ
- เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ด้านการพิจารณาเฉดสี และเทคนิคในการ Coating shade

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibility)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	- รับผิดชอบในการ Color Match ให้ได้ตาม Standard และทันเวลาที่กำหนด
หัวหน้าแผนก Color Match	- รับผิดชอบในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของงาน Color Match
พนักงานแผนก Color Match	- รับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	หัวหน้าแผนกเทคนิค	ชื่ออังกฤษ	Color Match Supervison
แผนก	Color Match	ฝ่าย	เทคนิค
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ที่มี

ผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หาวิธีดัดแปลงเพื่อลดต้นทุนในการผลิต และเพิ่มผลกำไรแก่องค์กรโดยจะคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- รับทราบข้อมูลรวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์	- สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงเป้าหมาย
- วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	- ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาผลิตภัณฑ์
- ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไข	- ประสิทธิภาพเชิงเศรษฐศาสตร์หลังการแก้ไข
- ประชุมและวางแผนถึงขั้นตอนการแก้ไข	
- ให้คำปรึกษาแนะนำ ตัดสินใจแก้ไขปัญหา	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ติดตาม ทบทวนผลจากการแก้ไข	
- จัดทำสรุปผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา	
<u>การจัดการทั่วไป</u>	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบคุณภาพ
- บริหารบุคลากร	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- วางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปี	- ความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทตามที่ได้รับมอบหมาย	- การเข้าร่วมกิจกรรม
- อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	- ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่แผนกเทคนิค	ชื่ออังกฤษ	Technician Staff
แผนก	เทคนิค	ฝ่าย	เทคนิค
ผู้บังคับบัญชา	กรรมการผู้จัดการ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทดลองหรือทดสอบในงานวิจัยและพัฒนาอย่างเคร่งครัด เพื่อผลงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- รับทราบข้อมูลรวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์	- สามารถทำการทดสอบหรือทดลองเกี่ยวกับการทำงาน
- วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไข	- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทดลอง
- ประชุมและวางแผนถึงขั้นตอนการแก้ไข	
- ให้คำปรึกษาแนะนำ ตัดสินใจแก้ไขปัญหา	
- ติดตาม ทบทวนผลจากการแก้ไข	
- จัดทำสรุปผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา	



ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การจัดการทั่วไป	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบคุณภาพ
- บริหารบุคลากร	- ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา
- วางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปี	- การเข้าร่วมกิจกรรม
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทฯตามที่ได้รับมอบหมาย	- ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย
- อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	

## ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

### ฝ่ายบัญชี

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	ชื่ออังกฤษ	Accounting Manager
แผนก	บัญชี	ฝ่าย	บัญชี
ผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับบังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการวางแผนงานและควบคุมการจัดทำบัญชีต้นทุนและบัญชีทั่วไป เพื่อจัดทำรายงานที่ถูกต้องและเสร็จทัน

เวลาให้กับผู้บริหาร

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>ด้านบัญชีต้นทุน</u>	
- ร่วมกับฝ่ายผลิตในการกำหนดต้นทุนมาตรฐานของสินค้า	- คำนวณต้นทุนที่เหมาะสม
- ควบคุม ติดตาม และตรวจสอบ การคำนวณต้นทุน	- ความถูกต้องของต้นทุน
- วิเคราะห์ผลการใช้ต้นทุน	- คำนวณต้นทุนได้ทันเวลา

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- เสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการต้นทุน	- มูลค่าสินค้าคงคลังที่เหมาะสม
- วิเคราะห์อัตราการผลิตของคลังสินค้า	
- ควบคุมการปิดบัญชี และจัดทำรายงาน	
<u>ด้านบัญชีทั่วไป</u>	
- วางแผน ควบคุม และตรวจสอบการปิดบัญชี	- ปิดบัญชีได้ถูกต้อง ทันเวลา
- ควบคุมและตรวจสอบการจ่ายภาษี	- ส่งภาษีได้ถูกต้อง ทันเวลา
- ดำเนินการเรื่องการประกันภัยทรัพย์สิน	- ไม่เสียค่าปรับ
- ควบคุมดูแลบัญชีทรัพย์สิน	
- ควบคุมการปิดบัญชี และจัดทำรายงาน	
<u>การจัดการทั่วไป</u>	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบ คุณภาพ
- บริหารบุคคลากร	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- วางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปี	- ความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อควรระวัง (Major Challenges)

- เป็นงานที่ต้องทำงานกับข้อมูลเป็นจำนวนมาก และการตรวจสอบข้อมูลแต่ละประเภท แตกต่างกันไป
- ต้องเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบข้อบังคับหลายเรื่อง เช่น กฎหมาย หลักการบัญชี นโยบายบริษัทฯ กสท. ตลาดหลักทรัพย์ต้องทำงานภายใต้เวลาที่จำกัด เพราะต้องรอข้อมูลจากทุกหน่วยงาน

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's responsibility)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตย่อย (Job Scope)
- เจ้าหน้าที่บัญชี - ต้นทุน	- รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีต้นทุน
- เจ้าหน้าที่บัญชี - รับ	- รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีด้านการรับ
- เจ้าหน้าที่บัญชี - จ่าย	- รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีด้านการจ่าย

อำนาจดำเนินการ (Financial Responsibility / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติได้เอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulte by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior Approval)
อนุมัติการปรับปรุงรายการบัญชี			/

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- ฝ่ายขาย	- ติดตามเอกสารการขาย	- ทุกเดือน
- ฝ่ายผลิต	- ติดตามเอกสารต้นทุนสินค้า	- ทุกเดือน
- ฝ่ายจัดซื้อ	- ประสานงานเรื่องสต็อกสินค้าคงคลัง	- ทุกเดือน
- ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง	- ประสานงานเรื่องต้นทุนวิศวกรรม	- ไม่แน่นอน
- กรมสรรพากร	- การชี้แจงข้อสงสัยด้านภาษี	- ไม่แน่นอน

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่บัญชี	ชื่ออังกฤษ	Accounting Officer
แผนก	บัญชี	ฝ่าย	บัญชี
ผู้ได้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการจ่ายเงินสดย่อย กระทบยอดเงินฝากจัดทำเอกสาร ติดตามหนี้ค้างชำระที่เกินกำหนด จัดทำเอกสาร

ลูกค้า เครดิต และติดต่อธนาคารบันทึกบัญชีลูกหนี้/เจ้าหนี้ให้เสร็จตามเป้าหมาย

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานการรับจ่ายเงิน	
- จัดทำเอกสารการรับจ่าย	- รับจ่ายเงินที่ถูกต้อง
- ตรวจสอบรายการรับจ่ายเงินประจำวันกับเงินที่รับจริง	- รับจ่ายเงินทันเวลา
- สรุปรายงานภาษีของแต่ละเดือน	- ความพึงพอใจของผู้ขาย / ลูกค้า
- ทำรายจ่ายเงินสด / เช็คตามรอบปิด	
- รับเอกสารวางบิล / รับเช็ค	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>งานด้านกระแสเงินสด (Cash Flow)</u>	
- ตรวจสอบเงินสดในบัญชี	- มีเงินพอจ่าย
- ตรวจสอบแผนการใช้เงินสด	- มีความแม่นยำในการประมาณการ
- ตรวจสอบยอดเช็คที่อยู่ในมือกับยอดเช็คที่ผู้ขายยังไม่ขึ้นเงิน	
- ประมาณรายรับรายจ่าย	
<u>งานด้านภาษี</u>	
- ตรวจสอบรายงานกับหนังสือรับรองภาษี ณ ที่จ่าย	- จ่ายภาษีที่ถูกต้อง
- ตรวจสอบแบบ ภ.ง.ด. 3,53	- นำส่งภาษีที่ทันเวลา
- ควบคุมการนำส่งภาษี	- ไม่เสียค่าปรับ
<u>งานเงินสดย่อย</u>	
- ควบคุมการจ่ายเงินสดย่อย	- มีเงินพอจ่าย
- ตรวจสอบรายงานการจ่ายเงินสดย่อย	- จ่ายตรงเวลา
- ทำเรื่องขอตั้งเบิกขาดเขต	- ผู้รับพึงพอใจในการบริการ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การจัดการทั่วไป	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดระบบคุณภาพ
- บริหารบุคคลากร	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- วางแผนและจัดทำงานประมาณประจำปี	- มีความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทฯ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- การเข้าร่วมกิจกรรม
- อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	- ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อควรระวัง (Major Challenges)

- ต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับเงินของบริษัท เสี่ยงต่อการสูญหายหรือทุจริต
- ต้องทำงานภายในเวลาที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้กำหนด และต้องรอเอกสารจากหน่วยงานอื่น



- ต้องวางแผนการใช้จ่ายเงินทั้งบริษัท ซึ่งมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องและหน่วยงานต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานบ่อยๆจึงยากต่อ การประมาณการการรับจ่ายเงินให้แม่นยำ

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's responsibility)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตย่อย (Job Scope)
- เจ้าหน้าที่การเงิน - ด้านรับ	- รับผิดชอบในการนำเงินเข้าบัญชีการตรวจสอบเอกสาร การรับและการออก เอกสารการเก็บหนี้
- เจ้าหน้าที่การเงิน - ด้านจ่าย	- รับผิดชอบในการทำเอกสารด้านการจ่าย การทำเช็ค และรับเอกสารวางบิล
- แคชเชียร์	- รับผิดชอบในการจ่ายเงิน

อำนาจดำเนินการ (Financial Responsibility / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติได้เอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulted by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior Approval)
- อนุมัติการนำส่งภาษี	/		
- อนุมัติการเบิกเงินสดเซย		/	
- อนุมัติการจ่ายเช็ค			/

## ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

### ฝ่ายจัดซื้อ

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	ชื่ออังกฤษ	Purchasing Officer
แผนก	บัญชี	ฝ่าย	จัดซื้อ
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการดำเนินการสั่งซื้อวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ จัดทำเอกสารเสนอซื้อเอกสารการจัดซื้อดูแล และจัดเก็บ

เอกสารการจัดซื้อ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดซื้อ และให้มีวัตถุประสงค์ที่เพียงพอต่อการใช้งาน

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานจัดซื้อวัตถุดิบสำหรับการผลิต	
- ติดต่อขอรายละเอียดจากผู้ขาย	- ซื้อวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ได้ทันเวลา
- เปรียบเทียบราคาและเงื่อนไข	- ซื้อวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ได้ถูกต้อง

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ดำเนินการจัดทำเอกสารการจัดซื้อ	- ซื้อวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ได้ในราคาที่เหมาะสม
- ประสานงานกับหน่วยงานที่ดูแลสต็อก และผู้ที่เกี่ยวข้อง	- ผู้ใช้พึงพอใจในสินค้า
- ดำเนินการจัดซื้อ	
- ส่งเอกสารการจ่ายเงินให้ฝ่ายบัญชี	
- ร่วมตรวจรับการส่งมอบวัตถุดิบ และวัสดุอุปกรณ์	
งานเอกสารการสั่งซื้อ	
- พิมพ์ใบอนุมัติการสั่งซื้อ	- เอกสารมีความถูกต้อง
- ตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารการสั่งซื้อ	- จัดทำเอกสารเสร็จทันเวลา
- ส่งเอกสารให้ผู้เกี่ยวข้องลงนาม	- ส่งเอกสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องถูกต้อง และทันเวลา
- จัดเก็บเอกสารการสั่งซื้อ	- เอกสารไม่สูญหาย
- ส่งเอกสารการจัดซื้อให้บัญชี	- มีข้อมูลผู้ขายทันสมัย ถูกต้อง
- จัดทำข้อมูลผู้ขาย	

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องทำงานกับเอกสารจำนวนมาก และมีรายละเอียดมาก
- ต้องทำงานประสานงานกับหลายหน่วยงาน
- ต้องทำงานภายใต้เวลาที่กำหนด

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	ชื่ออังกฤษ	Purchasing Manager
แผนก	บัญชี	ฝ่าย	จัดซื้อ
ผู้บังคับบัญชา	กรรมการผู้จัดการ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับบังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกผู้ขายใหม่ การเจรจาต่อรองการดำเนินการจัดซื้อ และการวางแผน

การส่งมอบสินค้าเพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ในหน่วยงานต่างๆ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การหาผู้ขายใหม่	
- หาข้อมูลของผู้ขายรายใหม่	- ได้รับคุณภาพของผู้ขายใหม่
- ขอเจรจาต่อรองราคา และเงื่อนไขการขาย	- มีอำนาจในการเจรจาต่อรอง
- เสนอขออนุมัติเข้า ASL	- ต้นทุนการจัดซื้อที่เหมาะสม
ASL = Approved Supplier List	- ต้นทุนต่ำ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การดำเนินการจัดซื้อ	
- ประสานงานกับหน่วยงานผู้ซื้อ	- ได้รับสินค้าตรงตามที่ต้องการ
- ควบคุม ตรวจสอบเอกสารการจัดซื้อ	- ผลิตภณฑ์ที่จัดซื้อคุณภาพเป็นไปตามข้อกำหนด
- เปรียบเทียบราคา และเงื่อนไขกับผู้ขาย	ตามมาตรฐาน
- ทำสัญญาหรือข้อตกลงกับผู้ขาย	
การส่งมอบ	
- วางแผนการส่งมอบสินค้า	- ได้รับสินค้าตามเวลา
- ควบคุมและติดตามการส่งมอบสินค้า	- ได้รับสินค้าครบถ้วน
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรับและตรวจ	- ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
สอบสินค้า	- มีสินค้าอยู่ครบถ้วน
การพัฒนาผู้ขาย	
- ประเมินผลผู้ขาย	- ได้รับผู้ขายที่มีประสิทธิภาพ
- เยี่ยมเยียนผู้ขาย	- ได้รับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพ ของผู้ขาย	
<u>การจัดการทั่วไป</u>	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบคุณภาพ
- บริหารบุคคลากร	- ได้รับความพึงพอใจของพนักงาน
- วางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปี	- ได้รับความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ
- เข้าร่วมของบริษัทฯ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- ได้รับการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน
- อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	- ได้รับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย



ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร และต้องรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ขาย
- ต้องทำงานตอบสนองของความต้องการของทุกหน่วยงานภายในเงื่อนไขของเวลา
- ต้องระมัดระวังในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ขาย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการจัดซื้อที่ไม่โปร่งใส

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Scope)
- เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	- รับผิดชอบในการจัดซื้อวัตถุดิบ และอะไหล่ภายในประเทศ
- พนักงานจัดซื้อ	- รับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำ และจัดเตรียมเอกสารการ
	จัดซื้อ รวมถึงการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	ชื่ออังกฤษ	Warehouse Leader
แผนก	คลังสินค้า	ฝ่าย	จัดซื้อ
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบในการตรวจรับวัตถุดิบและสินค้า การจัดเก็บและการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป เพื่อสนับสนุน

การผลิต และการจัดส่งสินค้า

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>งานรับ</u>	
- ตรวจรับวัตถุดิบและสินค้า	- รับสินค้าได้ถูกต้อง
- ควบคุมการรับวัตถุดิบและสินค้า	- รับสินค้าได้รวดเร็ว
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ไม่มีสินค้าเสียหาย
- ตรวจสอบรับข้อมูลการรับ	
- แก้ไขปัญหาการรับวัตถุดิบไม่ตรงตามเอกสาร	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>งานจัดเก็บ</u>	
- วางแผนการจัดเก็บสินค้า	- จัดเก็บสินค้าได้ถูกต้อง
- ควบคุมและตรวจสอบการจัดเก็บสินค้า	- จัดเก็บสินค้าได้รวดเร็ว
- ตัดสินใจแก้ปัญหาในการจัดเก็บ	- จัดเก็บได้อย่างปลอดภัย
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ใช้พื้นที่คุ้มค่า
- ควบคุมการตรวจนับสต็อก	- มีสินค้าอยู่ครบถ้วน
<u>งานเบิกจ่าย</u>	
- วางแผนการจ่ายวัตถุดิบและสินค้า	- เบิกจ่ายได้ทันเวลา
- ควบคุมและตรวจสอบการเบิกจ่าย	- เบิกจ่ายได้ถูกต้อง
- สรุปรายงานการเบิกจ่ายสินค้า	- ได้รับความพึงพอใจจากหน่วยงานที่ขอเบิก
- แก้ไขปัญหาการเบิกจ่าย	
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงานคลังสินค้า	ชื่ออังกฤษ	Warehouse Assitant
แผนก	คลังสินค้า	ฝ่าย	จัดซื้อ
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการรับ จัดเก็บ ตรวจสอบ และจ่ายวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

และแผนกจัดส่ง

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานรับ	
- รับส่งวัตถุดิบ / สินค้า	- รับสินค้าได้ถูกต้อง
- ตรวจสอบวัตถุดิบ / สินค้า	- รับสินค้าได้รวดเร็ว
- ตรวจสอบเอกสาร	- ไม่มีสินค้าเสียหาย
- บันทึกข้อมูลเข้าระบบ	
- ส่งเอกสารให้ผู้บังคับบัญชา	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>งานจัดเก็บ</u>	
- จัดเก็บสินค้าตามหมวดหมู่ และสถานที่	- จัดเก็บสินค้าได้ถูกต้อง
- ตรวจสอบสภาพของวัตถุดิบ และสินค้า	- จัดเก็บสินค้าได้รวดเร็ว
- ทำความสะอาดภายในคลังสินค้า	- จัดเก็บสินค้าได้อย่างปลอดภัย
- นับยอดสต็อกวัตถุดิบ / สินค้า	- มีสินค้าอยู่ครบถ้วน
- จัดทำสรุปรายงานผลการนับยอด	
<u>งานเบิกจ่าย</u>	
- จ่ายวัตถุดิบ และสินค้า	- เบิกจ่ายได้ทันเวลา
- ตรวจสอบการเบิกจ่าย	- เบิกจ่ายได้ถูกต้อง
- บันทึกการเบิกจ่ายสินค้า	- ได้รับความพึงพอใจของหน่วยงานที่ขอเบิก

## ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

### ฝ่ายการตลาด

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ชื่ออังกฤษ	Marketing Manager
แผนก	การตลาด	ฝ่าย	การตลาด
ผู้บังคับบัญชา	กรรมการบริหาร	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับบังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) จัดหาลูกค้าใหม่ ติดตามลูกค้าเก่า เพิ่มยอดขายให้บริษัท สามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ได้ดี และสามารถแก้ไขปัญหา  
ด้านเทคนิคของสินค้าได้ตลอดจนสร้าง ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้าให้อยู่ในระดับดีเยี่ยม วางแผนการดูแลการจัดส่งสินค้าให้ถูกต้อง และ  
สามารถคุมระบบการขายได้ดีเยี่ยม

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ประสานงานขายระหว่างลูกค้ากับบริษัทฯ	- เพื่อลดความผิดพลาด และช่วยให้งานเสร็จได้เร็วขึ้น
- รับ order จากลูกค้า	- ช่วยรับ Order จากลูกค้า กรณีลูกค้าโทรมาสั่งสินค้า
- หาลูกค้ารายใหม่ และติดตามลูกค้ารายเก่า	- ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น
- สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	- เพื่อเพิ่มยอดขายให้แก่บริษัท
- สามารถแนะนำสินค้าได้ดี เข้าใจในสินค้าในทุกรายการ ของบริษัทฯ	- ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ยินดีที่จะใช้บริการ
- สรุปผลการทำงาน ยอดขาย และความพึงพอใจของลูกค้า ออกมาเป็นรายงาน	- เพื่อเผยแพร่ และสร้างชื่อเสียง แนะนำบริษัทฯ ให้ลูกค้ามีความมั่นใจในคุณภาพและบริการ
- สามารถวางแผนและควบคุมการจัดส่งสินค้าได้เป็นอย่างดี	- เพื่อหาข้อชี้บ่งในการทำงานว่ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดี
	พอหรือไม่
	- เพื่อความถูกต้อง และรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

มีความรอบคอบในการทำงานเพราะเป็นการติดต่อทางวาจา โอกาสผิดพลาดมีสูงตลอดจนต้องเป็นคนที่มีความใจเย็น เนื่องจากต้องติดต่อกับลูกค้าและบุคคลภายนอกซึ่งต้องควบคุม สภาวะจิตใจได้เป็นอย่างดี มีความกระตือรือร้น และมีตรสัมพันธอันดี และรักษารบบริการ มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ และมีความรู้ทางผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี



ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้จัดการฝ่ายขาย	ชื่ออังกฤษ	Sale Manager
แผนก	ขาย	ฝ่าย	การตลาด
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับผู้จัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) จัดหาลูกค้าใหม่ ติดตามลูกค้าเก่า เพิ่มยอดขายให้บริษัทฯ สามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ได้ดี ตลอดจนสร้าง

ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของลูกค้าให้อยู่ในระดับดีเยี่ยม

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ประสานงานขายระหว่างลูกค้ากับบริษัทฯ	- เพื่อลดความผิดพลาด และช่วยให้งานเสร็จได้เร็วขึ้น
- รับ order จากลูกค้า	- ช่วยรับ Order จากลูกค้า กรณีลูกค้าโทรมาสั่งสินค้า ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น
- หาลูกค้ารายใหม่ และติดตามลูกค้ารายเก่า	- เพื่อเพิ่มยอดขายให้แก่บริษัทฯ
- สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	- ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ยินดีที่จะใช้บริการ
- สามารถแนะนำสินค้าได้ดี เข้าใจในสินค้า	- เพื่อเผยแพร่ และสร้างชื่อเสียง แนะนำบริษัทฯ ให้ลูกค้า
ในทุกรายการของบริษัทฯ	มีความมั่นใจในคุณภาพและบริการ

### ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

มีความรอบคอบในการทำงานเพราะเป็นการติดต่อทางวาจา โอกาสผิดพลาดมีสูงตลอดจน ต้องเป็นคนที่มีความใจเย็น เนื่องจากต้องติดต่อ กับลูกค้าและบุคคลภายนอกซึ่งต้องควบคุม สภาวะจิตใจได้เป็นอย่างดี มีความกระตือรือร้น และมีตรสัมพันธอันดี และรักการบริการ มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ และมีความรู้ทางผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี

### การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	- การวางแผนด้านการตลาด	- ไม่แน่นอน
- เจ้าหน้าที่จัดส่ง	- การวางแผนจัดส่งสินค้า	- ทุกวัน
- ผู้จัดการด้านเทคนิคฝ่ายขาย	- ปัญหาด้านเทคนิคของสินค้า	- ไม่แน่นอน
- ลูกค้า	- Order และข้อร้องเรียนของลูกค้า	- ไม่แน่นอน

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้จัดการฝ่ายขายด้านเทคนิค	ชื่ออังกฤษ	Technical Sales Manager
แผนก	ขาย	ฝ่าย	การตลาด
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) จัดหาลูกค้าใหม่ ติดตามลูกค้าเก่า เพิ่มยอดขายให้บริษัทฯ สามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ได้ดี ตลอดจนสร้าง

ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของลูกค้า ให้อยู่ในระดับดีเยี่ยม

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ประสานงานขายระหว่างลูกค้ากับบริษัทฯ	- เพื่อลดความผิดพลาด และช่วยให้งานเสร็จได้เร็วขึ้น
- รับ order จากลูกค้า	- ช่วยรับ Order จากลูกค้า กรณีลูกค้าโทรมาสั่งสินค้า ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น
- หาลูกค้ารายใหม่ และติดตามลูกค้ารายเก่า	- เพื่อเพิ่มยอดขายให้แก่บริษัทฯ
- สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	- ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ยินดีที่จะใช้บริการ
- สามารถแนะนำสินค้าได้ดี เข้าใจในสินค้าในทุกรายการของบริษัทฯ	- เพื่อเผยแพร่ และสร้างชื่อเสียง แนะนำบริษัทฯ ให้ลูกค้า มีความมั่นใจใน
- สรุปผลการทำงาน ยอดขาย และความพึงพอใจ ของลูกค้าออกมาเป็นรายงาน	คุณภาพและบริการ

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

มีความรอบคอบในการทำงานเพราะเป็นการติดต่อทางวาจา โอกาสผิดพลาดมีสูงตลอดจน ต้องเป็นคนที่มีความใจเย็น เนื่องจากต้องติดต่อกับลูกค้าและบุคคลภายนอกซึ่งต้องควบคุม สภาวะจิตใจได้เป็นอย่างดี มีความกระตือรือร้น และมีตรสัมพันธอันดี และรักการบริการ มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ และมีความรู้ทางผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibility)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- พนักงานขาย	- รับผิดชอบและดูแลเรื่องการหาลูกค้าและการขายสินค้า

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงานขาย	ชื่ออังกฤษ	Sale
แผนก	ขาย	ฝ่าย	การตลาด
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายขายด้านเทคนิค	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการหาลูกค้าใหม่ ดูแลและเยี่ยมลูกค้าเก่า ขายสินค้าและบริการ และรับผิดชอบในการเก็บหนี้ เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายด้านยอดขาย และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การหาลูกค้าใหม่	
- หาข้อมูลลูกค้าใหม่	- ได้ลูกค้าใหม่
- สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่	- ได้ลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพ
- จัดทำข้อมูลลูกค้า	- ยอดขายจากลูกค้าใหม่
- ประเมินศักยภาพของลูกค้า	
- นำสินค้าตัวอย่างไปให้ทดลองขาย	
- เสนอขายสินค้า	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>การขาย</u>	
- จัดทำตารางการเดินทาง	- เพิ่มยอดขาย
- เยี่ยมลูกค้า	- เพิ่มกำไร
- เสนอขายสินค้า	- ได้รับความพึงพอใจของลูกค้า
- ติดตามการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า	
<u>การเก็บหนี้</u>	
- ติดตามเก็บหนี้จากลูกค้า	- เก็บหนี้ได้ตรงเวลา
- ประสานงานกับฝ่ายบัญชี และการเงิน	- เก็บหนี้ได้ถูกต้อง และครบถ้วน

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่จัดส่ง	ชื่ออังกฤษ	Logistic Officer
แผนก	จัดส่ง	ฝ่าย	การตลาด
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการวางแผนและควบคุมการจัดเตรียมสินค้าและรถขนส่งสินค้า ควบคุมการขนส่ง เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้า

ที่ต้องการตรงเวลา

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานเตรียมการจัดส่ง	
- วางแผนการจัดเตรียมสินค้าขึ้นรถขนส่ง	- จัดเตรียมสินค้าได้ถูกต้องครบถ้วน
- วางแผนการจัดเตรียมรถขนส่ง และเส้นทางในการขนส่ง	- จัดเตรียมสินค้าได้ทันเวลา
- ควบคุมการรับจัดเตรียมสินค้าขึ้นรถ	- ไม่มีสินค้าเสียหายระหว่างการขนส่งขึ้นรถ
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- มีรถขนส่งอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และเพียงพอ
- แก้ไขปัญหาการจัดเตรียมขนส่ง	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>งานจัดส่ง</u>	
- วางแผนการจัดส่งสินค้า	- จัดส่งได้ถูกต้อง ครบถ้วน
- ควบคุมและตรวจสอบการจัดส่งสินค้า	- จัดส่งได้ตรงเวลา
- ตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการจัดส่ง	- จัดส่งได้อย่างปลอดภัย
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- มีค่าขนส่งที่เหมาะสม
- ติดตามสอบถามผลการจัดส่งกับลูกค้า	- ลูกค้าพึงพอใจ
- สรุปรายงานผลการจัดส่ง	- มีสินค้าอยู่ครบถ้วน
<u>งานดูแลรถขนส่ง</u>	
- วางแผนการบำรุงรักษารถขนส่ง	- มีรถเพียงพอ
- ควบคุมการบำรุงรักษารถขนส่ง	- มีรถพอใช้งาน
- ตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการซ่อมบำรุง	- รถไม่เสียหายระหว่างขนส่ง
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ค่าซ่อมบำรุง และดูแลรถยนต์
- ติดต่อผู้ให้บริการซ่อมบำรุงภายนอก	- ความปลอดภัยในการซ่อมฯ



ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
การจัดการทั่วไป	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดระบบ
- บริหารบุคลากร	คุณภาพ
- วางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปี	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทฯ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- ความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ
- อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	- การเข้าร่วมกิจกรรม
	- ผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- เป็นงานที่ต้องทำงานภายใต้ข้อกำหนดของเวลา จำเป็นต้องส่งให้ตรงเวลา
- เป็นงานที่ไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอกได้ เช่น สภาพการจราจร ดินฟ้าอากาศ ฯลฯ
- เป็นงานที่ไม่สามารถติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่าง ใกล้ชิด

ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibility)

ตำแหน่ง (Position)	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
- พนักงานขับรถขนส่งสินค้า	- รับผิดชอบในการขนส่งสินค้าและดูแลรักษารถขนส่งเบื้องต้น

อำนาจการดำเนินการ (Financial Responsibility / Authorization)

เรื่อง	ระดับอำนาจอนุมัติ (Amount / Authorized level)		
	อนุมัติตัวเอง (Own Decision)	ต้องขอคำแนะนำ (Consulte by Superior)	นำเสนอผู้บังคับบัญชา (Superior Approval)
- การเบิกสินค้าจากคลังสินค้า	/		
- การซ่อมบำรุงรถขนส่ง		/	

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
- ฝ่ายขาย	- ประสานงานเรื่องกำหนดการส่งสินค้า	- ทุกวัน
- ฝ่ายคลังสินค้า	- ประสานงานการเบิกสินค้าสำเร็จรูป	- ทุกวัน
- ฝ่ายซ่อมบำรุง	- ประสานงานการซ่อมบำรุงขนส่ง	- ไม่แน่นอน
- ลูกค้า	- ประสานงานผลการส่งสินค้า	- ทุกวัน
- ผู้ให้บริการซ่อมบำรุงจากภายนอก	- ประสานงานเพื่อดำเนินการซ่อมรถขนส่ง	- ไม่แน่นอน

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงานขับรถ	ชื่ออังกฤษ	Driver
แผนก	จัดส่ง	ฝ่าย	การตลาด
ผู้บังคับบัญชา	เจ้าหน้าที่จัดส่ง	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบส่งสินค้าให้กับลูกค้าและรับส่งเอกสาร ดูแลบำรุงรักษารถยนต์ เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างสะดวก

รวดเร็ว และปลอดภัย

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานบริการขับรถยนต์	
- วางแผนการเดินทาง	- ถูกสถานที่
- ขับรถส่งสินค้า	- ทันเวลา
- ลงบันทึก / จัดทำรายงาน	- ปลอดภัย
- ศึกษางานของหน่วยงานที่จะเข้าตรวจสอบ	- ลูกค้าพึงพอใจ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>งานขับรถส่งเอกสาร</u>	
- วางแผนการเดินทาง	- ส่งเอกสารได้ถูกต้อง
- ตรวจสอบเอกสาร	- ส่งเอกสารได้ทันเวลา
- รับส่งเอกสาร	- เอกสารไม่สูญหาย
- ลงบันทึกรายงานรับ / ส่ง	
<u>งานดูแลบำรุงรักษารถยนต์</u>	
- ตรวจสอบเช็คตามกำหนดเวลา	- รถไม่ได้รับความเสียหายระหว่างใช้งาน

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อความระวัง (Major Challenges)

- ต้องทำงานที่ไม่สามารถกำหนดเวลาแน่นอนได้
- ต้องทำงานได้ข้อจำกัดเวลาของลูกค้า และข้อจำกัดของสถานการณ์จราจรภายนอก
- ต้องเสี่ยงต่ออุบัติเหตุ และการกระทำผิดกฎหมายกรณีเร่งด่วน
- ต้องเสี่ยงต่อนำหนักสินค้าและเวลาที่กำหนดของลูกค้า หรือต้องระวังสินค้าเกิดความเสียหาย

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่ประสานงานขาย	ชื่ออังกฤษ	Sale Coordinator
แผนก	ขาย	ฝ่าย	การตลาด (ขาย)
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) ประสานงานขายระหว่างพนักงานขายและลูกค้า รับ order จากลูกค้าจัดทำใบเสนอราคา และประสานงานจัดส่ง

สินค้า ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- ประสานงานขายระหว่างพนักงานขายกับลูกค้า	- เพื่อลดความผิดพลาด และช่วยให้งานสำเร็จ ได้รวดเร็ว
- รับ order จากลูกค้า	- ช่วยรับ order จากลูกค้า กรณีลูกค้าโทรมาสั่ง สินค้าทำให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น
- จัดทำใบเสนอราคา	- เพื่อความถูกต้อง และยืนยัน
- ประสานงานจัดส่งสินค้า	- ช่วยให้ฝ่ายผลิตสามารถวางแผนงานผลิตได้ ง่ายขึ้น และจัดส่งสินค้าได้ตรงตามเป้าหมาย
- สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	- ทำให้ลูกค้ามีความพอใจ ยินดีที่จะใช้บริการ



## ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

### ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ชื่ออังกฤษ	Human Resource Manager
แผนก	ทรัพยากรบุคคล	ฝ่าย	ทรัพยากรบุคคล
ผู้บังคับบัญชา	กรรมการผู้จัดการ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับจัดการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบการกำหนดนโยบายในการบริหารบุคลากร บริหารงานด้านการสรรหาว่าจ้าง วางแผนกำลังคน พัฒนา และฝึกอบรม บริหารผลตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพ ต้นทุนบุคลากรเหมาะสม และบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน

กับองค์กร

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>งานการวางแผนกำลังคนและสรรหาว่าจ้าง</u>	
- กำหนดนโยบายในการบริหารบุคลากร	- มีกำลังคนที่เหมาะสม
- วางแผนกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาว	- หาบุคลากรที่ตรง Spec.
- วางแผนการสรรหาบุคลากร	- ต้นทุนด้านบุคลากรเหมาะสม
- ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการสรรหา	- หาบุคลากรได้ทันเวลา
- อนุมัติสัญญาว่าจ้าง	- สามารถหาบุคลากรภายในทดแทนตำแหน่งที่ออกงานได้
<u>งานพัฒนาและฝึกอบรม</u>	
- วางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาและฝึกอบรม	- ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม
- วางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว	- ประสิทธิภาพ (ความสามารถของบุคลากร)
- ติดตามผลการดำเนินงานและฝึกอบรม	- ผลกระทบขององค์กร (ผลงาน)
- ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรม	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
<u>งานบริหารผลการตอบแทน</u>	
- กำหนดนโยบายด้านผลตอบแทน	- แข่งขันได้
- พัฒนา/ทบทวนระบบการจ่ายผลตอบแทน	- ดึงดูดบุคลากรภายนอกได้
- ตรวจสอบเปรียบเทียบผลตอบแทนกับองค์กรอื่น	- เป็นธรรมกับบุคลากร
- ให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทน	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- ออกแบบและกำหนดรูปแบบการจ่ายผลตอบแทน	- ต้นทุนด้านบุคลากรเหมาะสม
	- ความถูกต้อง
<u>งานบริหารพนักงานสัมพันธ์</u>	
- กำหนดนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์	- ความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร
- ทบทวนกฎระเบียบข้อบังคับ	- ถูกต้องตามกฎหมายและ กฎระเบียบข้อบังคับ
- ประชุมร่วมกับตัวแทนพนักงาน	- ความจงรักภักดีต่อองค์กร
- วางแผนการสื่อสารระหว่างนายจ้าง กับลูกจ้าง	
- แก้ไขปัญหาข้อพิพาทภายในองค์กร	

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
- วางแผนการบริหารกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์	
การจัดการทั่วไป	
- ดูแลระบบคุณภาพต่างๆ	- ปฏิบัติงานสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบคุณภาพ
- บริหารบุคลากร	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- วางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปี	- ความแม่นยำในการวางแผนงบประมาณ
- เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทฯ ตามที่ได้รับมอบหมาย	- การเข้าร่วมกิจกรรม
- อื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	- ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อควรระวัง (Major Challenges)

- เป็นงานที่ต้องประสานผลประโยชน์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างซึ่งมักจะขัดกัน
- ต้องรับผิดชอบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรทั้งในและนอกงาน ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
- ต้องบริหารคนทุกคนในองค์กร แต่ไม่มีอำนาจในการสั่งการ หรือบังคับบัญชาคนทุกคนได้
- เป็นงานที่รู้ข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กรและบุคลากร

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	เจ้าหน้าที่ธุรการ	ชื่ออังกฤษ	Admin Officer
แผนก	ทรัพยากรบุคคล	ฝ่าย	ทรัพยากรบุคคล
ผู้บังคับบัญชา	ผจก.ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ระดับตำแหน่ง งาน	ระดับปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (Job Purpose) รับผิดชอบงานเอกสารของแผนกบุคคล และจัดเก็บงาน ให้เป็นระเบียบ

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibility)	
หน้าที่หลัก/กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)
งานเอกสาร	
- จัดเก็บประวัติพนักงาน ประวัติการฝึกอบรม	- ได้รับความสะดวกในการทำงาน
- จัดทำข้อมูล และสืบหาข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติงาน	- ได้รับความแม่นยำในการทำงาน
- ทำเงินเดือนค่าจ้างและจัดเก็บเอกสารใส่แฟ้ม	- ได้รับการเข้าร่วมกิจกรรมจากพนักงาน
	- ได้รับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ความยากของงาน / ความเสี่ยง / ข้อควรระวัง (Major Challenges)

เอกสารจากหน่วยงานต่างๆ ต้องเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และต้องถูกต้องแม่นยำ ต้องประสานงานกับแผนกต่างๆภายในบริษัท

การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน / ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องติดต่อ	ความถี่
- ทุกหน่วยงาน	- ติดตามใบทำงานล่วงหน้า โบลา	- ทุกวัน
	การหยุดงานต่างๆ	
- หน่วยงานราชการ เช่น ประกันสังคม	- ดำเนินการในฐานะผู้รับมอบอำนาจ	- ไม่แน่นอน
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	จากองค์กร	
- ผู้ให้บริการภายนอก เช่น บริษัทสรรหา	- ติดต่อตามงานที่ได้รับมอบหมาย	- ไม่แน่นอน
บริษัทประกันชีวิต ฯลฯ		

ภาคผนวก

๗



ตาราง OS ของโรงงานกรณีศึกษา

มุมมองด้านการเงิน		ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายจัดซื้อ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	O	S	S
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	O	S	S
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	O	S	S
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว	S	O	O

มุมมองด้านลูกค้า		ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายจัดซื้อ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา	S		
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	S		
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง			
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง			
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น			
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง			
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	O		

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายจัดซื้อ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต			
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง			
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		S	O
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ		S	O
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น			
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง			
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง			

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายจัดซื้อ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด			
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง			
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน			
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด			

มุมมองด้านการเงิน		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายการตลาด
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา		○
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา		○
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว		○
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว		

มุมมองด้านลูกค้า		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายการตลาด
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา		○
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น		○
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง		○
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง		○
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		○
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง		○
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น		○

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายการตลาด
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต		
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง		S
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกลบฏិเสธ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		O
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		O
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		O

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายการตลาด
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	O	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	O	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด		S
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง		S
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน	O	
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด	O	



มุมมองด้านการเงิน		ฝ่ายผลิต	ฝ่ายเทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	S	
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา		
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว		
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว	O	O

มุมมองด้านลูกค้า		ฝ่ายผลิต	ฝ่ายเทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา		
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น		
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	O	O
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง	S	
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	O	
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	O	O
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	S	

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ฝ่ายผลิต	ฝ่ายเทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	O	O
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกคำสั่งคืนลดลง	O	O
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง	S	
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกลบใช้	S	
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	O	
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ฝ่ายผลิต	ฝ่ายเทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	O
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	S	O
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง		O
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายบัญชี)

มุมมองด้านการเงิน		ฝ่ายบัญชี	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	เจ้าหน้าที่บัญชี
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	S	S	S
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	S	S	S
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	S	S	S
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว	O	O	S

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ฝ่ายบัญชี	ผู้จัดการฝ่าย บัญชี	เจ้าหน้าที่บัญชี
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต			
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกคำสั่งคืนลดลง			
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง	S	S	S
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกลบพิเศษ	S	S	S
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น			
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง			
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง			

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ฝ่ายบัญชี	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	เจ้าหน้าที่บัญชี
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด			
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง			
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน			
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด			

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายจัดซื้อ)

มุมมองด้านการเงิน		ฝ่ายจัดซื้อ	เจ้าหน้าที่ คลังสินค้า	พนักงาน คลังสินค้า
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	S	S	S
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	S	S	S
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	S	S	S
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว	O	O	O



มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ฝ่ายจัดซื้อ	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า	พนักงานคลังสินค้า
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต			
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง			
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง	○	○	○
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ	○	○	○
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น			
	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง			
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง			

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ฝ่ายจัดซื้อ	เจ้าหน้าที่ คลังสินค้า	พนักงาน คลังสินค้า
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด			
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง			
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน			
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด			

ตารางถ่ายถอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายจัดซื้อ ต่อ)

มุมมองด้านการเงิน		เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	S	S
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	S	S
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	S	S
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว	O	O

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		เจ้าหน้าที่ จัดซื้อ	ผู้จัดการฝ่าย จัดซื้อ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต		
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง		
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง	○	○
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกลบวิเศษ	○	○
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		เจ้าหน้าที่ จัดซื้อ	ผู้จัดการฝ่าย จัดซื้อ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด		
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง		
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	บุคคล	บุคคล
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	○	○
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	○	○
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด		
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง		
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน	○	○
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด	○	○

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต่อ)

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		เจ้าหน้าที่ ธุรการ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง	
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน	S
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด	S

ตารางถ่ายถอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายจัดซื้อ)

มุมมองด้านการเงิน		ฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่าย ขาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	○	○	○
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	○	○	○
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	○	○	○
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว			



มุมมองด้านลูกค้า		ฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่าย ขาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา	○	○	○
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	○	○	○
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	○	○	○
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง	○	○	S
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	○	○	S
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	○	○	S
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	○	○	S

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่าย ขาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต			
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	S	S	S
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง			
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ			
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	O	O	S
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง	O	O	S
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง	O	O	S

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการฝ่ายขาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	S	S	S
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง	S	S	S
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน			
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด			

ตารางถ่ายถอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายจัดซื้อ ต่อ)

มุมมองด้านการเงิน		ผู้จัดการฝ่ายขายด้าน เทคนิค	พนักงาน ขาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	○	○
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	○	○
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	○	○
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว		

มุมมองด้านลูกค้า		ผู้จัดการฝ่ายขายด้านเทคนิค	พนักงานขาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา	O	S
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	O	O
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	O	S
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง	S	O
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	S	O
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	S	
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	S	O

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ผู้จัดการฝ่ายขายด้าน เทคนิค	พนักงาน ขาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต		
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง	S	
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	S	O
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง	S	O
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง	S	S

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ผู้จัดการฝ่ายขายด้าน เทคนิค	พนักงาน ขาย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	S	S
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง	S	S
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ตารางถ่ายถอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายจัดซื้อ ต่อ)

มุมมองด้านลูกค้า		เจ้าหน้าที่ประสานงานขาย	เจ้าหน้าที่จัดส่ง	พนักงานขับรถ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา			
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น			
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	O		
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง	S	O	O
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	S	O	O
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง			
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น			



มุมมองด้านกระบวนการภายใน		เจ้าหน้าที่ประสานงานขาย	เจ้าหน้าที่จัดส่ง	พนักงานขับรถ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต			
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกคำสั่งคืนลดลง			
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง			
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ			
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	S	O	O
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง	S	O	O
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง	O	O	O

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		เจ้าหน้าที่ประสานงาน ชาย	เจ้าหน้าที่ จัดส่ง	พนักงานขับ รถ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด			
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง			
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน			
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด			

ตารางถ่ายถอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายผลิต)

มุมมองด้านการเงิน		ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่าย ผลิต	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผลิต
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	S	S	S
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา			
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว			
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว	O	S	S

มุมมองด้านลูกค้า		ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา			
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น			
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	O	S	S
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง	S	S	S
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	O	S	S
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	O	S	S
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	S	S	S

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	O	O	O
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง	O	S	S
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง	S	S	S
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ	S	S	S
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	O	O	O
	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง			
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง			

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด			
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	S	S	S
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง			
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน			
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด			

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายผลิต ต่อ)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		เจ้าหน้าที่ออกใบสั่งผลิต	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต		
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง		
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	○	
	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		เจ้าหน้าที่ออกไปส่งผลิต	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด		
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง		
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		



ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายผลิต ต่อ)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		หัวหน้าแผนกผสม บด และปั่นวานิช	พนักงานผสม บด และ ปั่นวานิช
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	O	O
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง	S	S
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	O	O
	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		หัวหน้าแผนกผสม บด และปั่นวานิช	พนักงานผสม บด และปั่นวานิช
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด		
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง		
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายผลิต ต่อ)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		หัวหน้าแผนก ผลสม	พนักงาน ผลสม
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	O	O
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกคำสั่งคืนลดลง	S	S
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกลบปฏิเสธ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	O	O
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		หัวหน้าแผนกผสม	พนักงานผสม
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด		
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง		
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายผลิต ต่อ)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		หัวหน้าแผนกปรับ เกรดสี่	พนักงานปรับ เกรดสี่
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	O	O
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง	S	S
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกลบพิเศษ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	O	O
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		หัวหน้าแผนกปรับเขต	พนักงานปรับเขต
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ส	ส
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทเพิ่มขึ้น	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด		
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง		
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายผลิต ต่อ)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		หัวหน้าแผนก บรรจุ	พนักงาน บรรจุ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	O	O
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง	S	S
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	O	O
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		หัวหน้าแผนก บรรจุ	พนักงาน บรรจุ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด		
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง		
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		



ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายเทคนิค)

มุมมองด้านการเงิน		ฝ่ายเทคนิค	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา		
	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา		
- รายได้จากลูกค้าใหม่	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว		
- ลดต้นทุน	- ร้อยละต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากปีที่แล้ว	○	○

มุมมองด้านลูกค้า		ฝ่ายเทคนิค	ผู้จัดการฝ่าย เทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา		
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น		
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	○	○
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง		
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	○	○
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น		

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		ฝ่ายเทคนิค	ผู้จัดการฝ่าย เทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	○	○
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง	○	○
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		ฝ่ายเทคนิค	ผู้จัดการฝ่าย เทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	O	O
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	O	O
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง	O	O
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายเทคนิค ต่อ)

มุมมองด้านลูกค้า		หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ	พนักงานตรวจสอบคุณภาพ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา		
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น		
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	S	S
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง		
	- ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	O	O
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น		

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		หัวหน้าแผนกควบคุม คุณภาพ	พนักงานตรวจสอบ คุณภาพ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	○	○
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง	○	○
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกลบวิเศษ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ	พนักงานตรวจสอบคุณภาพ
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	O	O
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	O	O
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง	O	O
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายเทคนิค ต่อ)

มุมมองด้านลูกค้า		หัวหน้าแผนก Color Match	พนักงาน Color Match
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา		
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น		
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	S	S
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง - ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	O	O
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น		



มุมมองด้านกระบวนการภายใน		หัวหน้าแผนก Color Match	พนักงาน Color Match
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	○	○
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง	○	○
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกลบวิเศษ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		
	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		หัวหน้าแผนก Color Match	พนักงาน Color Match
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	S	S
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	S	S
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง	S	S
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ตารางถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล (ฝ่ายเทคนิค ต่อ)

มุมมองด้านลูกค้า		หัวหน้าแผนกเทคนิค	เจ้าหน้าที่แผนกเทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม	- ร้อยละของลูกค้าเก่าเทียบกับปีที่ผ่านมา		
- แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น		
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม และมีการบริการที่ดี	- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	S	S
- จัดส่งสินค้าตรงเวลา	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ผิดพลาดลดลง - ร้อยละของการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		
- สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ	- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง	S	S
- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น		

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		หัวหน้าแผนก เทคนิค	เจ้าหน้าที่แผนก เทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	- อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	S	S
- สินค้าที่ผลิตจากโรงงานมีคุณภาพ	- ร้อยละของสินค้าที่ถูกค้าส่งคืนลดลง	S	S
- มีการบริหารวัตถุดิบในการผลิตที่ดี	- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง		
	- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ		
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและมี	- ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น		
ประสิทธิภาพ	- ร้อยละความเสียหายของการขนส่งลดลง		
	- จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องจากการขนส่งลดลง		

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		หัวหน้าแผนก เทคนิค	เจ้าหน้าที่แผนก เทคนิค
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด		
- เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี	S	S
	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะหลักของบริษัทฯเพิ่มขึ้น	O	O
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด	O	O
	- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้าได้จริง	O	O
- พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายใน		
	- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทางทางการตลาด		

ภาคผนวก

ค

แผนปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร

Action Plan							
ฝ่าย(Department) บริหาร		Quality Manangement System Planning (Action Plan)	Effective Date	Prepare by .....		Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
1. รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	1	ทำการประชุมเพื่อวางแผนกลยุทธ์ และบริหารงาน		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายบริหาร	
เป้าหมาย:		ด้านการผลิตและการตลาดเดือนละ 2 ครั้ง			อย่างต่อเนื่อง		
- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่า	2	ทำการประชุมร่วมกับหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายเพื่อรับฟัง		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายบริหาร	
เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา		และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการ			อย่างต่อเนื่อง	และหัวหน้าฝ่าย	
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่า		วางแผนการบริหารต่อไป อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง				ทุกแผนก	
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	3	ต้องเกาะติดสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารด้านเศรษฐกิจ		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายบริหาร	
หมายเหตุ:		และการตลาดช่วงภาวะการตลาดผันผวน			อย่างต่อเนื่อง		
- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่า	4	ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมการบริหารงานนายงาน		1/1/2556	ดำเนินการ	กรรมการผู้จัดการ	
เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจาก3%		ต่างๆ อย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง			อย่างต่อเนื่อง		
เป็น 8%	5	ทำการประชุมร่วมกับผู้ถือหุ้นทุกไตรมาส		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายบริหาร	
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่า					อย่างต่อเนื่อง		
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจาก5% เป็น 10%	6	ออกเยี่ยมเยียนลูกค้ารายใหญ่ทุกไตรมาส		1/1/2556	ดำเนินการ	กรรมการผู้จัดการ	

ฝ่าย(Department) บริหาร		Quality Management System Planning (Action Plan)	Effective Date		Prepare by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ	
2. รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น					อย่างต่อเนื่อง	
<u>เป้าหมาย:</u>	7	เข้าร่วมกิจกรรมด้านสังคม (ไม่แน่นอน)		1/1/2556		กรรมการผู้จัดการ
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่						และรองกรรมการ
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา						ผู้จัดการ
<u>หมายเหตุ:</u>	8	ประชุมร่วมกับฝ่ายขายเพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการหา		1/1/2556	ดำเนินการ	
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่		ลูกค้ารายใหม่ และรักษาลูกค้ารายเก่าที่มีอยู่ทุกไตรมาส			อย่างต่อเนื่อง	
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจาก 2% เป็น 5%						
3. ลดต้นทุน						
<u>เป้าหมาย:</u>						
- ร้อยละต้นทุนสินค้าลดลงจากปีที่แล้ว 3%						
<u>หมายเหตุ:</u>						
- ปี 2555 ต้นทุนเพิ่มขึ้น 2% ปี 2556 เป้าหมาย						
ต้นทุนต้องลดลง 3%						
4. รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม						
<u>เป้าหมาย:</u>						
- ร้อยละของลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา						
<u>หมายเหตุ:</u>						
- ร้อยละของลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาต้อง						
เพิ่มจาก 80% เป็น 90%						
5. แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่						
<u>เป้าหมาย:</u>						
- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
<u>หมายเหตุ:</u>						
- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น เดิมจำนวน 6 รายต่อ						
ปี ต้องเพิ่มเป็น $\geq 1$ ลูกค้ารายใหม่ต่อเดือนต่อ						
พนักงานขาย 1 คน						



แผนปฏิบัติงานฝ่ายผลิต

Action Plan							
ฝ่าย(Department)ผลิต		Quality Manangement System Planning (Action Plan)	Effective Date	Prepare by .....		Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
1. ลดต้นทุน	1	ทำการประมาณยอดการผลิตร่วมกับฝ่าย		1/1/2556	ดำเนินการ	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	
<u>เป้าหมาย:</u>		การตลาดและฝ่ายจัดซื้อทุกเดือน			ต่อเนื่อง		
- ร้อยละต้นทุนสินค้าลดลงจากปีที่แล้ว3%	2	จัดทำตารางการผลิตทุกเดือน		1/1/2556	ดำเนินการ	ผู้จัดการฝ่ายผลิตและ	
<u>หมายเหตุ:</u>					ต่อเนื่อง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต	
- ปี2555 ต้นทุนเพิ่มขึ้น 2% ปี 2556 เป้าหมาย	3	ทำการวางแผนการใช้เครื่องจักร กำลังคน		1/1/2556	ดำเนินการ	ผู้จัดการฝ่ายผลิตและ	
ต้นทุนต้องลดลง 3%		และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตทุกเดือน			ต่อเนื่อง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต	
2. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม	4	ควบคุม ตรวจสอบการผลิต เพื่อที่จะทราบ		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายผลิต	
และมีการบริการที่ดี		ถึงข้อผิดพลาด และปัญหาที่เกิดขึ้นในการ			ต่อเนื่อง		
<u>เป้าหมาย:</u>		ผลิต พร้อมทั้งประชุมหารือในการแก้ไข					
- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง		ปัญหาที่เกิดขึ้น					
<u>หมายเหตุ:</u>	5	ควบคุมการผลิตแต่ละขั้นตอนให้อยู่ภายใน		1/1/2556	ดำเนินการ	หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย	
- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงจาก 13%		ระยะเวลาที่กำหนด			ต่อเนื่อง		
เหลือเพียง 6.5%							

ฝ่าย(Department)ผลิต		Quality Management System Planning (Action Plan)	Effective Date	Prepare by .....		Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
3. จัดส่งสินค้าตรงเวลา	6	ทำการวิเคราะห์บุคลากร และสมรรถภาพ		1/1/2556	ดำเนินการ	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต	
<u>เป้าหมาย:</u>		ของเครื่องจักรเดือนละ 1 ครั้ง			ต่อเนื่อง		
- ร้อยละของการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น	7	ทำการเสนอแผนการผลิตให้กับหน่วยงานที่		1/1/2556	ดำเนินการ	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	
<u>หมายเหตุ:</u>		เกี่ยวข้องได้รับทราบเดือนละ 1 ครั้ง			ต่อเนื่อง		
- ร้อยละของการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น							
จาก 85% เป็น $\geq$ 95% ของแผนการจัดส่ง/เดือน							
4. สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ							
<u>เป้าหมาย:</u>							
- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง							
<u>หมายเหตุ:</u>							
- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง							
จาก 15% เหลือเพียง 5%							
5. กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ							
<u>เป้าหมาย:</u>							
- อัตราของเสียที่เกิดจากการผลิตลดลง							
<u>หมายเหตุ:</u>							
- อัตราของเสียที่เกิดจากการผลิตลดลงจาก 8%							
เป็น 3%							

แผนปฏิบัติงานฝ่ายเทคนิค

Action Plan							
ฝ่าย(Department)เทคนิค		Quality Management System Planning (Action Plan)	Effective Date	Prepare by .....		Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
1. ลดต้นทุน	1	ทำการประชุมร่วมกันในฝ่ายเพื่อกำหนดกลยุทธ์		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายเทคนิค	
<u>เป้าหมาย:</u>		ในการให้บริการลูกค้า ทั้งก่อนและหลังการขาย			ต่อเนื่อง	ฝ่ายการตลาด	
- ร้อยละต้นทุนสินค้าลดลงจากปีที่แล้ว 3%		เดือนละ 1 ครั้ง					
<u>หมายเหตุ:</u>	2	ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไข		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายเทคนิค	
- ปี 2555 ต้นทุนเพิ่มขึ้น 2% ปี 2556 เป้าหมาย		ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า และติดตามผลการแก้ไข			ต่อเนื่อง	ฝ่ายการตลาด	
ต้นทุนต้องลดลง 3%		ไขปัญหาข้อร้องเรียน					
2. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม	3	วางแผนร่วมกับฝ่ายฝึกอบรม เพื่อพัฒนาฝีมือ		1/1/2556	31/1/2556	ฝ่ายเทคนิค	
และมีการบริการที่ดี		ช่างเทคนิค และติดตามผลการให้ความรู้					
<u>เป้าหมาย:</u>	4	ออกเยี่ยมเยียนลูกค้ารายใหญ่ทุกไตรมาส		1/1/2556	ดำเนินการ	ผู้จัดการฝ่าย	
- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง					ต่อเนื่อง	เทคนิค	
<u>หมายเหตุ:</u>	5	ทำการตรวจสอบมาตรฐานการผลิตสินค้า และ		1/1/2556	ดำเนินการ	หัวหน้าแผนก	
- จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงจาก 13%		ผลิตภัณฑ์			ต่อเนื่อง	ควบคุมคุณภาพ	
เหลือเพียง 6.5%	6	ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรม		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายเทคนิค	
3. สินค้าที่ส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพ		ด้านการผลิตสื่ออย่างสม่ำเสมอ			ต่อเนื่อง		
<u>เป้าหมาย:</u>	7	ร่วมมือกับฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาดเพื่อทำการ		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายเทคนิค	
- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง		คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆเพื่อวางออกสู่ตลาด			ต่อเนื่อง	ฝ่ายผลิต	
<u>หมายเหตุ:</u>		เดือนละ 1 ครั้ง				ฝ่ายการตลาด	
- ร้อยละของจำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนลดลง							
จาก 15% เหลือเพียง 5%							

ฝ่าย(Department)เทคนิค		Quality Management System Planning (Action Plan)	Effective Date		Prepare by .....	Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
4. กระบวนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ							
เป้าหมาย:							
- อัตราของเสียที่เกิดจากการผลิตลดลง							
หมายเหตุ:							
- อัตราของเสียที่เกิดจากการผลิตลดลงจาก 8%							
เป็น 3%							
5. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์							
- จำนวนสินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด							
อย่างน้อย 20 ตัวอย่างต่อปี							
- จำนวนของผลการวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้า							
ได้จริงอย่างน้อย 5 งานวิจัยต่อปี							

แผนปฏิบัติงานฝ่ายจัดซื้อ

Action Plan							
ฝ่าย(Department) จัดซื้อ		Quality Management System Planning (Action Plan)	Effective Date	Prepare by .....		Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
1. ลดต้นทุน	1	กำหนดจำนวนขั้นต่ำของวัตถุดิบใน Stock		1/1/2556	31/1/2555	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	
<u>เป้าหมาย:</u>		เพิ่มล่วงหน้า 7 วัน					
- ร้อยละต้นทุนสินค้าลดลงจากปีที่แล้ว	2	ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานให้		1/1/2556	31/1/2556	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	
3%		วางแผน และควบคุมดูแลอุปกรณ์ต่างๆ					
<u>หมายเหตุ:</u>	3	ต้องเกาะติดสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารด้าน		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	ฝ่ายจัดซื้อ	
- ปี2555 ต้นทุนเพิ่มขึ้น 2%		เศรษฐกิจ และการตลาดช่วงภาวะการตลาด					
ปี 2556 เป้าหมายต้นทุนต้องลดลง 3%		ผันผวน					
2. มีการบริหารในการผลิตวัตถุดิบที่ดี	4	ประสานงานกับ Sale และ Sale-Coordinator		1/1/2556	31/1/2556	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	
<u>เป้าหมาย:</u>		ให้วางแผนการใช้ Stock ของลูกค้าแต่ละราย					
- มูลค่าของวัตถุดิบหมดอายุลดลง	5	ให้ฝ่ายขายหาข้อมูลปริมาณการใช้สินค้าของ		1/1/2556	31/1/2556	เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	
- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธ		ลูกค้าแต่ละราย เพื่อวางแผนการเก็บ Stock					
<u>หมายเหตุ:</u>		ล่วงหน้า กรณีผู้ขายเปลี่ยนนโยบายไม่เก็บ					
- ปี 2555 มูลค่าของวัตถุดิบที่หมดอายุ		Stock สินค้า หรือเก็บในปริมาณน้อย					
คือ 4% ต้องการให้ลดลงเหลือ 0%	6	ศึกษาข้อมูลวัตถุดิบบางประเภทที่เกี่ยวข้อง		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	
- ร้อยละของวัตถุดิบที่ถูกปฏิเสธต้องการ		กับฤดูกาล เพื่อกำหนด Lead time ที่เหมาะสม					
ให้ลดลงจาก 4% เป็น 2%							

แผนปฏิบัติงานฝ่ายบัญชี

Action Plan							
ฝ่าย(Department) บัญชี		Quality Management System Planning (Action Plan)	Effective Date	Prepare by .....		Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
1. รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	1	ทำการประชุมร่วมกับทุกฝ่าย เพื่อกำหนดงบประมาณ		1/1/2556	ดำเนินการ	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	
เป้าหมาย:		ที่จะต้องใช้ในแต่ละฝ่าย (ทุกไตรมาส)			อย่างต่อเนื่อง		
- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่า	2	จัดทำเอกสารด้านบัญชีของแต่ละฝ่ายในบริษัททั้งหมด		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายบัญชี	
เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา		(ทุกเดือน)			อย่างต่อเนื่อง		
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่า	3	จัดทำข้อมูลของลูกค้าทั้งเก่าและใหม่		1/1/2555	31/1/2556	ฝ่ายบัญชี	
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	4	ทำการประชุมร่วมกับฝ่ายจัดซื้อ เพื่อพิจารณาราคา		1/1/2556	ดำเนินการ	ฝ่ายบัญชี	
หมายเหตุ:		และเงื่อนไขจากผู้ขาย (ทุกไตรมาส)			อย่างต่อเนื่อง		
- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่า							
เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจาก3%							
เป็น 8%							
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่า							
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจาก5% เป็น 10%							

ฝ่าย(Department) บัญชี		Quality Management System Planning (Action Plan)	Effective Date	Prepare by .....		Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
2. รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น							
เป้าหมาย :							
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่							
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา							
หมายเหตุ :							
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่							
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจาก2% เป็น 5%							
3. ลดต้นทุน							
เป้าหมาย :							
- ร้อยละต้นทุนสินค้าลดลงจากปีที่แล้ว 3%							
หมายเหตุ :							
- ปี2555 ต้นทุนเพิ่มขึ้น 2% ปี 2556 เป้าหมาย							
ต้นทุนต้องลดลง 3%							

แผนปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด

Action Plan							
ฝ่าย(Department)การตลาด		Quality Management System Planning (Action Plan)		Effective Date		Prepare by .....	Approved by .....
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
1. รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	1	ประสานงานขายระหว่างลูกค้ากับบริษัทฯ		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	ฝ่ายการตลาด	
<u>เป้าหมาย:</u>	2	หาลูกค้ารายใหม่ และติดตามลูกค้ารายเก่า		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	พนักงานขาย	
- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่า	3	อบรมพนักงานฝ่ายขายเพื่อให้บริการแนะนำ		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	ผู้จัดการฝ่าย	
เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา		ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ				การตลาด	
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่า	4	เปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทฯให้ลูกค้าทราบ		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	พนักงานขาย	
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	5	ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรม		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	ฝ่ายการตลาด	
<u>หมายเหตุ:</u>		ด้านการผลิตสื่ออย่างสม่ำเสมอ					
- ร้อยละของจำนวนการสั่งซื้อสินค้าต่อลูกค้าเก่า	6	วางแผนการจัดเตรียมขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า รวม		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	เจ้าหน้าที่จัด	
เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจาก3%		ทั้งควบคุมการจัดส่งของให้เป็นไปตามกำหนด				ส่ง	
เป็น 8%	7	ทำการประชุมร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	ฝ่ายการตลาด	
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าเก่า		สถานการณ์ของบริษัทเดือนละ 1 ครั้ง ดังนี้				ฝ่ายบริหาร	
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจาก5% เป็น 10%		- ทบทวนบริษัทฯและผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ					
2. รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น		- ทำการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย					
<u>เป้าหมาย:</u>		- ยอดขายและส่วนครองการตลาด					
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่		- ทำการวิเคราะห์คู่แข่ง					
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา		- วิเคราะห์พฤติกรรมกรซื้อของลูกค้า และอัตรา					
<u>หมายเหตุ:</u>		การซื้อ					
- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขายที่เกิดจากลูกค้าใหม่		- ทำการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า และ					
เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจาก2% เป็น 5%		วิเคราะห์ความต้องการซื้อในตลาด					



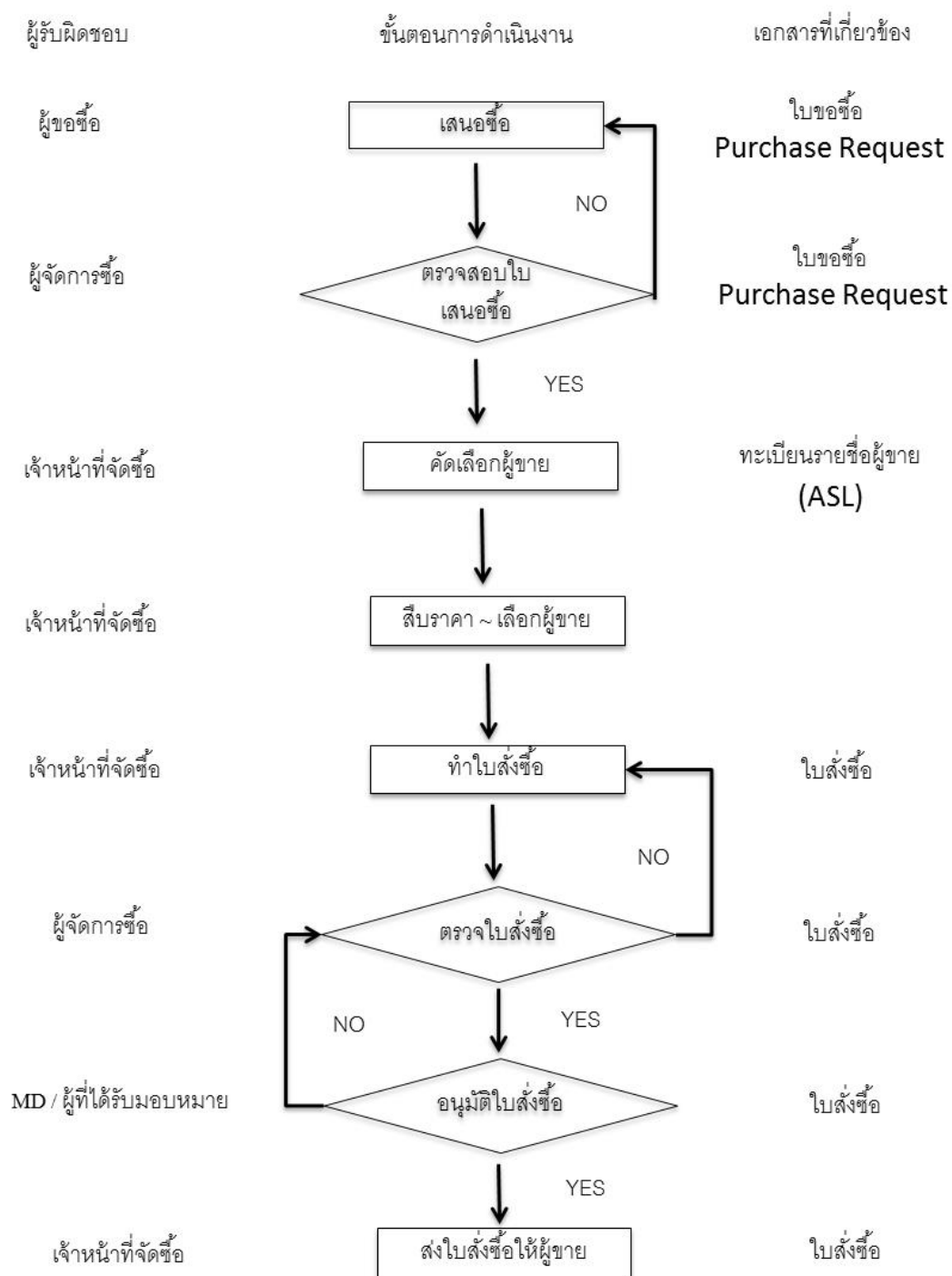
ฝ่าย(Department)การตลาด		Quality Management System Planning (Action Plan)		Effective Date		Prepare by .....		Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล		
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ				
3. รักษาลูกค้าเก่าที่มีอยู่เดิม									
เป้าหมาย:									
- ร้อยละของลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา									
หมายเหตุ:									
- ร้อยละของลูกค้าเก่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาต้อง									
เพิ่มจาก 80% เป็น 90%									
4. แสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่									
เป้าหมาย:									
- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น									
หมายเหตุ:									
- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น เดิมจำนวน 6 รายต่อ									
ปี ต้องเพิ่มเป็น $\geq 1$ ลูกค้ารายใหม่ต่อเดือนต่อ									
พนักงานขาย 1 คน									

แผนปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล

Action Plan							
ฝ่าย(Department)ทรัพยากรบุคคล		Quality Management System Planning (Action Plan)	Effective Date	Prepare by .....		Approved by .....	
วัตถุประสงค์ (Objective):	Item	Activity	งบประมาณ	แผนการดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	การติดตามผล
				เริ่ม	กำหนดเสร็จ		
1. เพิ่มทักษะการทำงานของพนักงาน	1	ทำการประชุมร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อทำ		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	ฝ่ายบุคคล	
เป้าหมาย:		การวางแผนการเพิ่มทักษะของพนักงานใน					
- จำนวนครั้งในการอบรมต่อคนต่อปี		แต่ละฝ่าย					
จาก 3วัน/คน/ปี เป็น 10วัน/คน/ปี	2	จัดอบรมพนักงานทุกไตรมาส		1/1/2556	ดำเนินการต่อเนื่อง	ฝ่ายบุคคล	
- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการฝึก	3	จัดทำระบบ IT เพื่อการใช้งานในสำนักงาน		1/1/2556	31/1/2556	ฝ่ายบุคคล	
อบรมทักษะหลักของบริษัทเพิ่มขึ้น		และเป็นช่องทางการตลาด					
จาก 85% เป็น 100%							
2. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย							
เป้าหมาย:							
- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อการบริหาร							
งานภายใน จาก 60% ต้องสมบูรณ์ 100%							
- ร้อยละการสร้างระบบ IT เพื่อเป็นช่องทาง							
ทางการตลาด							

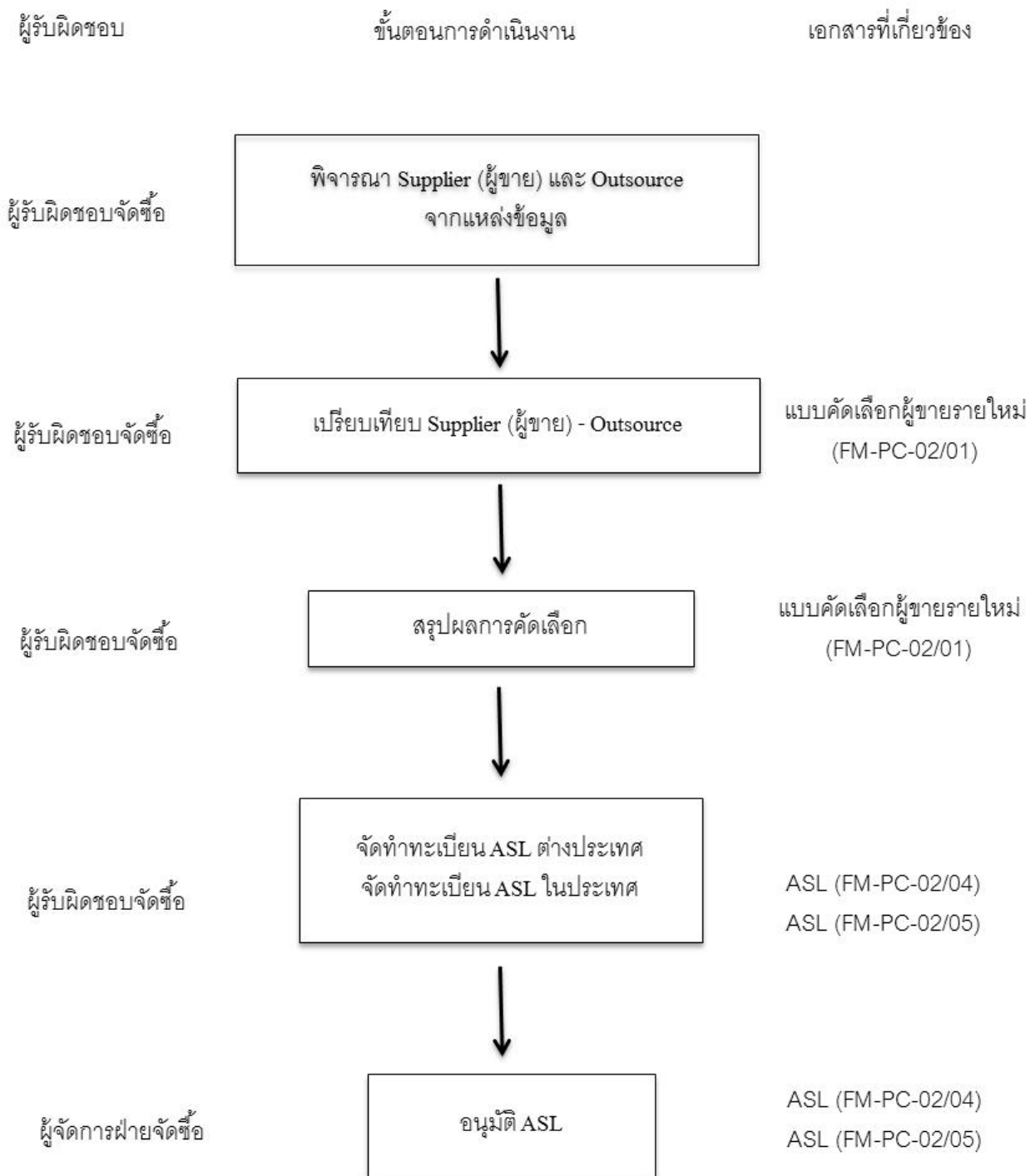
## ขั้นตอนการดำเนินงาน

### การจัดซื้อ



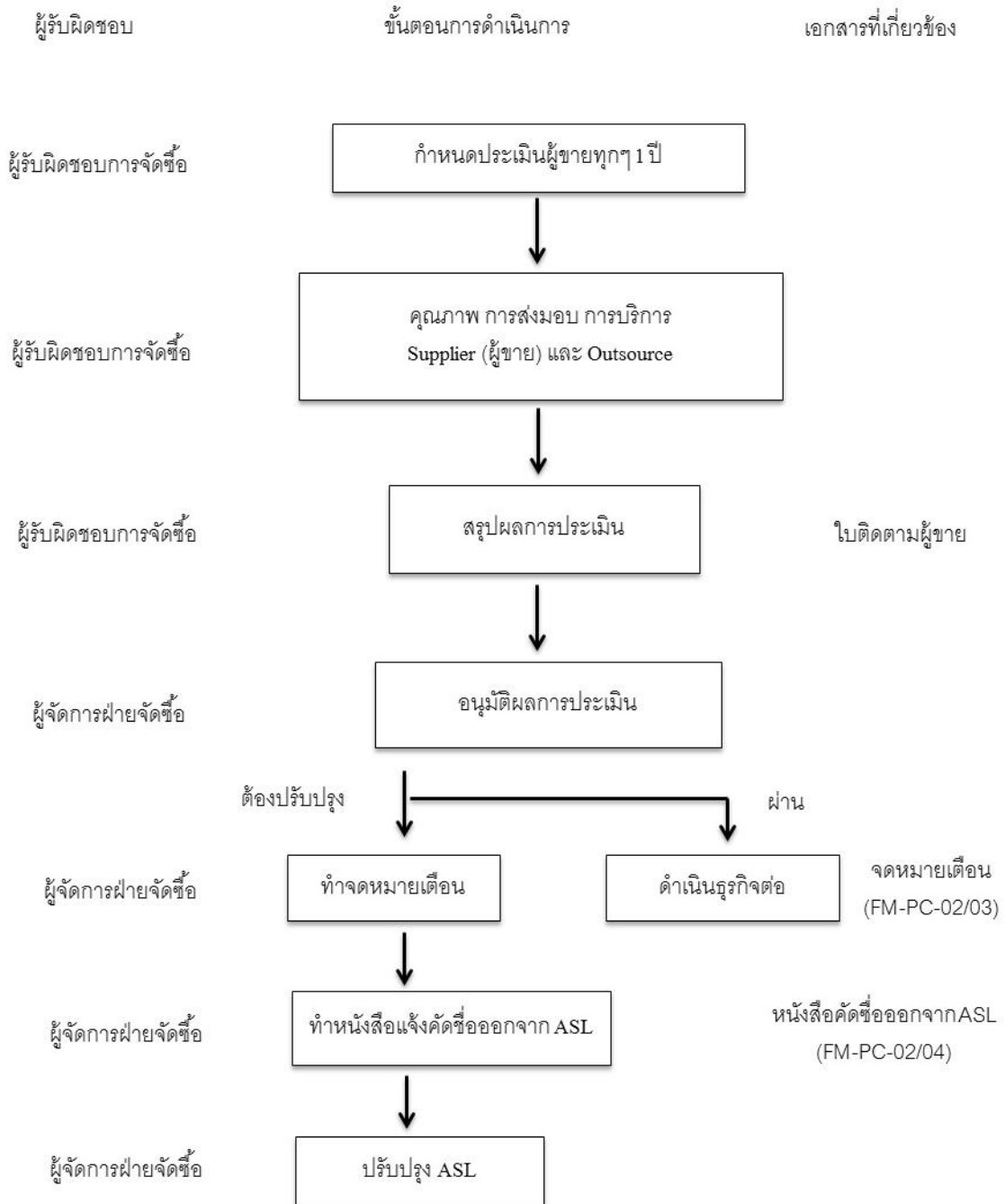
ขั้นตอนการดำเนินงาน

การคัดเลือกและประเมินผู้ขาย (Supplier และ Outsource รายใหม่)



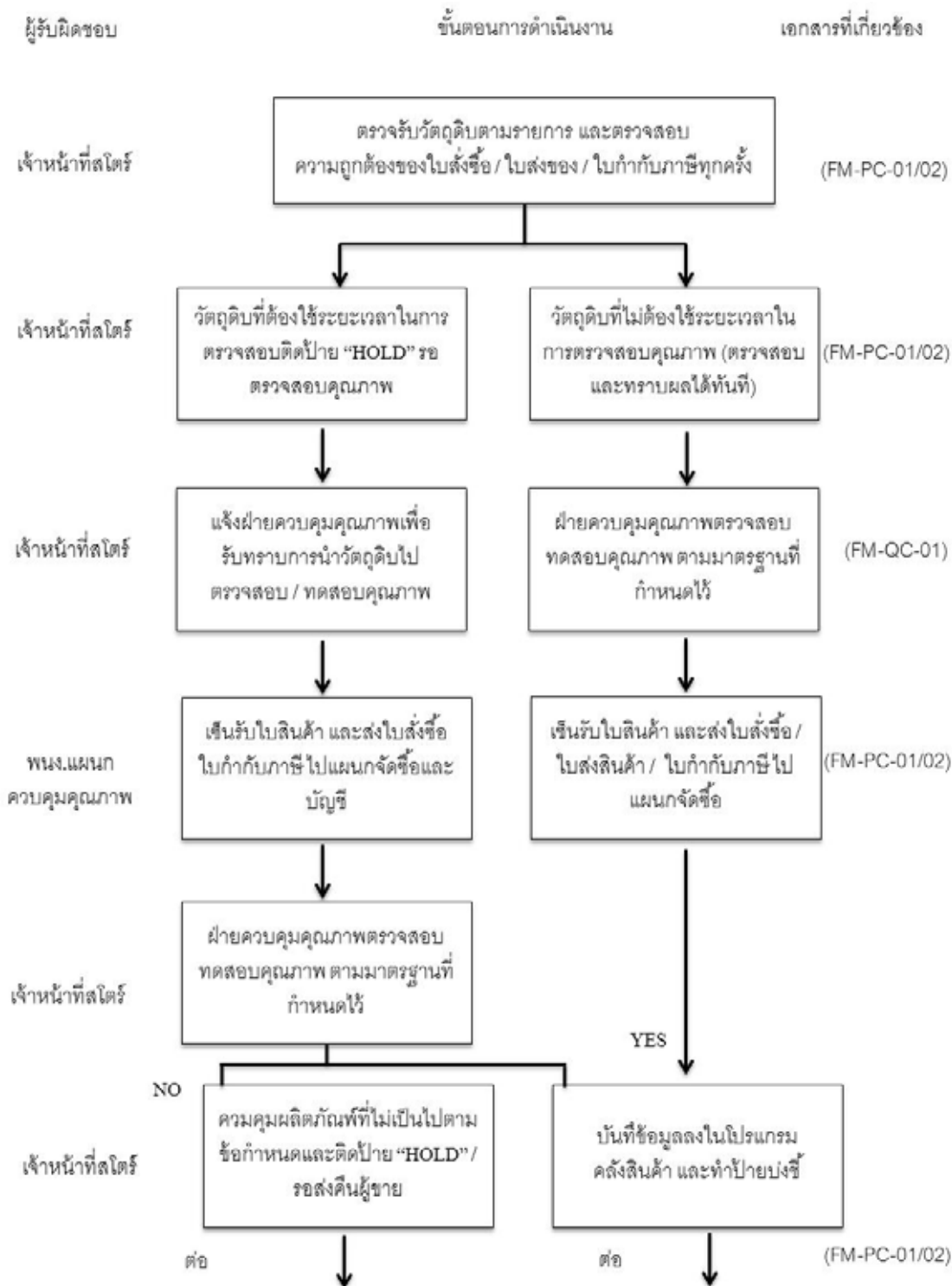
ขั้นตอนการดำเนินงาน

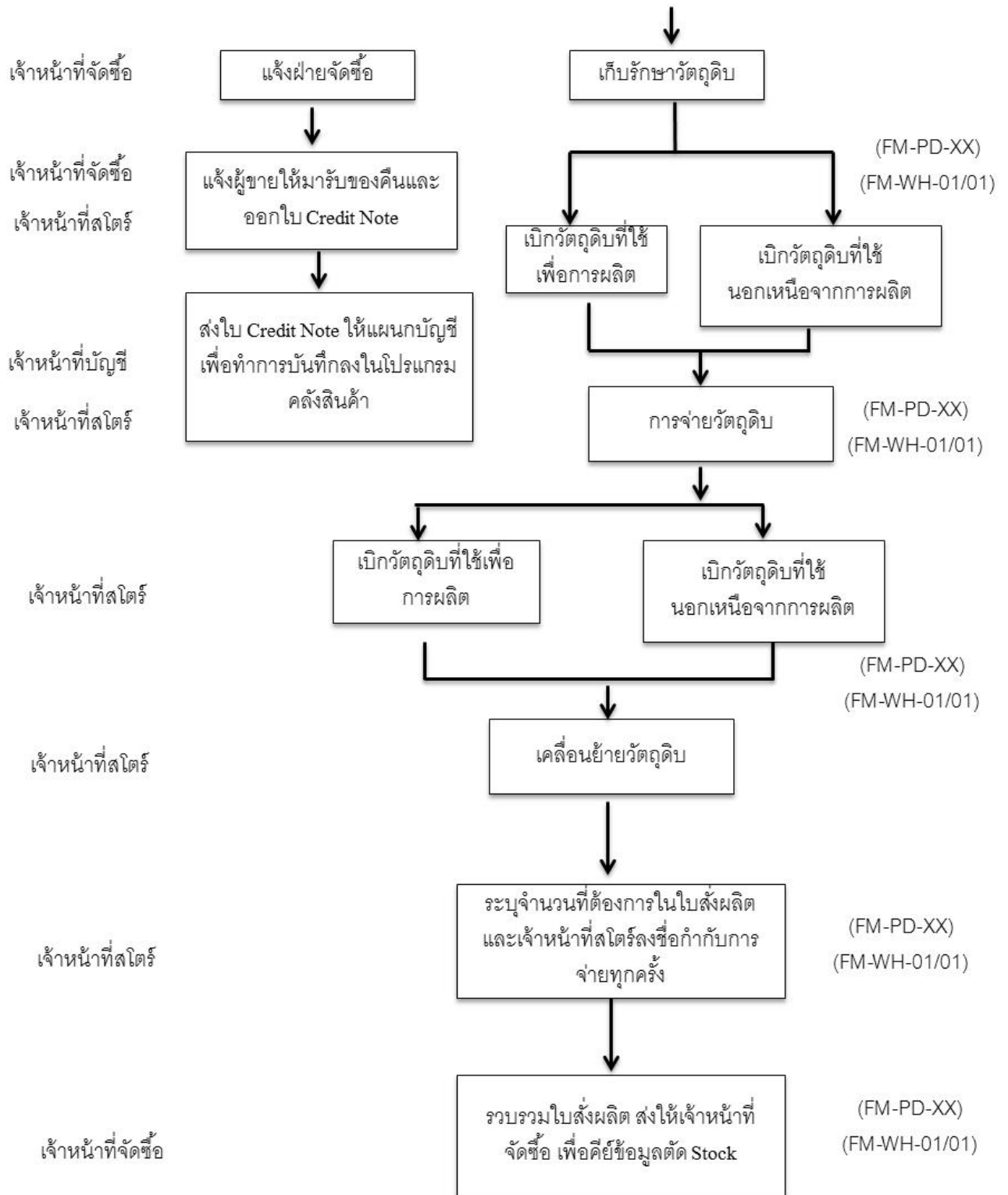
การคัดเลือกและประเมินผู้ขาย (Supplier และ Outsource รายปัจจุบัน)



ขั้นตอนการดำเนินงาน

การรับ-จ่าย และดูแลรักษาวัตถุดิบ





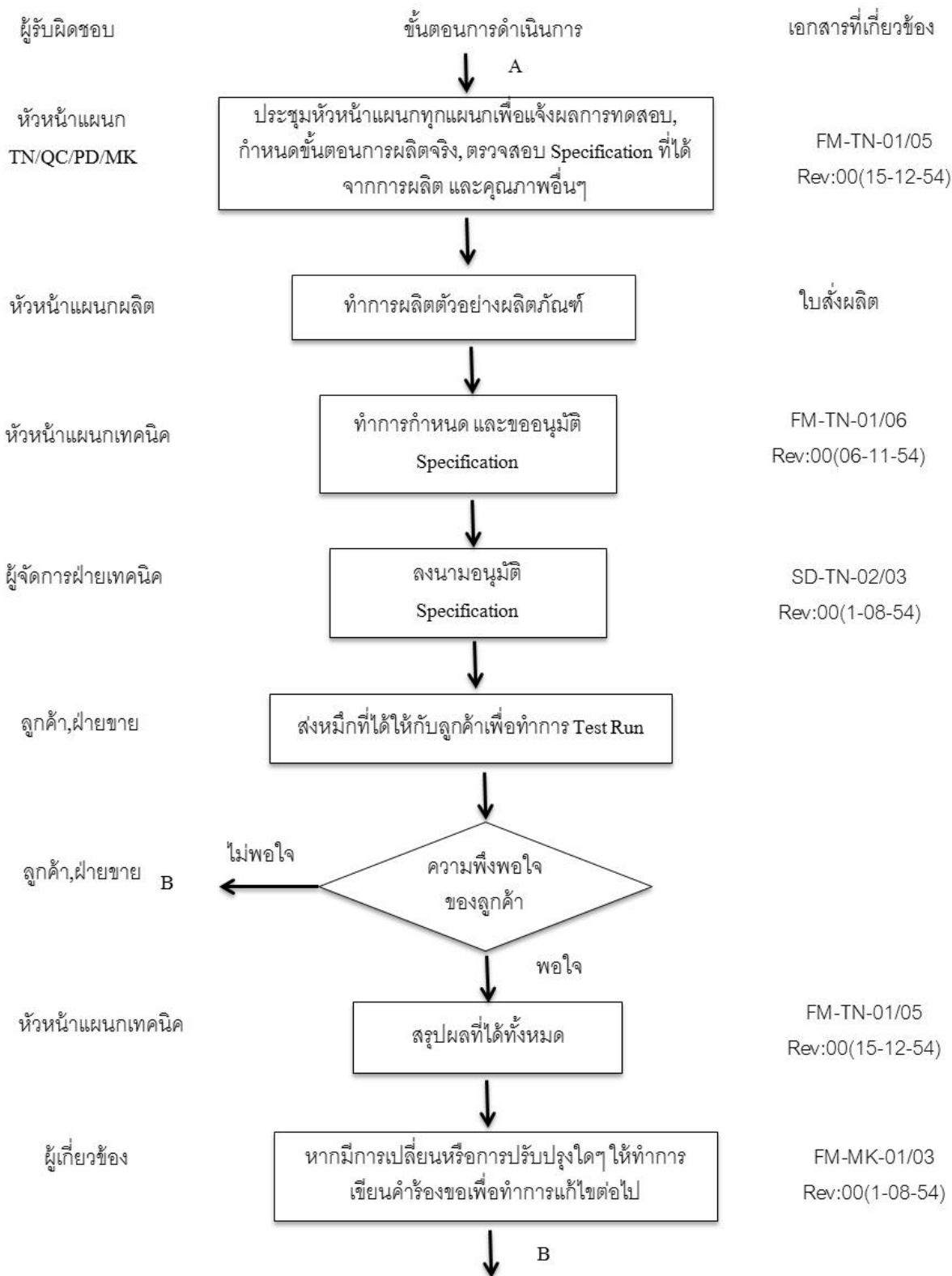


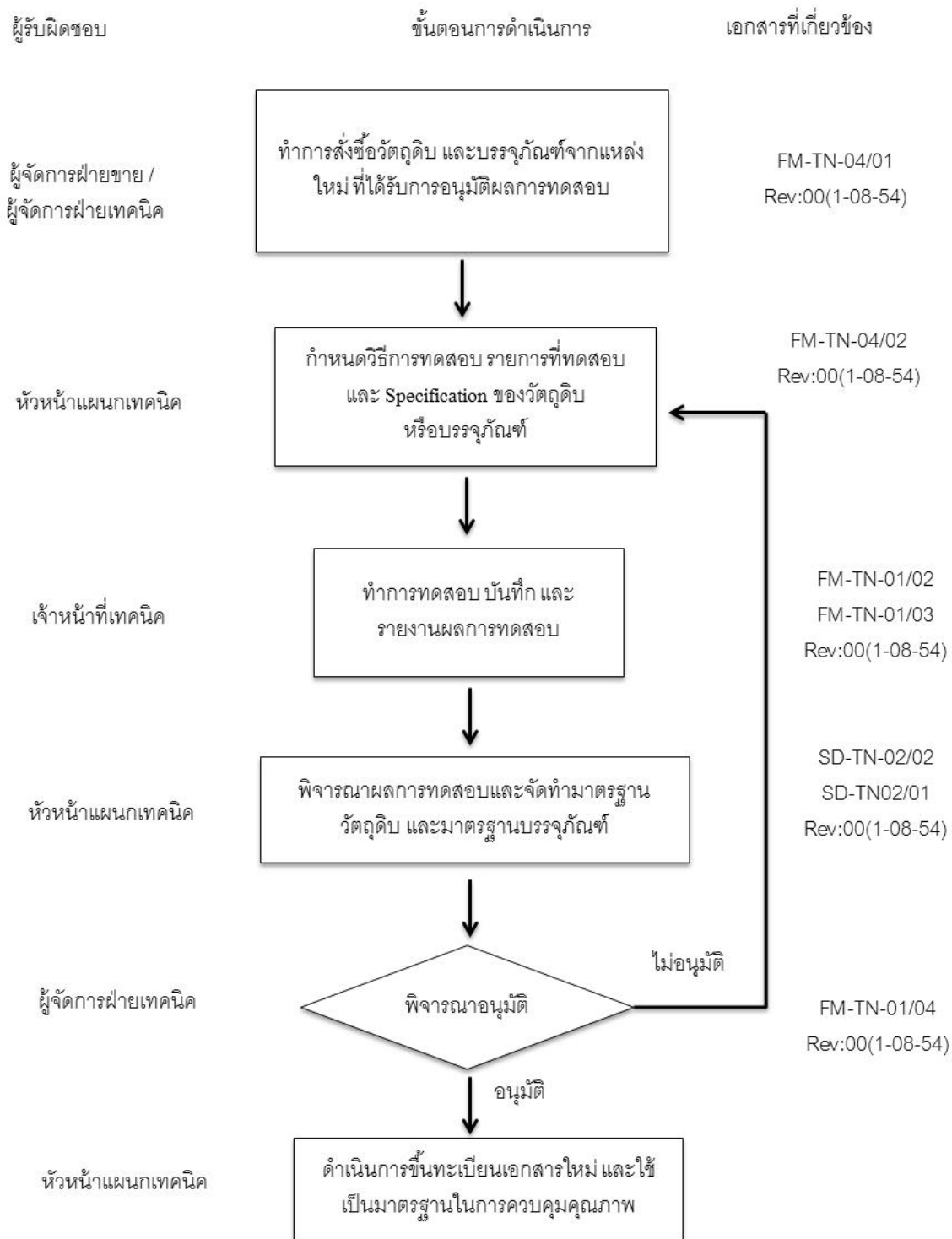


ขั้นตอนการดำเนินงาน

การจัดทำข้อกำหนดวัตถุดิบ บรรจุกัณฑ์ และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

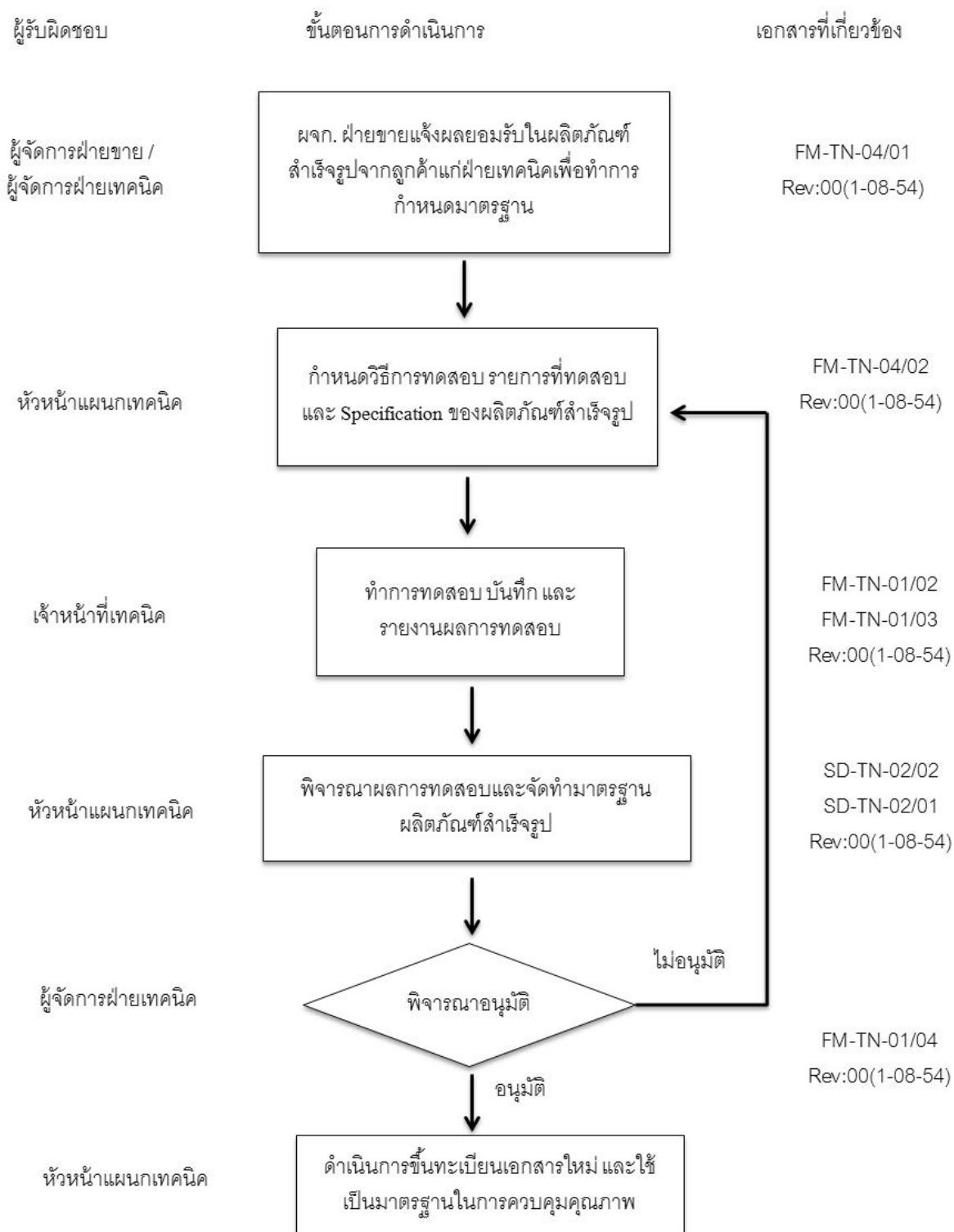
(วัตถุดิบและบรรจุกัณฑ์)





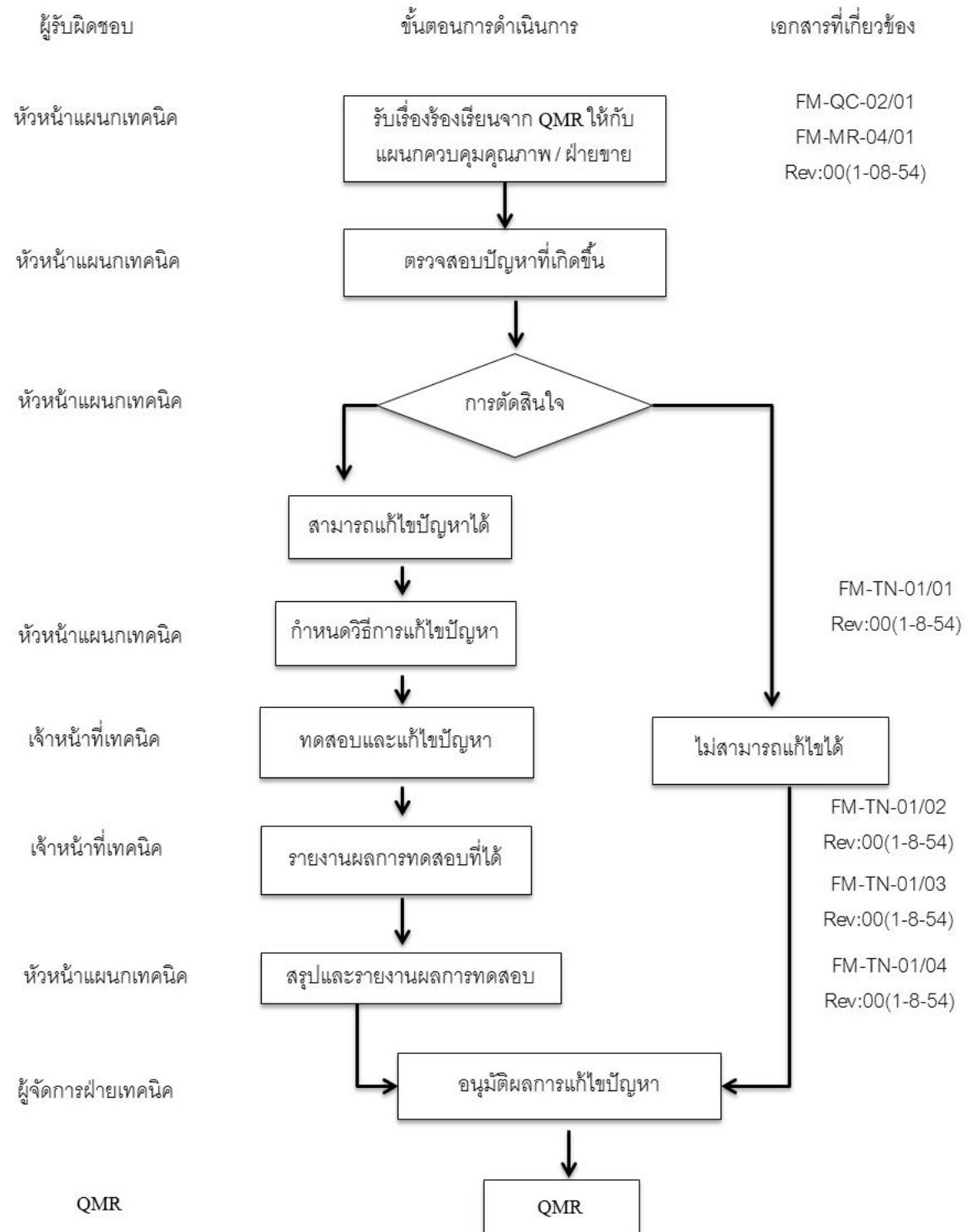
### ขั้นตอนการดำเนินงาน

การจัดทำข้อกำหนดวัตถุประสงค์ บรรพจุด และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป)



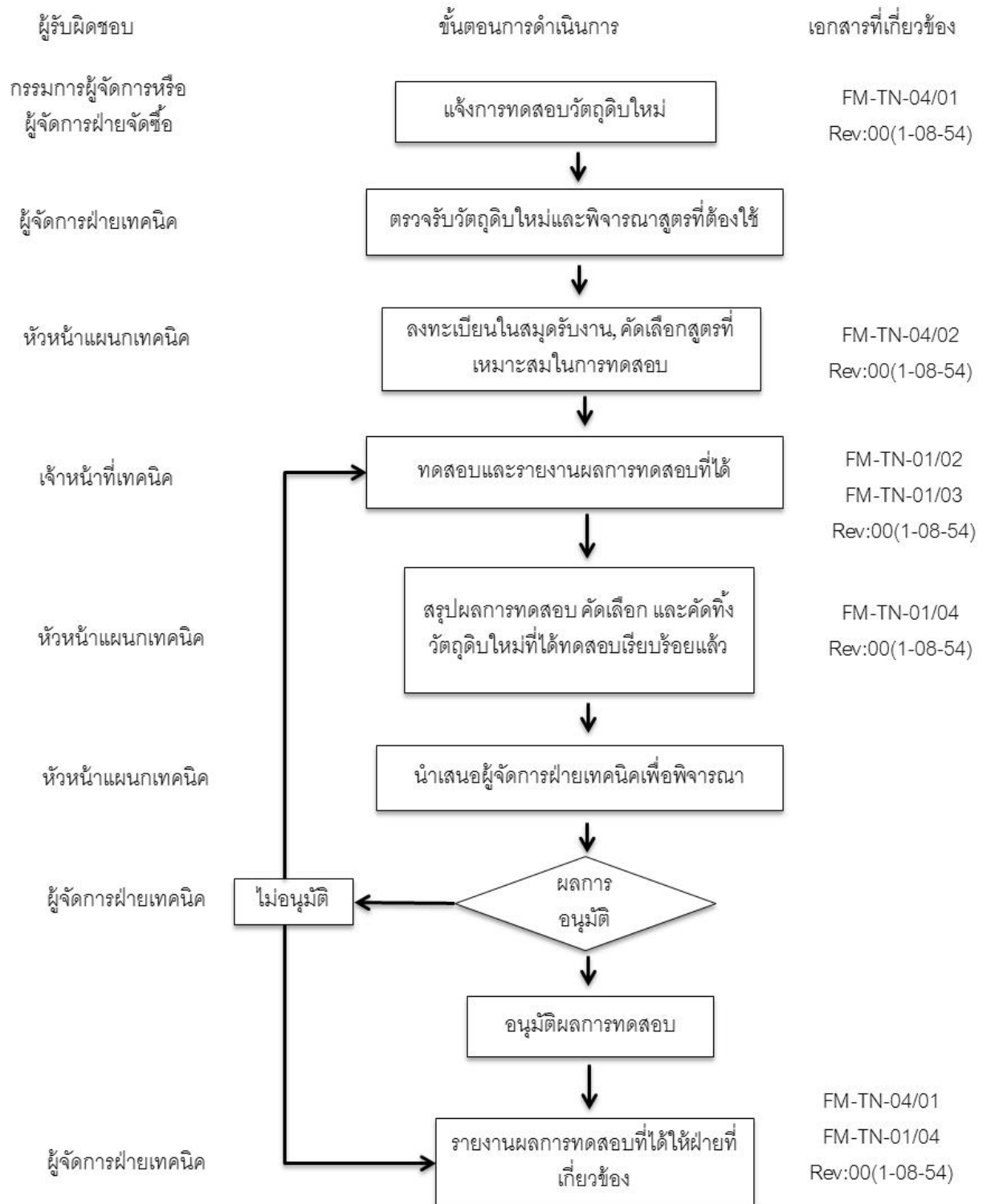
## ขั้นตอนการดำเนินงาน

### การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น



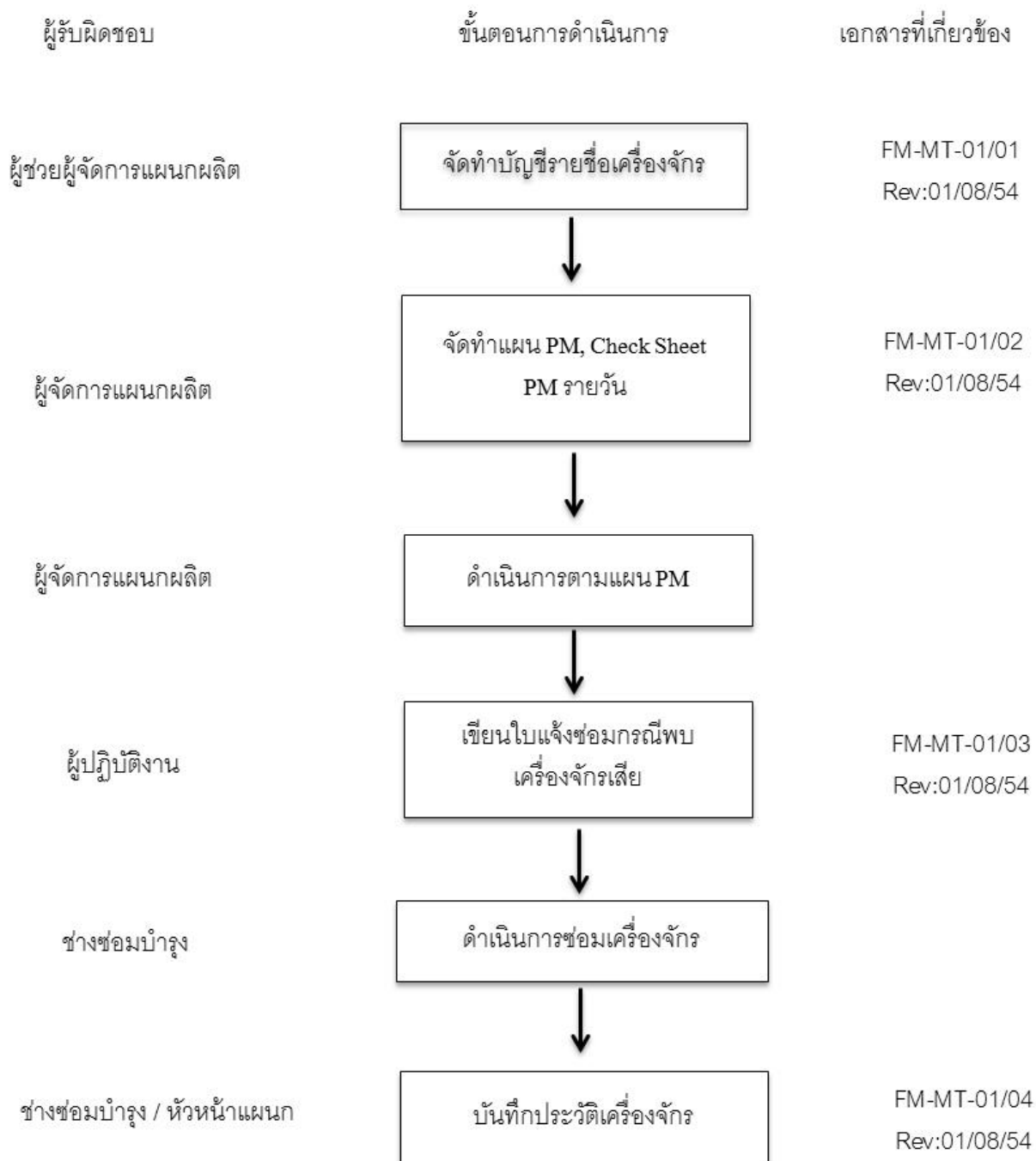
## ขั้นตอนการดำเนินงาน

### การทดสอบวัตถุดิบใหม่



ขั้นตอนการดำเนินงาน

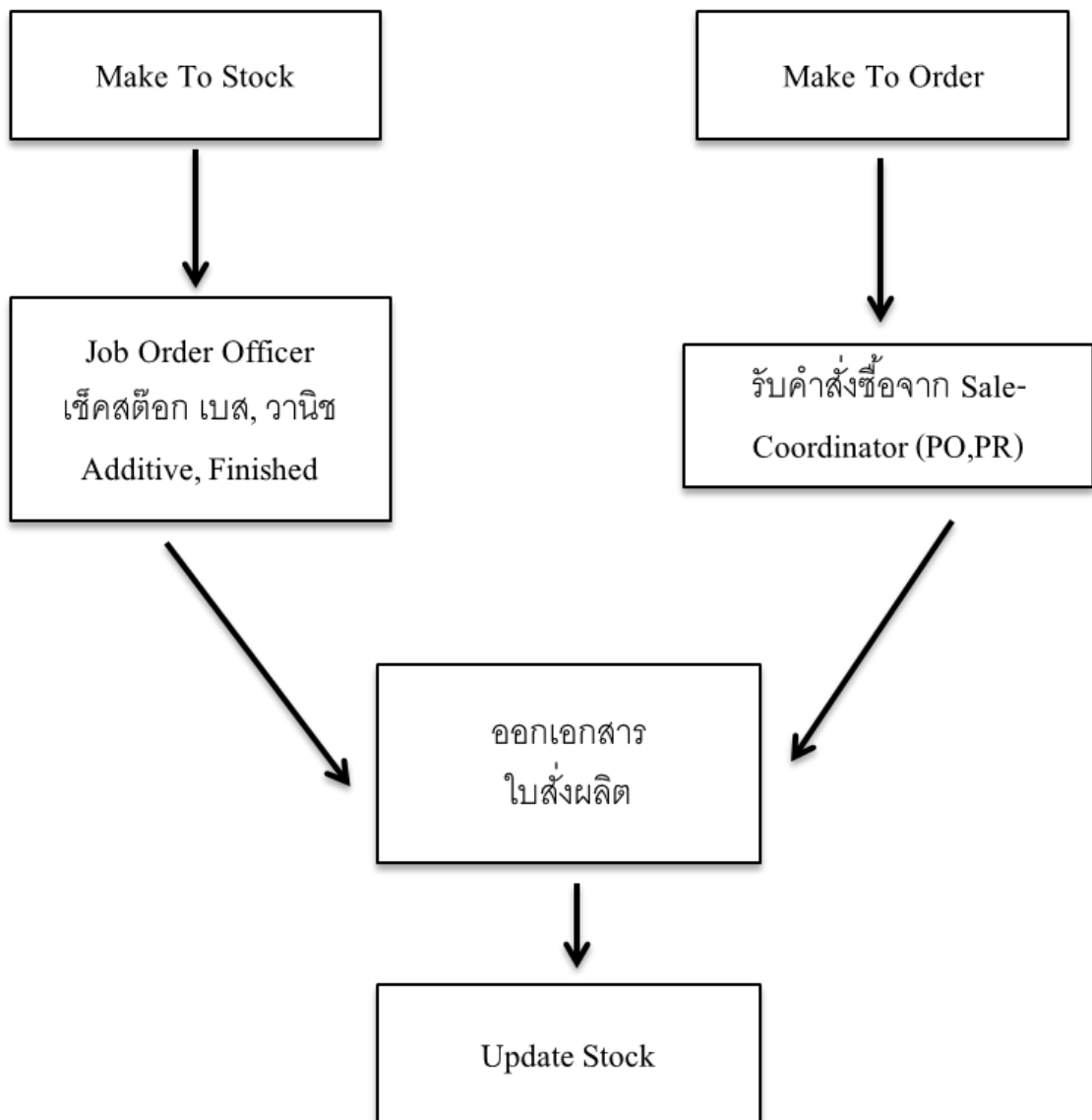
การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน และการซ่อมเมื่อเสีย การควบคุมอะไหล่



ขั้นตอนการดำเนินงาน

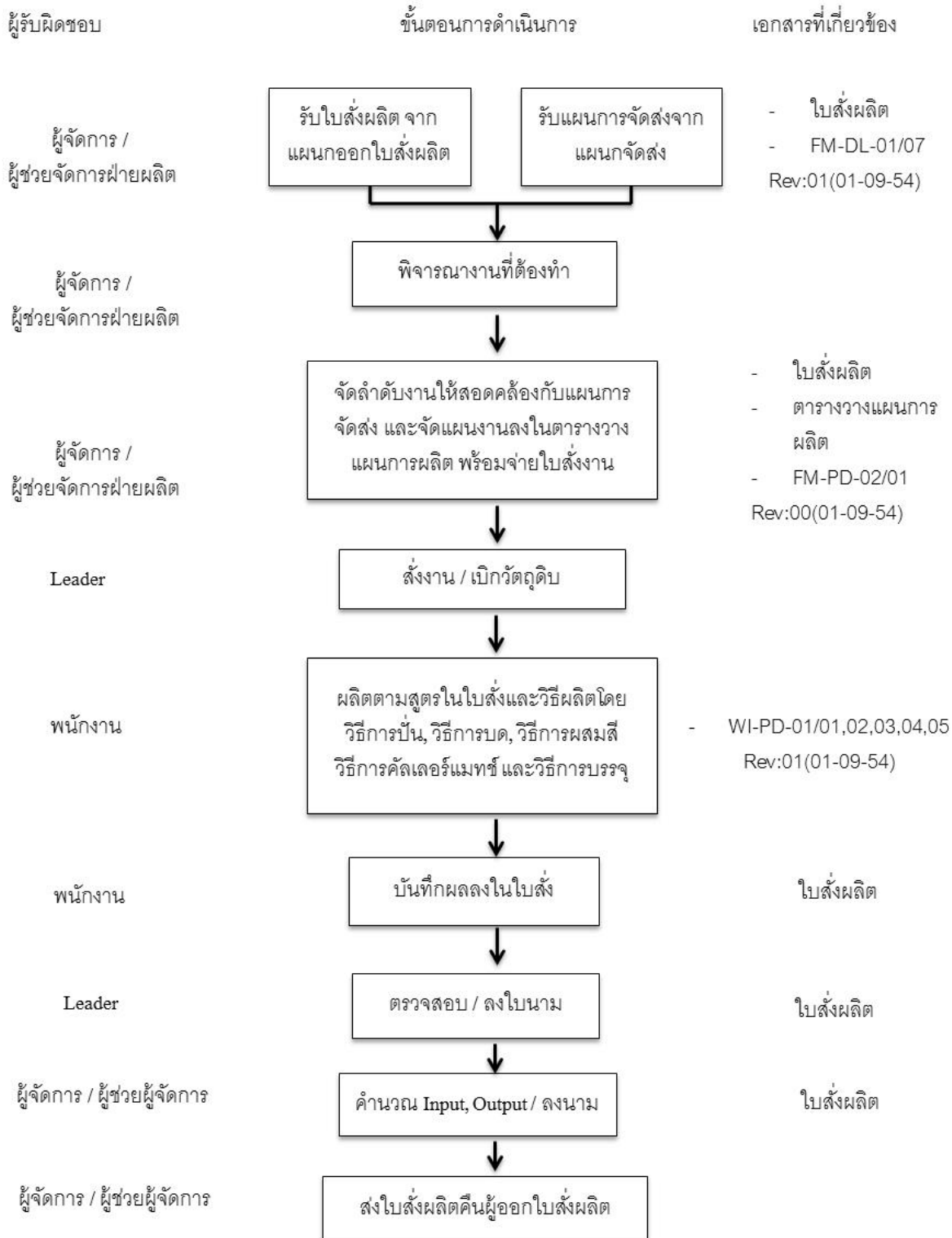
การออกไปสั่งผลิต

ขั้นตอนการดำเนินการ



### ขั้นตอนการดำเนินงาน

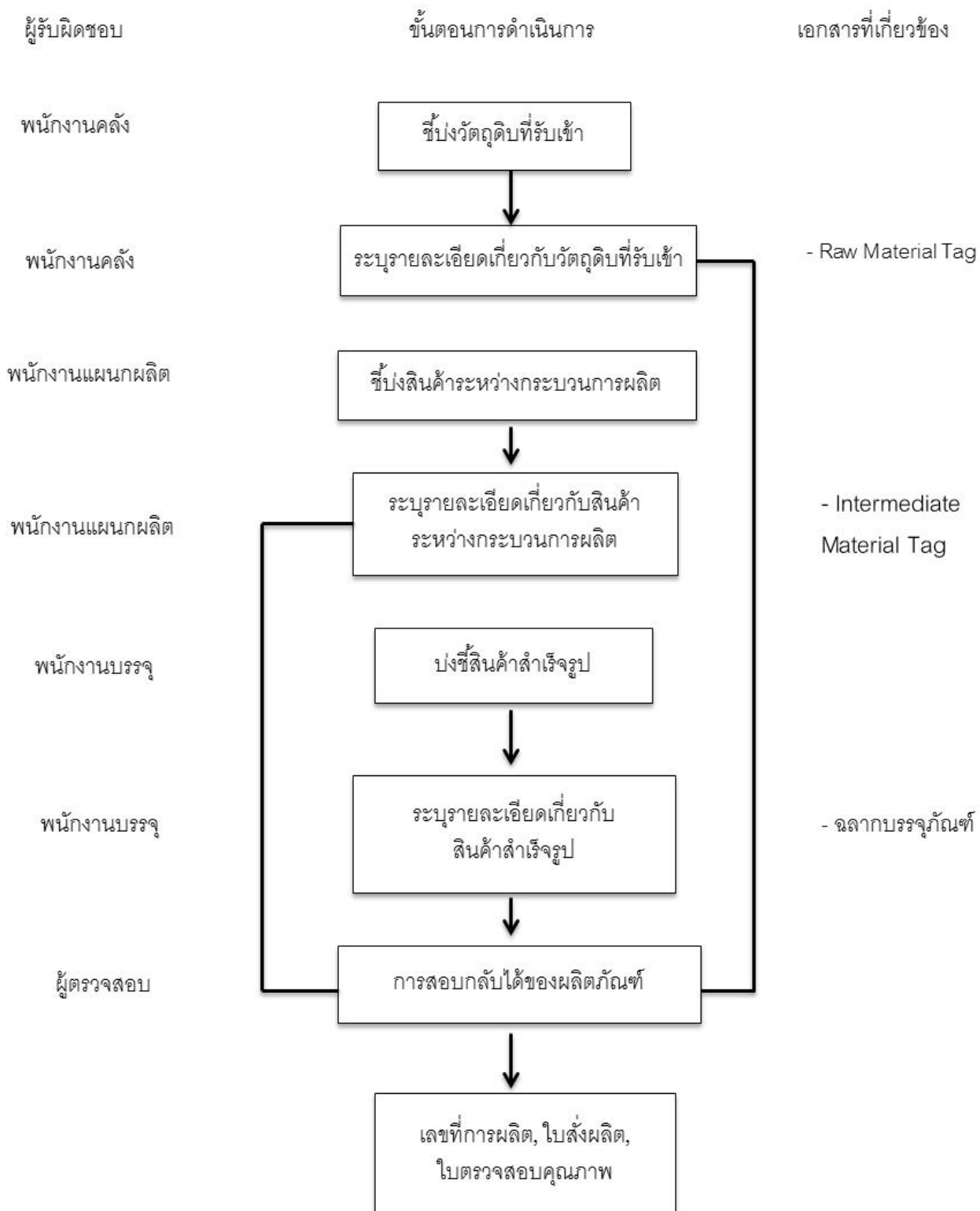
#### การควบคุมกระบวนการผลิต





### ขั้นตอนการดำเนินงาน

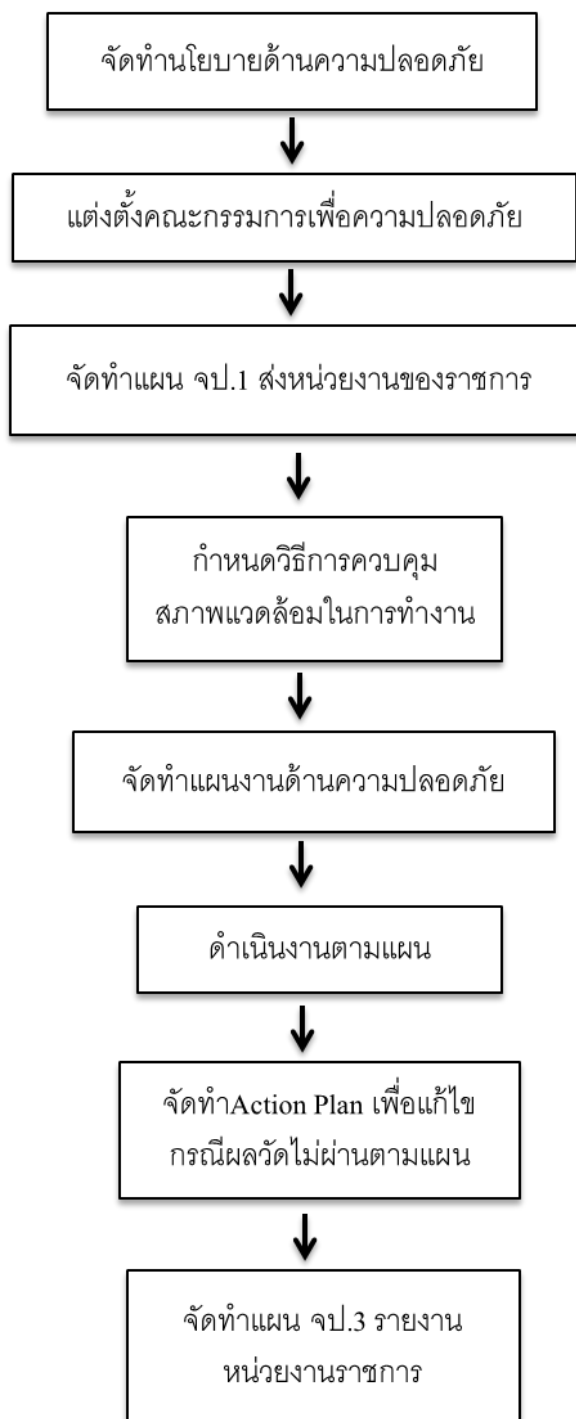
#### การบ่งชี้ และการสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์



### ขั้นตอนการดำเนินงาน

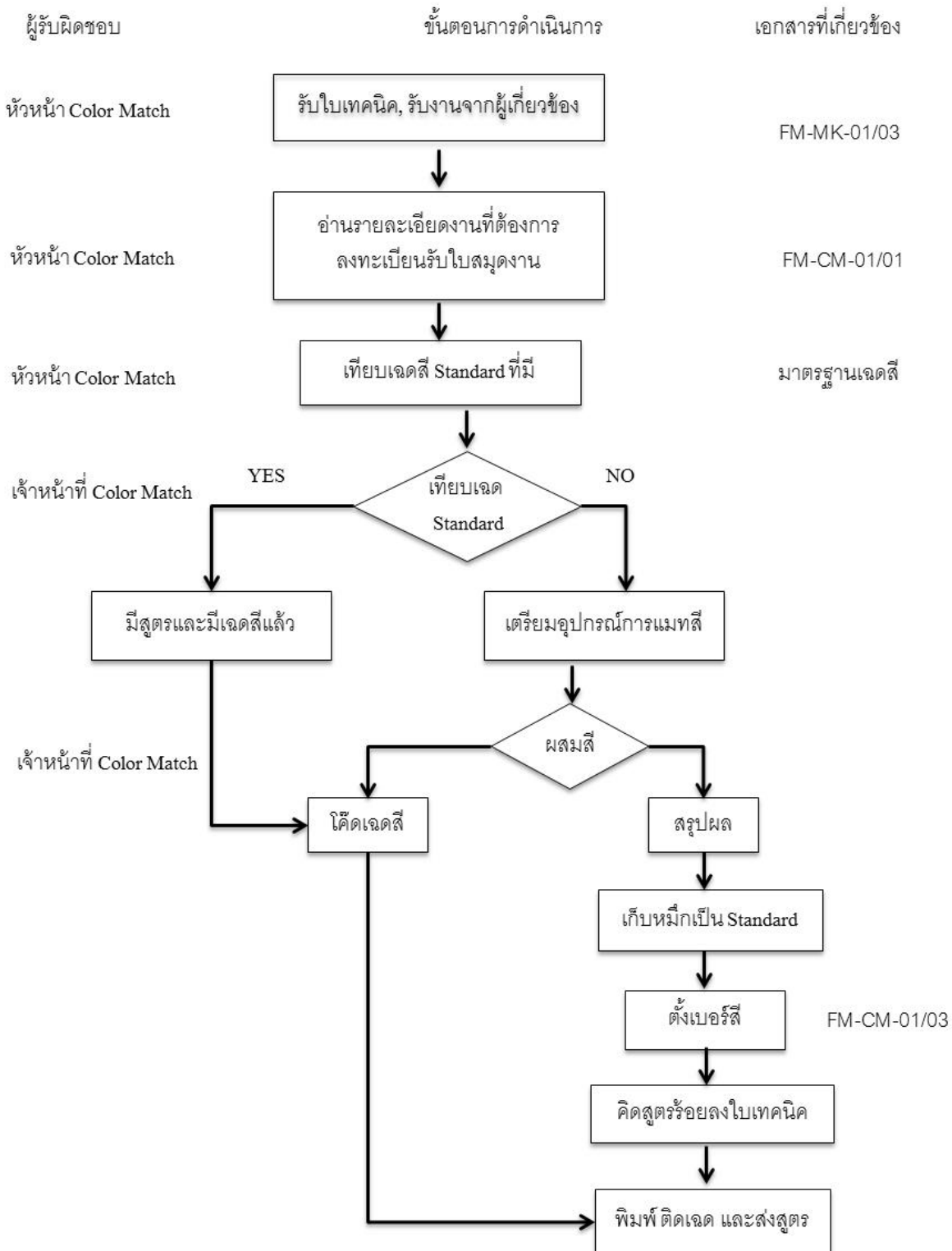
#### การควบคุมสภาพแวดล้อม และความปลอดภัยในการทำงาน

##### ขั้นตอนการดำเนินการ



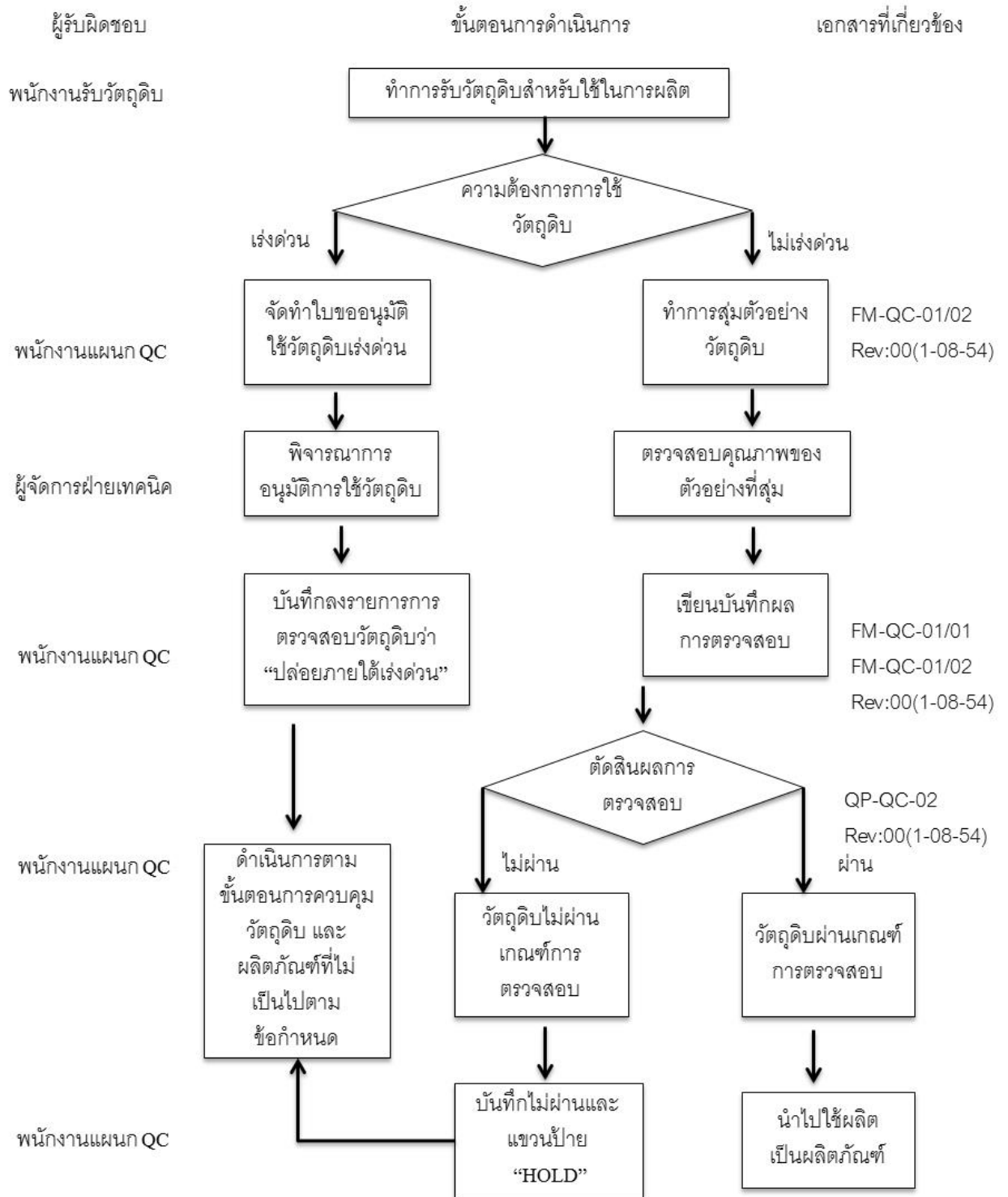
ขั้นตอนการดำเนินงาน

การทำ Color Match



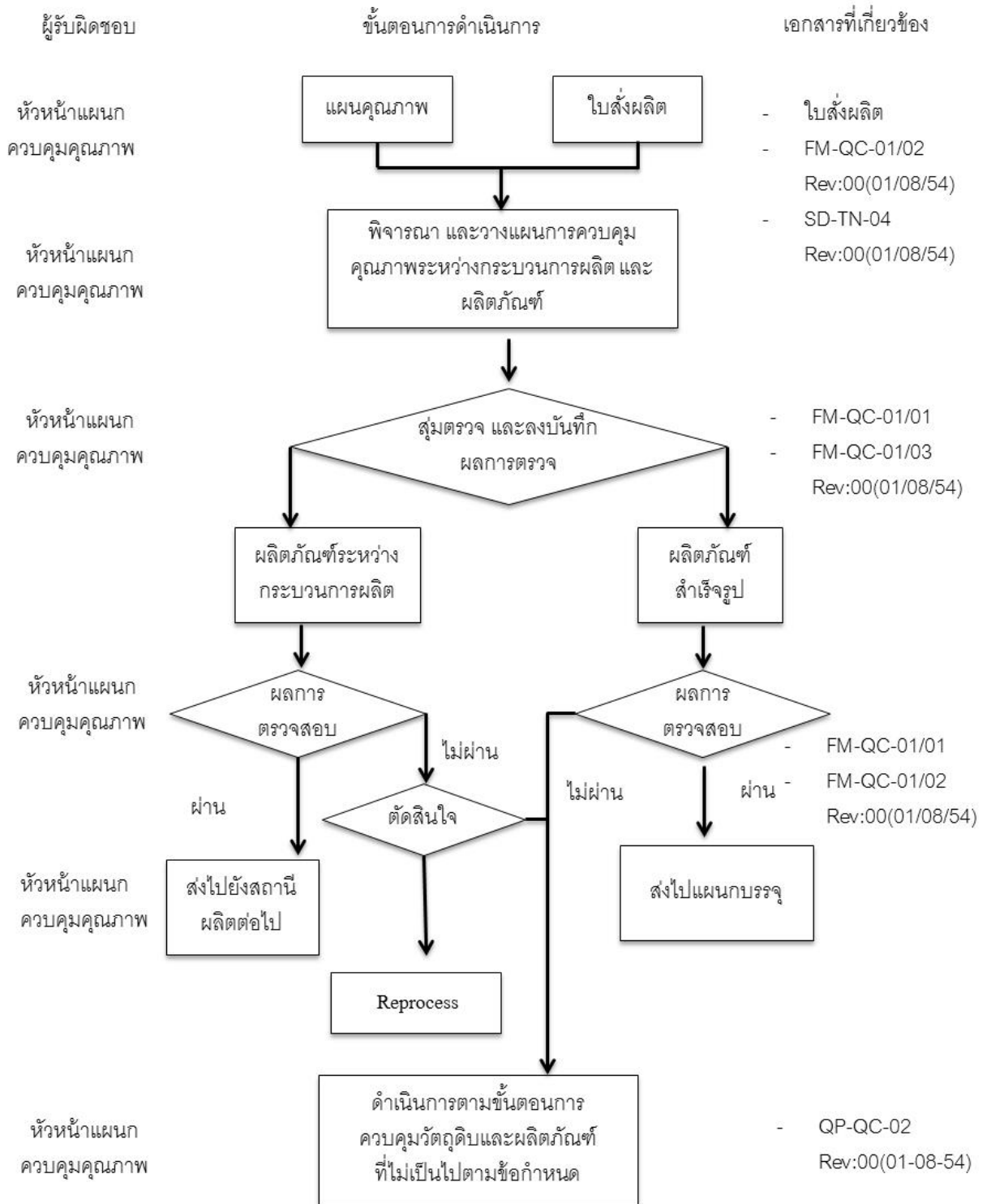
ขั้นตอนการดำเนินงาน

การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบระหว่างกระบวนการ และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป



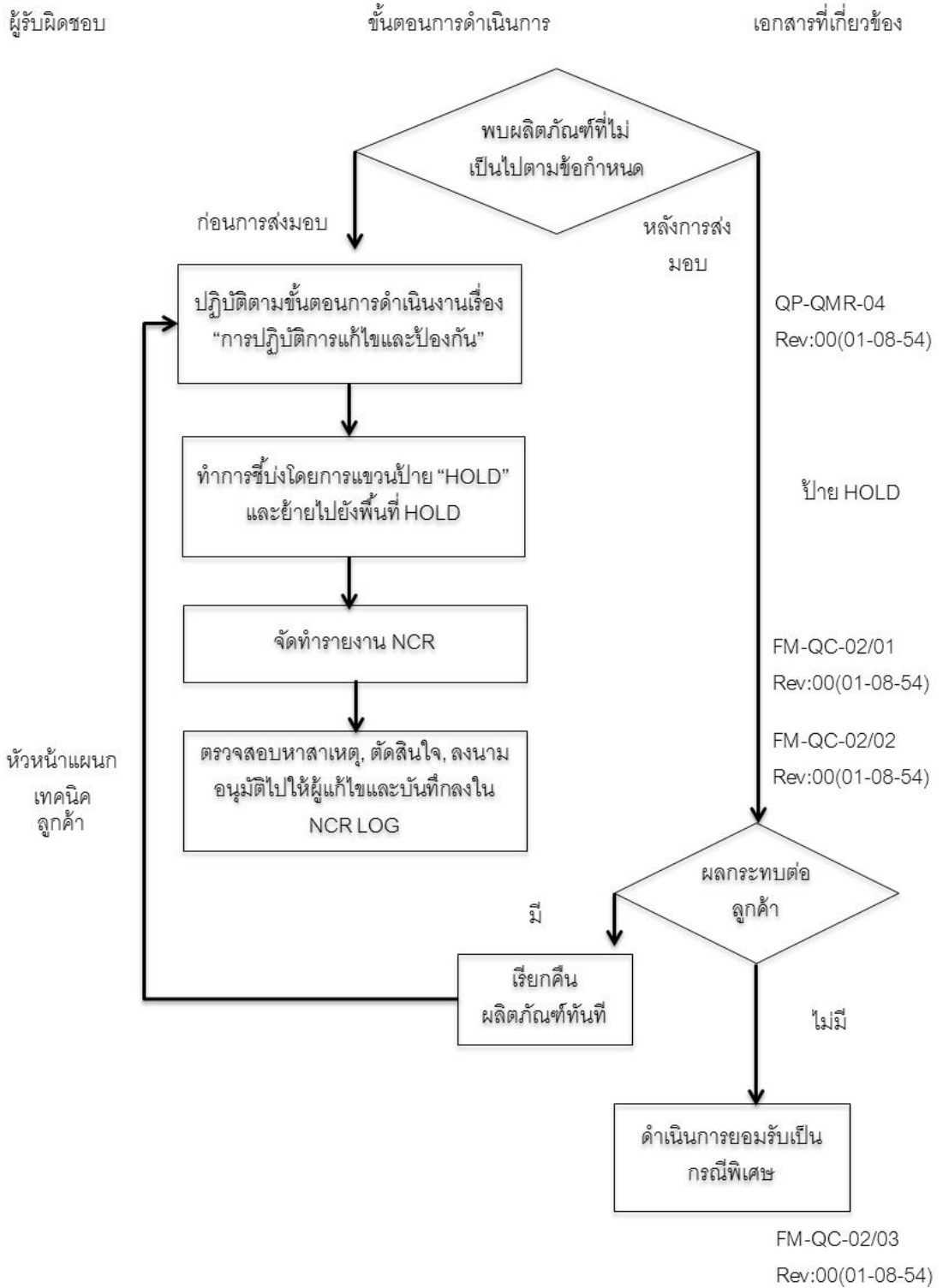
ขั้นตอนการดำเนินงาน

การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบระหว่างกระบวนการ และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป



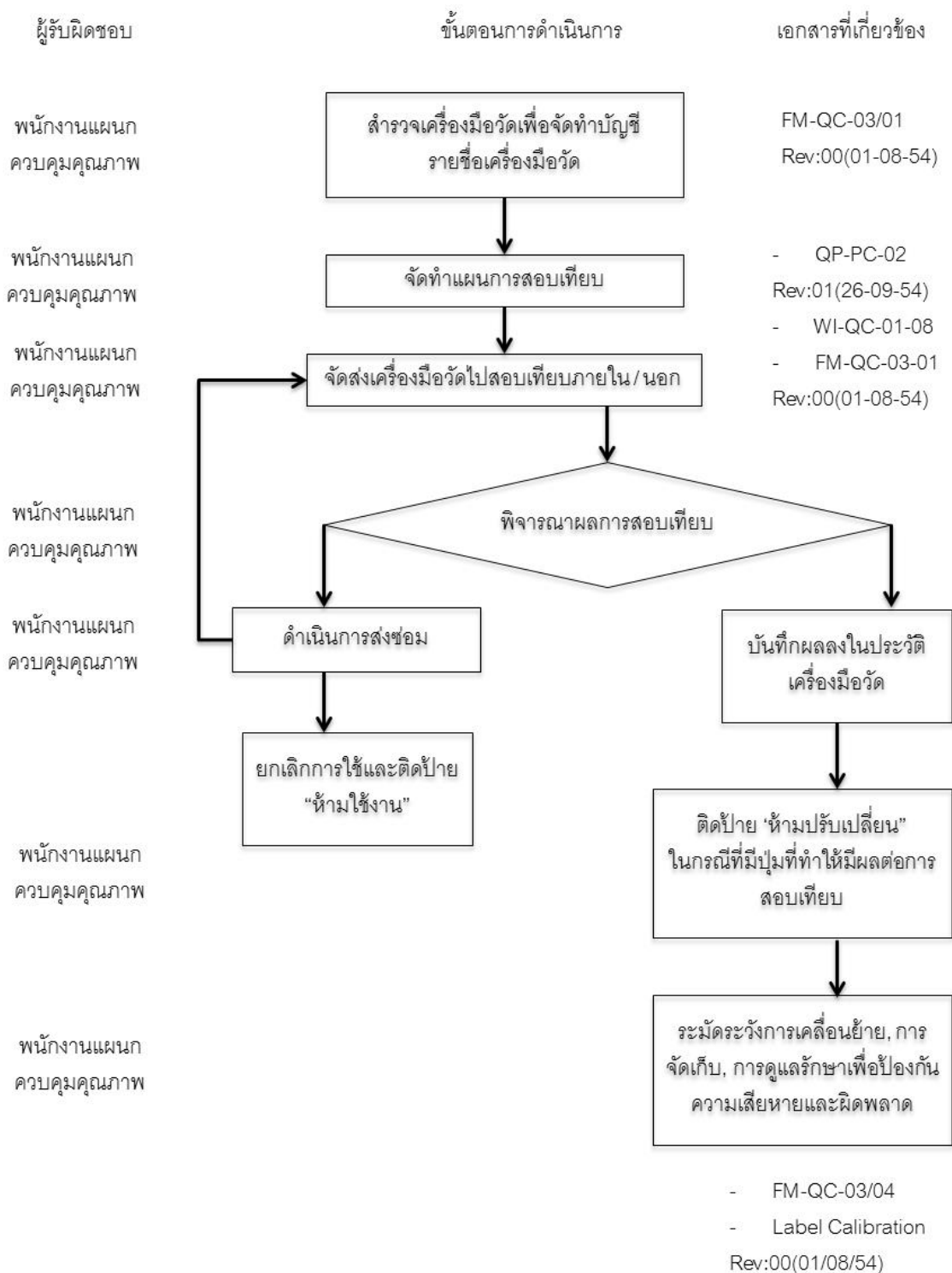
ขั้นตอนการดำเนินงาน

การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นตามข้อกำหนด



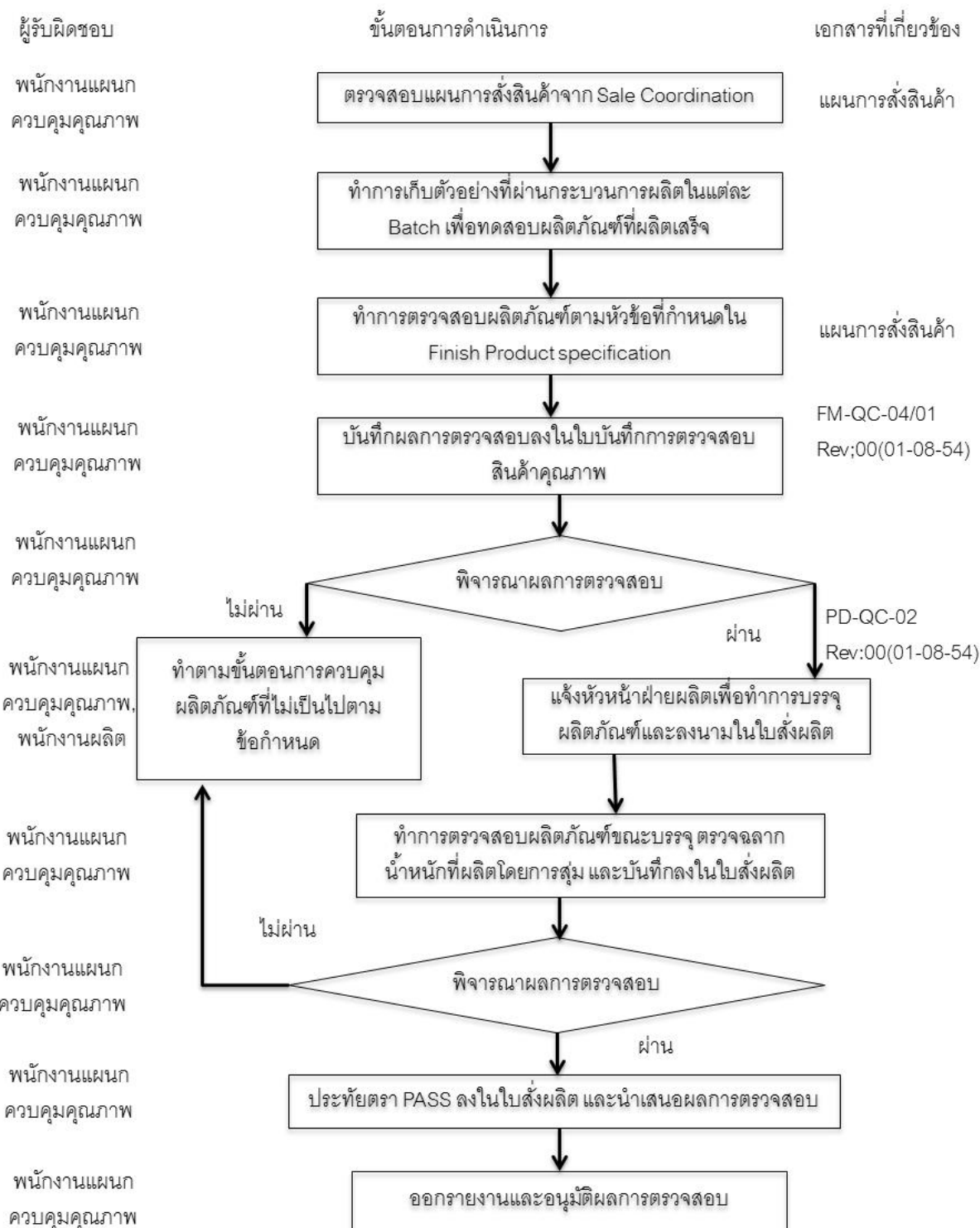
## ขั้นตอนการดำเนินงาน

### การควบคุมเครื่องตรวจ เครื่องวัดและเครื่องทดสอบ



### ขั้นตอนการดำเนินงาน

#### การยืนยันความสมบูรณ์ของกระบวนการผลิต





## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวพิตติรียา สกุลสิริวิริยะ เกิดเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2528 ที่จังหวัดกรุงเทพฯ สำเร็จ  
การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เมื่อปีการศึกษา 2547 ระดับ  
ปริญญาปริญญาบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2552  
และได้ทำการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาภาควิชาอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปัจจุบันทำอาชีพครูสอนพิเศษคณิตศาสตร์

