

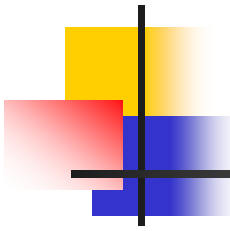
ทีมงาน Site Visit

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ทีมงาน Site Visit

ประกอบด้วย

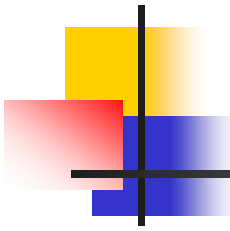
- Team Leader
- Team members





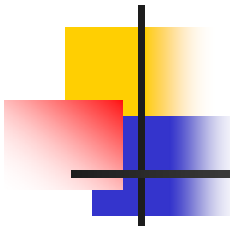
หน้าที่ของ Team Leader (1)

- เป็นผู้นำทีมในการทำ Site Visit
- จัดตั้งทีมและประสานงานกับสมาชิกทีม
- ทำให้ทีมเข้าใจถึงเป้าหมายของการทำ Site Visit และฝึกอบรมสมาชิกทีม (ถ้าจำเป็น)
- จัดทำแผนการ Visit และดูแลให้เป็นไปตามแผน
- ประสานงานและ ดูแล Logistic ในการไป Site Visit
- จัดการประชุมทีมและเป็นประธานของการประชุม



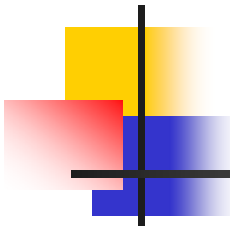
หน้าที่ของ Team Leader (2)

- ประสานงานกับ Host ที่จะไป Site Visit และ
สถาบัน
- มอบหมายหน้าที่และดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตาม
หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- สื่อสารข้อมูลให้สมาชิกทราบถึงความคืบหน้าของ
กิจกรรมของทีม



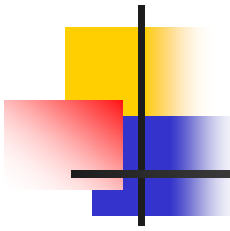
หน้าที่ของสมาชิกทีม (1)

- ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจาก Team Leader ให้สำเร็จเรียบร้อย
- วิเคราะห์กระบวนการที่จะไปทำ Site Visit
- กำหนดประเด็นที่เป็นปัญหาและสิ่งที่ต้องการปรับปรุงในกระบวนการ
- ช่วย Team Leader ในการจัดทำแผนการ Site Visit
- กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล จัดทำและทดสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล



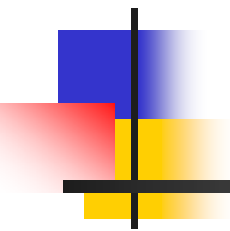
หน้าที่ของสมาชิกทีม (2)

- สัมภาษณ์และจดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
- วิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่ได้จากการทำ Site Visit
- จัดทำ Site Visit Report
- จัดทำแผนการปรับปรุงองค์กรและปฏิบัติตามแผน



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของทีม

- เป้าหมายของ Team ชัดเจน (ทุกคนเข้าใจเป้าหมาย)
- ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม (แบ่งหน้าที่/ใช้ทักษะที่ถนัด)
- เปิดเผย จริงใจต่อกัน
- มีสิทธิเสมอภาคในการให้ข้อคิดเห็น/มีส่วนร่วม
- ทุกคนปฏิบัติตามกฎที่ทีมกำหนดขึ้นมา



เอกสารที่ต้องจัดทำ

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

เอกสารที่ต้องจัดทำ

Site Visit



- **Site Visit Report**
- **BM Study Report** or other types of communication

สื่อสารและทำให้ยอมรับ



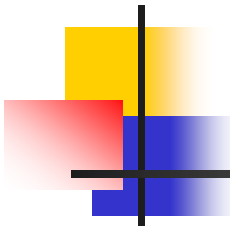
ตั้งเป้าหมายร่วมกัน



- Action/Implementation Plan**
- Final Report**

ปรับปรุงตามแผน



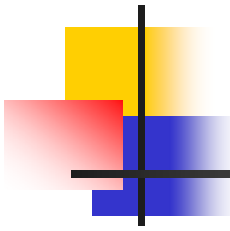


แนวทางการเขียน Site Visit Report

■ ข้อมูลเบื้องต้นจากการทำ Site Visit

- บริษัทที่เป็น Host และข้อสังเกต/จุดเด่นของบริษัท
- หัวข้อ/กระบวนการที่ทำ Site Visit
- Critical Issues, Key Questions
- รายละเอียดของ GP, KPIs ที่พบ และ gaps
- Enablers

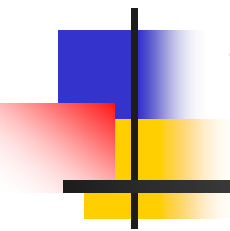




ประเด็นที่ควรนำเสนอใน BM Study Report

- **Executive Summary**
- **Methodology**
- **Scope of benchmarking study**
- **Data collection**
- **Key findings on practices and performance gaps**
- **Implication on our organization**
- **Attachments**





การทำ Action Plan

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

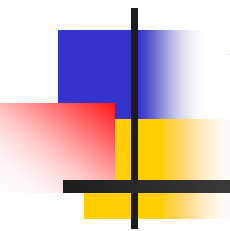
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ประเด็นที่ควรนำเสนอใน Action Plan

- **Process to be improved/ Process owner**
- **Critical Success Factor of the process / Enablers**
- **Summary of Study Results**
- **Reference to GP company**
- **Improvement Objectives**
- **Short-term and Long-term Goals**
- **Strategy**
- **Milestones**





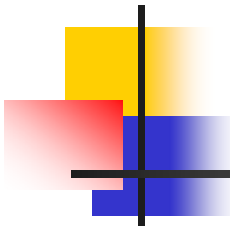
การทำ Implementation Plan

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

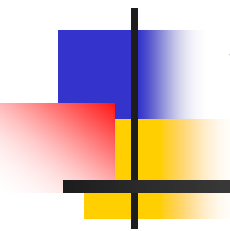
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ประเด็นที่ควรนำเสนอใน Implementation Plan

- **Process to be improved**
- **Process Owner and Team Members**
- **Strategy statement**
- **Activities**
- **Person in Charge**
- **Schedule/ Milestones**
- **Performance Target**
- **Resources Needed**





การทำ Final Report

CENTER OF EXCELLENCE



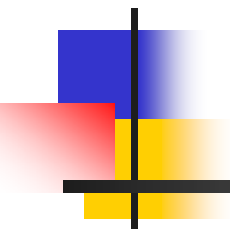
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ประเด็นที่ควรนำเสนอใน Final Report

- Project statement (why, what)
- Recommendation
- Key assumptions
- Analysis
- Cost benefit analysis
- Process change
- Implementation plan (how,who,when)
- Constraints
- Monitoring system
- Significant issues but of low priority



ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึง

CENTER OF EXCELLENCE



THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

จรรยาบรรณของการทำ Benchmarking (Code of Conduct)

[APQC]

1. หลักการด้านกฎหมาย (Principle of Legality)

- ปฏิบัติตนในกรอบของกฎหมาย

2. หลักการด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Principle of Exchange)

- ร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นจริง

3. หลักการด้านความลับ (Principle of Confidentiality)

- รักษาความลับของข้อมูลที่ได้รับ

4. หลักการด้านการใช้ข้อมูล (Principle of Lese)

- ใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



จรรยาบรรณของการทำ Benchmarking (Code of Conduct)

[APQC]

5. หลักการด้านการติดต่อ (Principle of Contact)

- ติดต่อองค์การที่เปรียบเทียบกับผ่านบุคคลที่กำหนดไว้เท่านั้น
- ไม่เปิดเผยชื่อของผู้ที่เราติดต่อโดยไม่ได้รับอนุญาต

6. หลักการด้านการเตรียมตัว (Principle of Preparation)

- เตรียมตัวให้พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์การอื่น

7. หลักการด้านการทำให้สำเร็จ (Principle of Completion)

- ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำกับคู่เปรียบเทียบกับให้เสร็จตามเวลา

8. หลักการด้านความเข้าใจและการปฏิบัติ (Principle of Action)

- เอาใจเขามาใส่ใจเรา





Assignment

วันที่	กิจกรรมที่ต้องทำ
9 ส.ค. 45	ทำ Site Visit เสร็จเรียบร้อย
16 ส.ค. 45	ส่ง Final Site Visit Report ให้สถาบัน
23 ส.ค. 45	บริษัทส่ง File Action Plan ให้สถาบัน
28-29 ส.ค. 45	นำเสนอ Action Plan ของแต่ละบริษัท



หน้าที่ของ Team Leader

- รวบรวมคำถาม Site Visit และจัดส่งให้ Host ล่วงหน้า
- ส่งสำเนาคำถาม Site Visit ให้สถาบันล่วงหน้า
- ประสานงานกับสถาบันเพื่อกำหนดวันทำ Site Visit
- ส่งจดหมายขอไป Site Visit ให้ Host
- ดูแลให้การทำ Site Visit เรียบร้อยตามแผน
- ส่งจดหมายขอบคุณให้ Host



หน้าที่ของแต่ละบริษัท

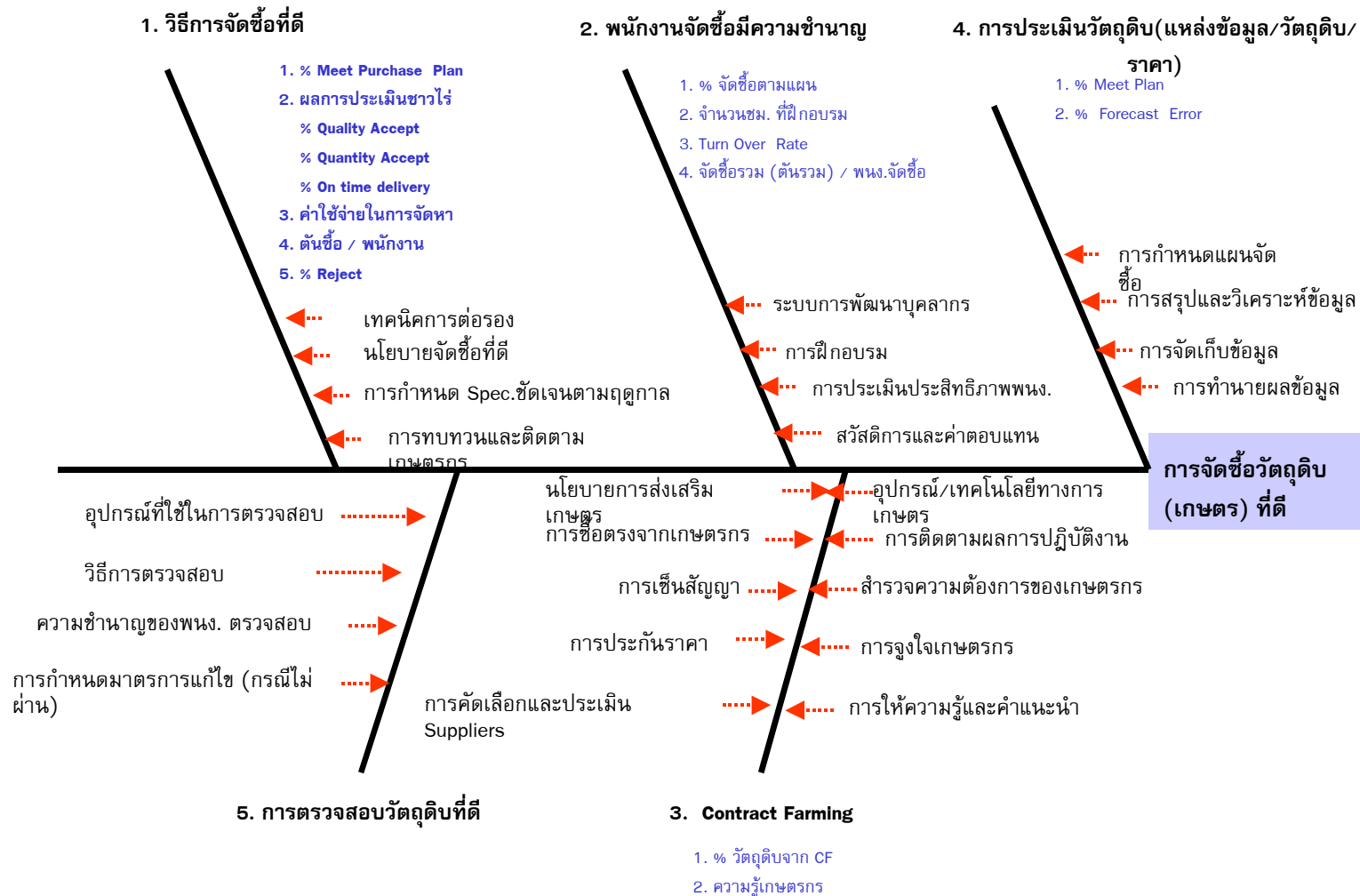
- วิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่ได้จากการทำ Site Visit
- จัดทำ Site Visit Report
- จัดทำแผนการปรับปรุงองค์กรและปฏิบัติตามแผน

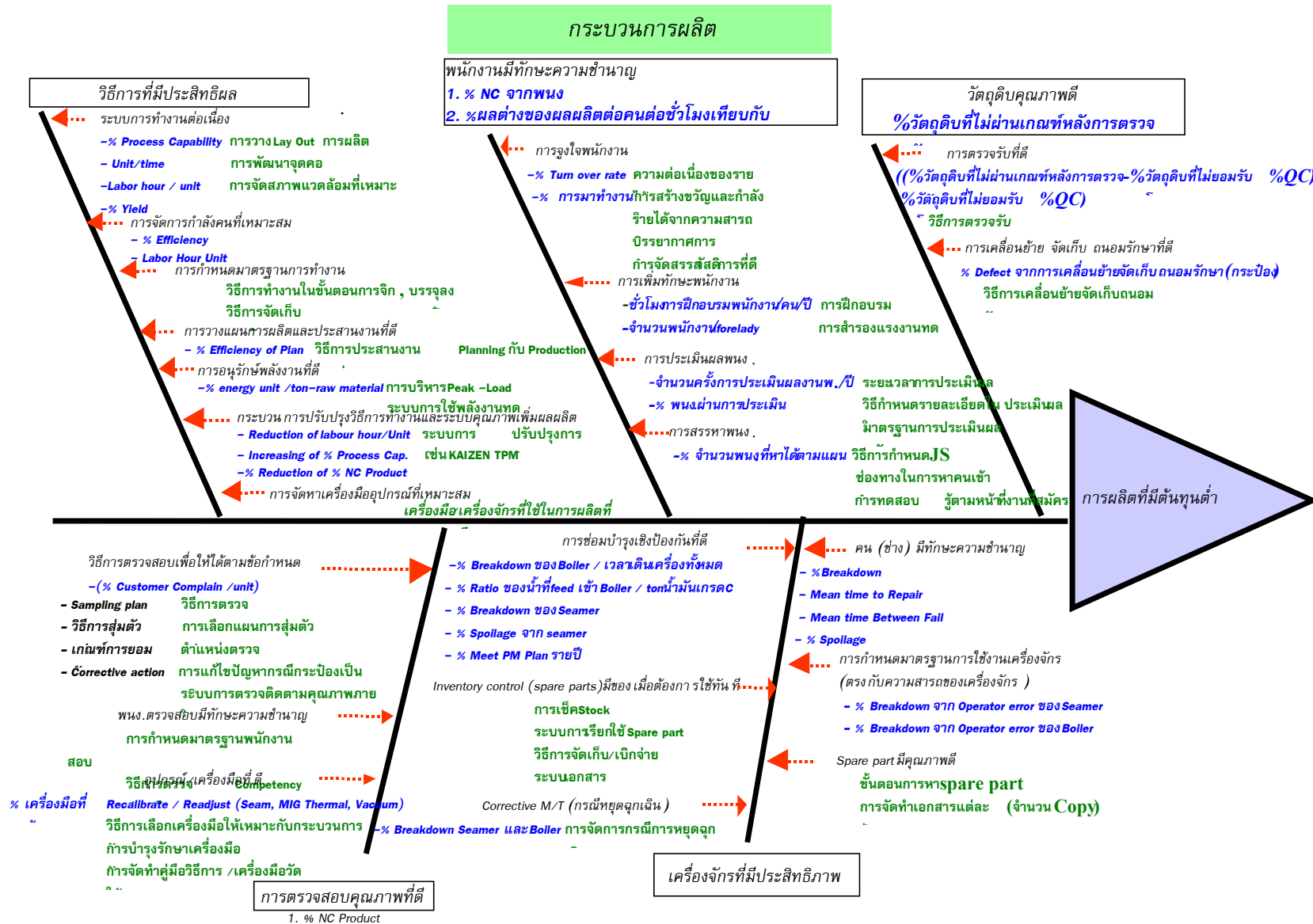


หน้าที่ของสถาบัน

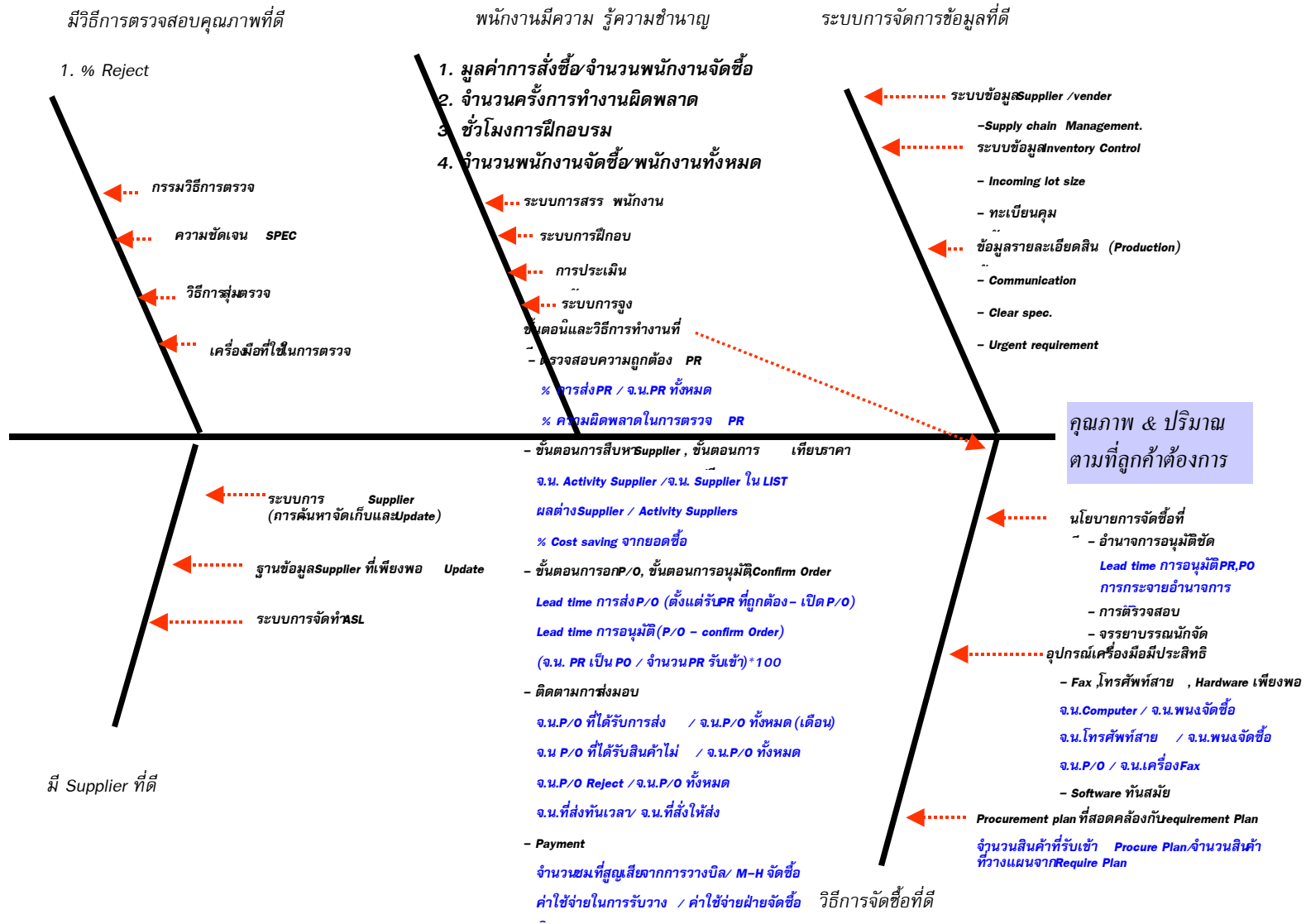
- ประสานกับแต่ละองค์กรเพื่อนำเสนอ Action Plan
- Observe การทำ Site Visit
- ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการทำ Site Visit ทันที หลังการทำ Site visit แล้วเสร็จ

กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบการเกษตร





กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบทั่วไป



ภาคผนวก ค.

แบบสอบถามกระบวนการบำรุงรักษา

แบบสอบถามระบบการบำรุงรักษา

วัตถุประสงค์ : แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติในด้านการบำรุงรักษาเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะครอบคลุมถึงการซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน และการซ่อมบำรุงกรณีฉุกเฉิน รวมทั้งการมีพนักงานซ่อมบำรุงที่มีความรู้ความชำนาญในระบบงาน และการจัดการด้านอะไหล่ ทั้งนี้เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงในองค์กรของตนให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

โครงสร้างแบบสอบถาม : แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปขององค์กร
2. วิธีการปฏิบัติงานที่ต้องการจะศึกษา
3. ดัชนีชี้วัดด้าน Maintenance ของ Boiler และ Seamer รวมถึง Practices ที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

- 1.1 ชื่อบริษัท.....
- 1.2 ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ หมู่ที่..... ซอย..... ถนน.....
 แขวง..... เขต..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....
 โทรศัพท์..... โทรสาร..... e-mail address.....
- 1.3 ที่ตั้งโรงงานเลขที่ หมู่ที่..... ซอย..... ถนน.....
 แขวง..... เขต..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....
 โทรศัพท์..... โทรสาร..... e-mail address.....
- 1.4 ประเภทธุรกิจ.....
 ผลิตภัณฑ์หลัก.....
- 1.5 จำนวนพนักงานทั้งหมด..... คน
- 1.6 พนักงานส่วนซ่อมบำรุงทั้งหมด.....คน (ตั้งแต่รับวัตถุดิบถึงก่อนส่งเข้า Warehouse)
 จำนวนช่าง Boiler.....คน จำนวนช่าง Seamerคน
- 1.7 บริษัทของท่านได้รับรองมาตรฐานสากลต่างๆ คือ (โปรดใส่เครื่องหมาย /)

มาตรฐาน	ยังไม่มีระบบ	กำลังดำเนินการ	ได้รับใบรับรองแล้ว
☐ ISO 9002	☐	☐	☐
☐ ISO 9001 : 2000	☐	☐	☐
☐ ISO 14001	☐	☐	☐
☐ มอก. 18000	☐	☐	☐
☐ HACCP	☐	☐	☐
☐ มอก. 17025	☐	☐	☐
☐ GMP	☐	☐	☐
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....	☐	☐	☐

1.8 องค์กรของท่านได้ดำเนินกิจกรรมด้านการเพิ่มผลผลิตเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานภายใน ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | | |
|---------------------------------|--|------------------------------|--|
| ☐ 5 ส | ☐ QCC | ☐ TQM | ☐ TPM |
| ☐ KAISEN | ☐ Suggestion System | ☐ JIT | ☐ KANBAN System |
| ☐ อื่นๆ | | | |
| โปรดระบุ..... | | | |

1.9 ในกรณีที่ท่านดำเนินกิจกรรมข้างต้น ท่านคิดว่ากิจกรรมใดที่ช่วยให้ท่านทำงานได้มีประสิทธิภาพดีมากขึ้น และช่วยได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 วิธีการปฏิบัติงานที่ต้องการจะศึกษา (แต่ละข้อย่อยตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

2.1 โครงสร้างของหน่วยงาน

2.1.1 หน่วยงาน Preventive maintenance ขึ้นตรงกับใคร ?

- ☐ ฝ่ายวิศวกรรม
- ☐ ฝ่ายผลิต
- ☐ กระจายตามหน่วยงานต่างๆ โปรดระบุหน่วยงาน.....
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ☐ ผู้จัดการโรงงาน

2.1.2 ในสายบังคับบัญชาของงาน maintenance ในองค์กรของท่าน เมื่อต้องการขออนุมัติดำเนินการด้านงานซ่อมบำรุงที่ไม่เกิน 1 วัน ต้องผ่านการอนุมัติกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง

- ☐ 1 ขั้นตอน ได้รับอนุมัติจาก 1.....
- ☐ 2 ขั้นตอน ได้รับอนุมัติจาก 1.....2.....
- ☐ 3 ขั้นตอน ได้รับอนุมัติจาก 1.....2.....3.....
- ☐ 4 ขั้นตอน ได้รับอนุมัติจาก 1.....2.....3.....4.....

- 2.1.3 ในสายบังคับบัญชาของงาน maintenance ในองค์กรของท่าน เมื่อต้องการขออนุมัติดำเนินการด้านงานซ่อมบำรุงที่มากกว่า 1 วัน ต้องผ่านการอนุมัติกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
- ☐ 1 ขั้นตอน ได้รับอนุมัติจาก 1.....
- ☐ 2 ขั้นตอน ได้รับอนุมัติจาก 1.....2.....
- ☐ 3 ขั้นตอน ได้รับอนุมัติจาก 1.....2.....3.....
- ☐ 4 ขั้นตอน ได้รับอนุมัติจาก 1.....2.....3.....4.....
- 2.1.4 ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน maintenance สามารถดำเนินการตัดสินใจด้านซ่อมบำรุงได้มากเพียงไร (กรณีที่ใช้เวลาในการซ่อมไม่เกิน 1 วัน)
- ☐ สามารถตัดสินใจดำเนินการได้ทันทีทุกเรื่อง
- ☐ สามารถดำเนินการได้ตามลักษณะของงาน เช่น
- ☐ ต้องนำเสนอโครงการต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อขออนุมัติ
- ☐ เข้าที่ประชุมหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)
- 2.1.5 ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน maintenance สามารถดำเนินการตัดสินใจด้านซ่อมบำรุงได้มากเพียงไร (กรณีที่ใช้เวลาในการซ่อมมากกว่า 1 วัน)
- ☐ สามารถตัดสินใจดำเนินการได้ทันทีทุกเรื่อง
- ☐ สามารถดำเนินการได้ตามลักษณะของงาน เช่น
- ☐ ต้องนำเสนอโครงการต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อขออนุมัติ
- ☐ เข้าที่ประชุมหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)
- 2.1.6 ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน maintenance สามารถดำเนินการด้านซ่อมบำรุงได้มากเพียงไร
- ☐ สามารถตัดสินใจดำเนินการได้ทันทีทุกเรื่อง
- ☐ สามารถดำเนินการได้ตามลักษณะของงาน เช่น
- ☐ ต้องนำเสนอโครงการต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อขออนุมัติ
- ☐ เข้าที่ประชุมหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

2.2 แผนการทำ maintenance

2.2.1 บริษัทของท่านมีแผนงานในการทำระบบ PM หรือไม่ ?

- ☐ มี สามารถปฏิบัติตามแผน ได้..... % (ข้ามไปตอบข้อ 2.2.3)
- ☐ มี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ (ข้ามไปตามข้อ 2.2.4)
- ☐ ไม่มีแผน

2.2.2 กรณีที่ไม่มีแผน PM ท่านดำเนินระบบ PM อย่างไร (ข้ามไปตามข้อ 2.3)

- ☐ ใช้ระบบตามคู่มือกำหนด
- ☐ ใช้ระบบเมื่อมีเหตุขัดข้อง
- ☐ ใช้ระบบเมื่อมีการแจ้งให้เช็คจากฝ่ายประกันคุณภาพหรือฝ่ายผลิต
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2.2.3 ปัจจัยหลักและปัจจัยรองที่สามารถทำให้ปฏิบัติได้ตามแผน มีดังนี้คือ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัจจัยหลัก

- ☐ นโยบายที่ชัดเจน
- ☐ กำลังคน
- ☐ ช่างมีทักษะที่ดี
- ☐ มีการกำหนดช่วงเวลาให้ทำ PM
- ☐ งบประมาณเพียงพอ
- ☐ ระบบติดตามผลการดำเนินการตามแผน
- ☐ แรงจูงใจในการทำ PM (โปรดระบุ.....)
- ☐ อื่น ๆ

ปัจจัยรอง

- ☐ นโยบายที่ชัดเจน
- ☐ กำลังคน
- ☐ ช่างมีทักษะที่ดี
- ☐ มีการกำหนดช่วงเวลาให้ทำ PM
- ☐ งบประมาณเพียงพอ
- ☐ ระบบติดตามผลการดำเนินการตามแผน
- ☐ แรงจูงใจในการทำ PM (โปรดระบุ.....)
- ☐ อื่น ๆ

2.2.4 ปัจจัยหลักและปัจจัยรองที่ไม่สามารถทำให้ปฏิบัติได้ตามแผน มีดังนี้คือ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ปัจจัยหลัก

- ☐ นโยบายที่ไม่ชัดเจน
- ☐ ไม่มีกำลังคน
- ☐ ข้างไม่มีทักษะที่ดี
- ☐ ไม่มีการกำหนดช่วงเวลาให้ทำ PM
- ☐ งบประมาณไม่เพียงพอ
- ☐ ไม่มีระบบติดตามผลการดำเนินการตามแผน
- ☐ ไม่มีแรงจูงใจในการทำ PM (โปรดระบุ.....)
- ☐ อื่น ๆ

ปัจจัยรอง

- ☐ นโยบายที่ไม่ชัดเจน
- ☐ ไม่มีกำลังคน
- ☐ ข้างไม่มีทักษะที่ดี
- ☐ ไม่มีการกำหนดช่วงเวลาให้ทำ PM
- ☐ งบประมาณไม่เพียงพอ
- ☐ ไม่มีระบบติดตามผลการดำเนินการตามแผน
- ☐ ไม่มีแรงจูงใจในการทำ PM (โปรดระบุ.....)
- ☐ อื่น ๆ

2.2.5 ในแผน PM ของท่าน ประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ คือ

- | | |
|--|--|
| ☐ เลขที่แผน PM | ☐ แผนกที่รับผิดชอบทำ PM |
| ☐ ชื่อแผน PM | ☐ ผู้ที่รับผิดชอบ |
| ☐ CODE เครื่องจักร | ☐ รายละเอียดในการซ่อม |
| ☐ ชื่อเครื่องจักร | ☐ ลายเซ็นต์หัวหน้าแผนกที่รับผิดชอบทำ PM |
| ☐ วันที่ทำแผน PM | ☐ ลายเซ็นต์ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม |
| ☐ ความถี่ของแผน PM | ☐ ลายเซ็นต์ผู้จัดการฝ่ายผลิต |
| ☐ กำหนดและระยะเวลาในการตรวจซ่อม | ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....) |

2.2.6 ใครเป็นผู้จัดทำแผน PM

.....

.....

.....

.....

.....

2.2.7 ใครเป็นผู้รับทราบแผน PM บ้าง

- ☐ ผู้จัดการฝ่ายผลิต
- ☐ ผู้จัดการฝ่าย Q.C.
- ☐ ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม
- ☐ ผู้จัดการโรงงาน
- ☐ ผู้จัดการทั่วไป
- ☐ ผู้จัดการฝ่าย LOGISTIC
- ☐ หัวหน้าแผนกผู้รับผิดชอบการทำ PM
- ☐ พนักงานซ่อมบำรุงที่เกี่ยวข้องกับแผน
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.2.8 มีขั้นตอนการถ่ายทอดแผน PM ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบได้อย่างไร

- ☐ มีการชี้แจงโดย

<u>ผู้ชี้แจง</u>	<u>ผู้รับทราบ</u>
☐ ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	☐ หัวหน้าแผนกผู้รับผิดชอบการทำ PM
☐ หัวหน้าแผนกผู้รับผิดชอบการทำ PM	☐ พนักงานแผนกผู้รับผิดชอบการทำ PM
☐ ผู้จัดการโรงงาน	☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)
☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)	
- ☐ มีเอกสารติดอยู่ที่หน่วยงาน
- ☐ มีการประชุมให้ทราบในหน่วยงาน
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.2.9 ท่านมีวิธีการติดตามอย่างไรว่า แผน PM นั้นบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่

- ☐ ตรวจสอบจากการลงบันทึกในประวัติ
- ☐ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงาน PM ณ จุดปฏิบัติงาน
- ☐ ดูข้อมูลการ BREAK DOWN เครื่องจักร
- ☐ ตรวจสอบ CHECK LIST เครื่องจักร
- ☐ พิจารณาจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการทำ PM
- ☐ ดูข้อมูล % ของเสียที่เกิดขึ้น
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.2.10 กรณีที่แผน PM ไม่เป็นไปตามกำหนด ท่านดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

2.3 การติดตามผลการทำ PM

2.3.1 ท่านมีวิธีการติดตามผลในการทำ PM อย่างไร

- ☐ หัวหน้าแผนก PM ตรวจสอบรายงานการทำ PM
- ☐ หัวหน้าแผนกแต่ละหน่วยงาน ตรวจสอบรายงานการทำ PM
- ☐ หน่วยงานภายนอก ตรวจสอบรายงานการทำ PM
- ☐ มีระบบเอกสารควบคุมแผนให้ปฏิบัติตามที่กำหนด
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

2.3.2 ในการติดตามผลการทำ PM ท่านติดตามผลด้านใดบ้าง

- ☐ พนักงานได้ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย
- ☐ พนักงานได้ปฏิบัติงานตรงเวลา
- ☐ ผลของการทำ PM ของช่าง
- ☐ ปัญหาที่เกิดในการทำ PM
- ☐ ความเรียบร้อยของเครื่องจักร และสถานที่หลังการปฏิบัติงาน
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.3.3 ท่านมีวิธีการพิจารณาว่าการทำ PM ในปัจจุบันมากหรือน้อยเกินไป หรือไม่

- ☐ มีวิธีพิจารณา คือ
 - ☐ ดูจากรายงานการหยุดงานของเครื่องจักร
 - ☐ ดูจากอายุการใช้งานของอะไหล่ที่ใช้
 - ☐ พิจารณาจาก Cost PM / จำนวนผลิตภัณฑ์
 - ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

☐ ไม่มี เพราะ

.....
.....
.....

2.3.4 ในการกำหนดความถี่จะต้องทำ PM มากน้อยเพียงใด ท่านพิจารณาจากปัจจัยใดบ้าง

- ☐ ตามที่คู่มือของเครื่องจักรแต่ละประเภทกำหนด
- ☐ ตามประสบการณ์ที่เคยทำมา
- ☐ ตามแต่เวลาจะสะดวก
- ☐ ตามจำนวนชั่วโมงการทำงาน และอายุงานของเครื่องจักร
- ☐ ตามประเภทการใช้งานของเครื่องจักร
- ☐ ตามความสะดวกของช่าง
- ☐ อื่นๆ โปรดระบุ

2.3.5 การทำ PM ขององค์กรของท่านจะต้องดำเนินการอะไรบ้าง

- ☐ ตรวจสอบสภาพของเครื่องจักรโดยทั่วไป
- ☐ ตรวจสอบอายุการใช้งานของอะไหล่
- ☐ เปลี่ยนอะไหล่ตามกำหนดเวลา
- ☐ ทำความสะอาดเครื่องจักร
- ☐ OVERHAUL เครื่องจักร
- ☐ ปรับตั้งจังหวะการทำงานของเครื่องจักร
- ☐ ตรวจสอบระบบ PIPING ต่างๆ
- ☐ เปลี่ยนอะไหล่เมื่อพบว่าชำรุด
- ☐ ซ่อมสีเครื่องจักร
- ☐ ตรวจสอบ FUNCTION การทำงานของเครื่องจักร
- ☐ ตรวจสอบระบบไฟฟ้า
- ☐ ตรวจสอบระบบความปลอดภัย
- ☐ ระบบหล่อลื่น
- ☐ อื่นๆ โปรดระบุ

2.3.6 ในการทำ PM ทุกครั้งพนักงานจะอย่างไรเพื่อให้แน่ใจได้ว่าสามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วน

- ☐ มี checklist ที่ชัดเจนทุกครั้งที่ย่อออกไปทำงาน
- ☐ อาศัยประสบการณ์ของช่างที่ทำบ่อยๆ
- ☐ ออกเอกสารเพื่อประกอบการทำงานในแต่ละครั้งเฉพาะเรื่องที่ต้องการให้ทำ
- ☐ หัวหน้าแผนกต้องทำการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการทำ PM ที่ถูกต้องของแต่ละเครื่องจักร
- ☐ มีการ AUDIT การทำ PM ของช่าง (ผู้ตรวจ)
- ☐ CHECK LIST มีการตรวจสอบจากหัวหน้าแผนกทุกวัน
- ☐ อื่นๆ โปรดระบุ

2.3.7 มีการทำสรุปการซ่อมประจำวาระหรือไม่ (ประจำวัน, สัปดาห์, เดือน)

- ☐ มี
- ☐ ไม่มี

2.3.8 จากข้อ 2.3.7 ถ้ามีการทำสรุปการซ่อม ท่านได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์หรือไม่

- ☐ นำมาใช้ประโยชน์
คือ.....
.....
.....
- ☐ ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์

2.3.9 ท่านมี Procedure หรือ Work Instruction ในการทำงาน Maintenance ให้กับพนักงานหรือไม่

- ☐ มีบางเครื่องจักร
- ☐ มีครบทุกเครื่องจักร
- ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 2.3.11)

2.3.10 กรณีที่มี Procedure หรือ Work Instruction พนักงานสามารถปฏิบัติตามนั้นหรือไม่

- ☐ ได้ครบถ้วน
- ☐ ได้บ้าง บางส่วน(โปรดอธิบายสาเหตุ.....)
- ☐ ไม่ได้ (โปรดอธิบายสาเหตุ.....)

2.3.11 ท่านมีวิธีการอบรมหรือถ่ายทอด Procedure หรือ Work Instruction ให้กับพนักงานอย่างไร

- ☐ ฝึกสอนงานภาคทฤษฎี ให้กับพนักงาน
- ☐ ฝึกสอนงานภาคปฏิบัติ ให้กับพนักงาน
- ☐ ฝึกสอนงานภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ให้กับพนักงาน
- ☐ อบรมชี้แจง ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องให้พนักงานรับทราบ
- ☐ อธิบายข้อดีของการทำ PM
- ☐ แจก PROCEDURE และ WORK INSTRUCTION ให้พนักงานไปศึกษาเอง
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.3.12 ถ้าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติตามได้ตาม Procedure หรือ Work Instruction ท่านจะดำเนินการอย่างไร

- ☐ อบรมและอธิบาย PROCEDURE และ WORK INSTRUCTION ซ้ำอีกครั้ง
- ☐ สอบถามสาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ และทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าว
- ☐ ทบทวน PROCEDURE หรือ WORK INSTRUCTION ให้ตรงกับการปฏิบัติงานจริง
- ☐ ทำโทษ
- ☐ เปลี่ยนงาน
- ☐ ให้ออกจากงาน
- ☐ เปลี่ยนหัวหน้า
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.3.13 กรณีที่ไม่มี Procedure หรือ Work Instruction ท่านมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องตามที่ต้องการและสม่ำเสมอ

- ☐ จัดทำ CHECK LIST เครื่องจักรให้พนักงานปฏิบัติงานตามและลงบันทึก
- ☐ สอนงานภาคปฏิบัติการทำ PM เครื่องจักร และให้พนักงานปฏิบัติให้ดู
- ☐ จัดการฝึกอบรมวิธีการทำ PM เครื่องจักร
- ☐ จัดสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับการทำ PM เครื่องจักร
- ☐ จัด WORK SHOP การทำ PM เครื่องจักร
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.3.14 บริษัทท่านมีแผน Shut Down ในการทำ PM หรือไม่

- ☐ มี
- ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 2.3.15)

2.3.15 กรณีที่มีแผน Shut down ในการทำ PM ท่านดำเนินการอย่างไร

- ☐ ปฏิบัติงานตามแผน PM กรณี SHUT DOWN ที่ได้วางไว้
- ☐ OVERHAUL เครื่องจักรครั้งใหญ่
- ☐ ตรวจสอบเช็คสภาพของเครื่องจักรทั้งหมด
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.3.16 ท่านสามารถดำเนินการได้ตามแผน Shut down หรือไม่

- ☐ ได้ ประมาณ.....%
- ☐ ไม่ได้ เพราะ.....

2.3.17 กรณีที่ไม่มีแผน Shut down ในการทำ PM ท่านดำเนินการอย่างไร

- ☐ ทำ PM ในวันทำงานของโรงงาน
- ☐ ทำ PM ในวันทำงานของโรงงานและวันหยุดของโรงงาน
- ☐ ทำ PM เฉพาะวันหยุดของโรงงาน
- ☐ ทำ PM เวลาเครื่องจักรหยุดการใช้งาน
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.4 ความรู้ความสามารถของพนักงานช่าง

2.4.1 ท่านมีวิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถของช่างอย่างไร (ใส่ตัวเลขเรียงตามลำดับมาก-น้อย)

- ☐ฝึกอบรมจากสถาบันภายนอก
- ☐ฝึกอบรมจากสถาบันภายใน โดยบุคคลในองค์กร
- ☐ฝึกอบรมจากสถาบันภายใน โดยบุคคลภายนอกองค์กร
- ☐ให้ Supplier ฝึกอบรม
- ☐ส่งไปดูงานในประเทศ
- ☐ส่งไปดูงานต่างประเทศ
- ☐อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

2.4.2 ท่านคิดว่าการอบรมแบบที่ให้ผลดีกับพนักงานช่างมากที่สุดคือ (ตอบเพียงข้อเดียว)

- ☐ฝึกอบรมจากสถาบันภายนอก
- ☐ฝึกอบรมจากสถาบันภายใน โดยบุคคลในองค์กร
- ☐ฝึกอบรมจากสถาบันภายใน โดยบุคคลภายนอกองค์กร
- ☐ให้ Supplier ฝึกอบรม
- ☐ส่งไปดูงานในประเทศ
- ☐ส่งไปดูงานต่างประเทศ
- ☐อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

2.4.3 จากข้อ 2.4.2 เหตุผลคือ

- ☐ ไม่สูญเสียเวลาไปกับการเดินทาง ทำให้มีเวลาอบรมมากขึ้น
- ☐ ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
- ☐ ภายหลังการฝึกอบรม พนักงานช่างสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพดีขึ้น
- ☐ ภายหลังการฝึกอบรม พนักงานช่างมีทักษะเพิ่มมากขึ้น
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

2.4.4 ระดับการศึกษาของพนักงานช่างขององค์กรของท่านโดยเฉลี่ยคือ

- ☐ ประถมศึกษา จำนวน.....คน คิดเป็น%
- ☐ มัธยมศึกษา จำนวน.....คน คิดเป็น%
- ☐ ปวช. จำนวน.....คน คิดเป็น%
- ☐ ปวส. จำนวน.....คน คิดเป็น%
- ☐ปริญญาตรี จำนวน.....คน คิดเป็น%
- ☐ อื่นๆ คือ..... จำนวน.....คน คิดเป็น%

2.4.5 อายุงานโดยเฉลี่ยของพนักงานช่างในองค์กรของท่านประมาณ ปี

- ☐ น้อยกว่า 1 ปี
- ☐ มากกว่า 1 ปี – 3 ปี
- ☐ มากกว่า 3 ปี – 5 ปี
- ☐ มากกว่า 5 ปี – 10 ปี
- ☐ มากกว่า 10 ปี – 15 ปี
- ☐ มากกว่า 15 ปี

2.4.6 ในการปฏิบัติงานของช่างในองค์กรของท่านรูปแบบการทำงานของท่านคือ

- ☐ ตรวจสอบเครื่องจักรตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
- ☐ ตรวจสอบเครื่องจักรตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงวิเคราะห์หาสาเหตุในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น
- ☐ ตรวจสอบเครื่องจักรตามที่ได้รับมอบหมาย วิเคราะห์หาสาเหตุในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น และเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา
- ☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

2.4.7 ท่านฝึกพนักงานช่างในองค์กรของท่านโดยวิธีใด

- ☐ ให้อ่านคู่มือของเครื่องจักรที่มีมากับเครื่อง
- ☐ มีรุ่นพี่คอยแนะนำประกบและฝึกงาน
- ☐ หัวหน้าแผนกฝึกสอนงานให้กับพนักงานช่าง
- ☐ ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกฝึกสอนงานให้กับพนักงานช่าง
- ☐ ผู้จัดการฝ่ายอบรมงานให้กับพนักงานช่าง
- ☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 3 ดัชนีชี้วัดด้าน Maintenance ของ Boiler และ Seamer รวมถึง Practices ที่เกี่ยวข้อง(แต่ละข้อย่อย สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

3.1 ข้อมูลด้าน Boiler

3.1.1 บริษัทของท่านมีจำนวน Boiler จำนวนกี่ตัว

- ☐ 1 ตัว
- ☐ 2 ตัว
- ☐ 3 ตัว
- ☐ 4 ตัว
- ☐ 5 ตัว
- ☐ 6 ตัว
- ☐ มากกว่า 6 ตัว (โปรดระบุจำนวน.....ตัว)

3.1.2 รายละเอียดของ Boiler

Boiler No.	1	2	3	4	5	6
Capacity (ton/hour)						
Operating Pressure (Kg/cm ²)						
Brand Name						
Model						
อายุการใช้งาน (ปี)						

3.1.3 มีการประหยัดพลังงานโดย

- ☐ นำ Condensate จากกระบวนการผลิตมาใช้ป้อน Boiler
- ☐ นำ Condensate จาก Main Steam Line มาใช้ป้อน Boiler
- ☐ ใช้น้ำ Blow down มาอุ่นน้ำป้อน Boiler
- ☐ นำ Flash Steam มาอุ่นน้ำป้อน Boiler หรือใช้ในกระบวนการผลิต
- ☐ นำความร้อนจากปล่องควันมาอุ่นอากาศที่จะนำไปเผาไหม้กับเชื้อเพลิงในหม้อน้ำ
- ☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3.1.4 ระบบไฟฟ้าของ Boiler

3.1.4.1 มี Spare แผงวงจร หรือไม่

- ☐ มี โปรดระบุว่ามียี่ห้ออะไรบ้าง.....
- ☐ ไม่มี

3.1.4.2 มี Check List หรือ Work Instruction ตรวจสอบ หรือไม่

- ☐ มี โปรดระบุว่ามียี่ห้ออะไรบ้าง.....
- ☐ ไม่มี

3.1.4.3 ท่านมีวิธีการบำรุงรักษา Boiler ด้านระบบไฟฟ้าในเรื่องอื่นๆ หรือไม่

- ☐ มี โปรดระบุว่ามียี่ห้ออะไรบ้าง.....
- ☐ ไม่มี

3.1.5 แหล่งน้ำที่ใช้กับ Boiler คือ

- ☐ น้ำผิวดิน
- ☐ น้ำบาดาล
- ☐ น้ำประปา
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

3.1.6 ระบบการปรับคุณภาพน้ำที่ใช้กับ Boiler คือ

- ☐ Demineralization
- ☐ R/O
- ☐ Softener
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

3.1.7 ข้อมูลการตรวจสอบคุณภาพน้ำของ Bolier (ใช้ค่าเฉลี่ยใน 1 เดือน)

Analysis	คุณภาพน้ำป้อน Boiler	คุณภาพน้ำใน Boiler No.							Condensate	ความถี่ตรวจสอบ
		1	2	3	4	5	6	ค่ามาตรฐาน		
Hardness (ppm)										
P.Alkalinity (ppm)	-									
M Alkalinity (ppm)	-									
Chloride (ppm)										
Dissolved Soled (ppm)										
Conductivity (micro S/cm)										
Silica (ppm)										
PH										
อุณหภูมิน้ำป้อน Boiler (องศาเซลเซียส)									-	-

3.1.8 ท่านมีการบำรุงรักษา Boiler อย่างไร

- ☐ Spare หัว Burner
- ☐ Boiler Stand By
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

3.1.9 ท่านมี Checklist ในการดูแล Boiler อย่างไร

- ☐ ประจำวัน
- ☐ รายเดือน
- ☐ ประจำปี
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

3.1.10 ท่านมีวิธีการป้องกันตะกรันในหม้อน้ำอย่างไร

- ☐ เติมน้ำยาป้องกันตะกรัน ยี่ห้อ..... ความถี่ของการเติม.....
- ☐ เติมน้ำยาป้องกันสนิม ยี่ห้อ..... ความถี่ของการเติม.....
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

3.1.11 ท่านวัดประสิทธิภาพการเผาไหม้โดย

- ☐ มีเครื่องมือวัดตลอดเวลาพร้อม Record
- ☐ มีเครื่องมือวัดแบบ Manual โดยมีความถี่ในการวัด _____ (โปรดระบุ)
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

3.1.12 ผลการวัดประสิทธิภาพการเผาไหม้ของ Boiler (ใช้ข้อมูลเฉลี่ยใน 1 เดือน)

Boiler No.	1	2	3	4	5	6	เฉลี่ย	มาตรฐาน
ประสิทธิภาพการเผาไหม้ (%)								
% Oxygen								
% CO								
อื่นๆ(โปรดระบุ).....								

3.1.13 ผลการวัดประสิทธิภาพของ Boiler (ใช้ข้อมูลรวมใน 1 เดือน)

Boiler No.	1	2	3	4	5	6	เฉลี่ย	มาตรฐาน
ประสิทธิภาพของ Boiler								
เวลาเดินเครื่อง Boiler (นาที)								
เวลา Break Down (นาที)								
% Break Down*								
จำนวนน้ำป้อน (ลิตร)								
จำนวนน้ำมันเตาเกรด C (ลิตร)								
Ratio น้ำป้อน/น้ำมันเตา*								

* % Breakdown ของ Boiler / เวลาเดินเครื่องทั้งหมด

* Ratio ของ น้ำที่ feed เข้า Boiler / ton น้ำมันเกรด C

3.1.14 อุปกรณ์ส่วนไหนมีการ Breakdown บ่อยครั้งที่สุด เรียงตามความถี่

- 1.....
2.
3.

3.1.15 การ Breakdown แต่ละครั้ง ในการแก้ไขทางบริษัทดำเนินการอย่างไร

- ☐ ดำเนินการเอง
- ☐ ดำเนินโดยผู้รับเหมาภายนอก
- ☐ ทำ Contract กับบริษัทข้างนอก
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

3.1.16 ในการดำเนินการแก้ไขโดยบริษัทเอง บุคลากรภายในของท่าน ทำการ Training มากน้อยเพียงไร และทดสอบบุคลากรอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ข้อมูลด้าน Seamer

3.2.1 บริษัทของท่านมี Seamer จำนวนกี่ตัว

- ☐ Canco 400 ตัว
- ☐ Angelus 60 L ตัว

SEAMER No.				
Brand Name				
Model				
Operating Speed (CPM)				
อายุการใช้งาน(ปี)				

3.2.2 % Break Down และ % Spoilage ของ Seamer (ใช้ข้อมูลรวมใน 1 เดือน)

Canco 400 No.	1	2	3	4	5	6	7	8	เฉลี่ย
Can Size									
Operating Speed (cpm)									
เวลาเดินเครื่อง (นาที)									
เวลา Break Down (นาที)									
% Break Down									
จำนวนกระป๋องที่ใช้									
จำนวนกระป๋องที่เสียที่ Seamer									
% Spoilage									
เปลี่ยนฝา (ครั้ง)									

เปลี่ยน Size (ครั้ง)									
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Angelus 60L	1	2	3	4	5	6	7	8	เฉลี่ย
Can Size									
Operating Speed (cpm)									
เวลาเดินเครื่อง (นาที)									
เวลา Break Down (นาที)									
% Break Down*									
จำนวนกระป๋องที่ใช้									
จำนวนกระป๋องที่เสียที่ Seamer									
% Spoilage*									
เปลี่ยนฝา (ครั้ง)									
เปลี่ยน Size (ครั้ง)									

% Breakdown = เวลาหยุดเครื่องเนื่องจากเครื่องเสีย / เวลาเดินเครื่องทั้งหมด

% Spoilage = จำนวนกระป๋องเสียเนื่องจากเครื่อง Seamer / จำนวนกระป๋องที่ผลิตได้ทั้งหมด

3.2.3 อายุการใช้งานของ Seaming head กระป๋องเหล็ก 307 (เฉพาะ Canco 400) โดยเฉลี่ยทั้ง 4 หัว ประมาณ กระป๋อง/หัว

3.2.4 ความถี่ในการอัดจารบี Food grade.....ช.ม./ครั้ง / เครื่อง
ยี่ห้อ จารบี..... ราคา บาท/กก.

3.2.5 ความถี่ในการอัดจารบี Non food grade.....ช.ม./ครั้ง / เครื่อง
ยี่ห้อจารบี..... ราคา บาท/กก.

3.2.6 อายุการใช้งานของ Chuck / Roll (กระป๋องเหล็ก 307) โดยประมาณ

☐ Chuck..... กระป๋อง/หัว

☐ Roll firstกระป๋อง/หัว

☐ Roll secondกระป๋อง/หัว

3.2.7 จำนวนกระป๋องที่ผลิตทั้งหมด/ปี

☐ Canco 400 (เฉลี่ย/เครื่อง/ปี)

☐ Angelus 60L (เฉลี่ย/เครื่อง/ปี)

3.2.8 จำนวน Spare part ของ Seamer Canco 400 ที่จัดเก็บมีจำนวน.....ตัว

3.2.9 จำนวน Spare part ของ Seamer Angelus 60L ที่จัดเก็บมีจำนวน.....ตัว

3.2.10 กรณารองรายละเอียด Spare part ที่จัดเก็บเป็น Stock และที่ใช้ของ Canco 400 , Angelus 60L

	รายการ Spare part	จำนวนจัดเก็บ/ปี	จำนวนใช้งาน/ปี
Canco 400			
Angelus 60L			

3.2.11 ปัญหา Break Down ของ Seamer มีอะไรบ้าง และมีการแก้ไขอย่างไร (ใส่ตัวเลขเรียงตามลำดับมาก-น้อย)

ปัญหา

การแก้ไข

- ☐ ฝาไม่จ่าย
- ☐ แล็กเกอร์ล็อกขอบฝาด้านนอก,ด้านใน
- ☐ seam ไม่รีด (loose seam, dead head)
- ☐ ฝาไม่ตรงกับตัวกระป๋อง (miss match)
- ☐ ฝาไม่เข้าขอบ (false seam, knockdown flange)
- ☐ ปรับ seam
- ☐ vacuum ในกระป๋องต่ำ
- ☐ อื่นๆ (ระบุ).....

3.2.12 สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา Break Down ของ Seamer มีอะไรบ้าง (เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย)

- ☐ Seamer เก่า Low maintenance
- ☐ Side seam ไม่ดี
- ☐ คุณภาพของฝาไม่ได้ขนาด
- ☐ Lacquer ฝาไม่ดี
- ☐ ความแข็งแรงของฝาไม่ได้มาตรฐาน
- ☐ ความผิดพลาดเนื่องจาก Operator
- ☐ ความผิดพลาดเนื่องจากทักษะของพนักงาน QC
- ☐ อื่นๆ (ระบุ).....

3.2.13 ท่านซื้อ spare part ของ seamer จากบริษัทอะไรบ้าง (ใส่ตัวเลขเรียงตามลำดับมาก-น้อย)

- ☐ Seal Precision
- ☐ สุทธิพงษ์เอ็นจิเนียริง
- ☐ สหเพชร
- ☐ Central Can
- ☐ ABES (อะไหล่แท้ Angelus)
- ☐ อื่นๆ (ระบุ).....

ภาคผนวก ง.

แบบสอบถามกระบวนการจัดซื้อวัสดุทั่วไป



แบบสอบถามการจัดซื้อวัสดุทั่วไป
(ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ)

โปรดส่งข้อมูลกลับสถาบันทางโทรสาร ทางไปรษณีย์ หรือทาง Email Address: chonticha@ftpi.or.th

วัตถุประสงค์ : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วยกระบวนการ Benchmarking ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิธีการจัดซื้อวัสดุทั่วไปที่ดี ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ การจัดการระบบข้อมูลสนับสนุนที่ดี รวมถึงการมีพนักงานจัดซื้อที่มีความรู้ความชำนาญในระบบงานของตัวเอง ทั้งนี้เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อในองค์กรของท่านให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

โครงสร้างแบบสอบถาม : แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร
2. การประเมินตัวเองในส่วนของ Practices แต่ละ Factors
3. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) ของแต่ละ Factors
4. แผนการจัดซื้อในอนาคตและข้อเสนอแนะโครงการ

ชื่อผู้ตอบแบบสำรวจ.....ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

1. ชื่อองค์กร.....
2. ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่..... หมู่ที่..... ซอย..... ถนน.....
แขวง.....เขต.....จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....
โทรศัพท์.....โทรสาร.....email address.....
3. ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก.....
4. จำนวนพนักงานทั้งหมด..... คน แบ่งเป็นพนักงานส่วนสำนักงาน (Office).....คน พนักงานฝ่ายจัดซื้อ.....คน
5. การส่งออกสินค้า ☐ ไม่มี ☐ มี คิดเป็น% ของยอดขาย
6. องค์กรของท่านมียอดขายหรือรายได้หลักในปี 2544.....ล้านบาท
7. ทุนจดทะเบียนชำระแล้วปัจจุบัน.....บาท สินทรัพย์รวม.....บาท
8. สัดส่วนการถือหุ้นในองค์กรของท่าน คนไทย.....% ต่างชาติ.....%

9. การรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรของท่านได้รับหรือดำเนินการ (โปรดใส่เครื่องหมาย ✓)

	ไม่ได้ทำ	กำลังทำ	ได้รับรองแล้ว
1. ISO 9002.....	☐	☐	☐
2. ISO 9001 Version ปี 2000	☐	☐	☐
3. ISO 14000.....	☐	☐	☐
4. มอก.18000.....	☐	☐	☐
5. HACCP.....	☐	☐	☐
6. GMP.....	☐	☐	☐
7. อื่น ๆ โปรดระบุ.....	☐	☐	☐

10. องค์กรของท่านได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานภายใน ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ไม่มี ☐ 5 ส. ☐ QCC ☐ TQM
☐ TPM ☐ KAISEN ☐ Suggestion System ☐ JIT
☐ KAMBAN System ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 การประเมินตัวเอง (Self Assessment)

วิธีการจัดซื้อที่ดี (โปรดใส่เครื่องหมาย ✓)

- ท่านมีการกำหนดนโยบายจัดซื้อหรือไม่
☐ มี ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 7)
- ถ้ามี ใครเป็นผู้มีส่วนในการกำหนดนโยบายจัดซื้อของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
☐ หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ ☐ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ☐ ผู้จัดการทั่วไป ☐ กรรมการผู้จัดการบริษัท ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ท่านมีวิธีการในการถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อทราบนโยบายในข้อ 2 ได้อย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
☐ ไม่มี ☐ ประกาศให้ทราบ ☐ การประชุม
☐ หนังสือเวียน ☐ ระบุในคู่มือทำงาน ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ท่านคิดว่าในปัจจุบันท่านสามารถดำเนินการได้สอดคล้องตามนโยบายจัดซื้อหรือไม่
☐ ได้ (ข้ามไปตอบข้อ 6) ☐ ไม่ได้
- ถ้าไม่ได้ ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว อย่างไร
☐ ไม่ได้แก้ไข เพราะ.....
☐ แก้ไขโดย.....

- โปรดระบุนโยบายจัดซื้อขององค์กรของท่าน.....

(ข้ามไปตอบข้อ 9)

7. ถ้าองค์กรของท่านไม่มีการกำหนดนโยบายจัดซื้อ ท่านคิดว่าควรจัดทำนโยบายจัดซื้อหรือไม่
- ☐ ควร เพราะ.....
- ☐ ไม่ควร เพราะ.....
-(ข้ามไปตอบข้อ 9)
8. ถ้าควรจัดทำ ท่านคิดว่านโยบายจัดซื้อที่เหมาะสมควรเป็นนโยบายลักษณะใด (เลือกเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ กระจายอำนาจการอนุมัติ ☐ ผูกขาดอำนาจที่คน ๆ เดียว ☐ ผูกขาดอำนาจตามมูลค่าวัสดุที่สั่งซื้อ
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
-
9. ท่านมีการกำหนดงบประมาณการดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อในองค์กรของท่าน อย่างไร (ตอบเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ ไม่มีการกำหนด (ตอบ 9.1)
- ☐ กำหนดเป็น.....%ของยอดขาย
- ☐ กำหนดเป็น.....% งบประมาณรวมองค์กร
- ☐ กำหนดไม่แน่นอนขึ้นกับ.....
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- 9.1 ถ้าไม่มีการกำหนดเป้าหมายนโยบายจัดซื้อท่านคิดว่าควรจัดทำหรือไม่
- ควรเพราะ.....
-
10. ท่านมีขั้นตอนการอนุมัติ PR (เริ่มจากวันรับ PR จนถึงวัน Confirm Order) ทั้งหมดกี่ขั้นตอน
- ☐ 1-2 ขั้นตอน ☐ 3 ขั้นตอน ☐ 4 ขั้นตอน ☐ มากกว่า 4 ขั้นตอน โปรดระบุจำนวน..... ขั้นตอน
11. ระยะเวลาจากวันที่ท่านได้รับ PR จนถึงวัน Confirm Order ใช้เวลาโดยเฉลี่ยกี่วัน
- ☐ 1-2 วัน ☐ 3 วัน ☐ 4 วัน ☐ 5 วัน ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....วัน
12. จากขั้นตอนการวันรับ PR ถึงวัน Confirm Order มีขั้นตอนใดที่เป็นอุปสรรคในการทำงานมากที่สุด (เลือกเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ ขั้นตอนการอนุมัติ PO
- ☐ ขั้นตอนการสืบราคา
- ☐ ขั้นตอนการเดินเอกสาร
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
13. ท่านแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในข้อ 12 อย่างไร โปรดอธิบายรายละเอียด.....
-
-
-
-
-
-
-

14. ในกรณีปกติท่านมีวิธีการหรือขั้นตอนในการอนุมัติคำขอซื้อ (PR) อย่างไร โปรดอธิบายรายละเอียด.....

.....

.....

.....

ในกรณีเร่งด่วนท่านมีวิธีการหรือขั้นตอนในการอนุมัติคำขอซื้อ (PR) อย่างไร โปรดอธิบายรายละเอียด.....

.....

.....

.....

15. ในกรณีปกติใครเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติคำขอซื้อ (PR) และมีเกณฑ์ในการอนุมัติอย่างไร (เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ)

ตำแหน่ง	ประเภทสินค้า	วงเงิน	ใช้เวลาอนุมัติ (วัน)
☐ วิศวกรโรงงาน			
☐ เจ้าหน้าที่จัดซื้อ			
☐ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ			
☐ ผู้จัดการโรงงาน			
☐ ผู้จัดการทั่วไป			
☐ กรรมการผู้จัดการ			
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....			
.....			
.....			

16. ในกรณีปฏิบัติท่านมีวิธีการในการอนุมัติคำสั่งซื้อ (PO) อย่างไร โปรดอธิบายรายละเอียด.....

.....

.....

.....

ในกรณีเร่งด่วนท่านมีวิธีการในการอนุมัติคำสั่งซื้อ (PO) อย่างไร โปรดอธิบายรายละเอียด.....

.....

.....

.....

.....

17. ในกรณีปฏิบัติใครเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติคำสั่งซื้อ (PO) และมีเกณฑ์ในการอนุมัติอย่างไร (เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ)

ตำแหน่ง	ประเภทสินค้า	วงเงิน	ใช้เวลาอนุมัติ (วัน)
☐ วิศวกรโรงงาน			
☐ เจ้าหน้าที่จัดซื้อ			
☐ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ			
☐ ผู้จัดการโรงงาน			
☐ ผู้จัดการทั่วไป			
☐ กรรมการผู้จัดการ			
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....			

18. ท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยน PR เป็น PO โดยเฉลี่ยประมาณกี่วัน (เลือกเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ 1-2 วัน ☐ 3 วัน ☐ 4 วัน ☐ 5 วัน ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ..... วัน
19. ในขั้นตอนการอนุมัติคำสั่งซื้อ (PO) ต้องได้รับการอนุมัติจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกี่ท่าน (เลือกเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ 1-2 ท่าน ☐ 3 ท่าน ☐ 4 ท่าน ☐ 5 ท่าน ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....ท่าน
- ในกรณีที่ผู้อนุมัติแบ่งแยกตามวงเงินและหรือประเภทสินค้า โปรดอธิบายรายละเอียด.....
-
-
20. ในการอนุมัติ PR และ PO ท่านใช้ระบบการอนุมัติเอกสารแบบใด โปรดอธิบายรายละเอียด (เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ)
- ☐ ทำบันทึกด้วยมือในแบบ Form ใช้ในกรณี.....
- ☐ ใช้ระบบ Computer Network ติดต่อกันภายในองค์กร ใช้ในกรณี.....
- ☐ ใช้ระบบ Computer Network ติดต่อกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ใช้ในกรณี.....
- ☐ ใช้ระบบอื่น ๆ โปรดระบุ..... ใช้ในกรณี.....
21. ท่านมีการทำทะเบียนคุมเอกสาร PR และ PO หรือไม่อย่างไร (เลือกเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ ไม่มี ☐ มีทะเบียนคุม PR ☐ มีทะเบียนคุม PO ☐ มีทะเบียนคุม PR และ PO
22. ในกรณีที่ท่านทำหรือไม่ได้ทำทะเบียนคุมเอกสาร PR ท่านมีปัญหจากกรณีดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร
- ☐ ไม่มี
- ☐ มี แก้ไขโดย.....
23. ในกรณีที่ท่านทำหรือไม่ได้ทำทะเบียนคุมเอกสาร PO ท่านมีปัญหจากกรณีดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร
- ☐ ไม่มี
- ☐ มี แก้ไขโดย.....
24. เจ้าหน้าที่จัดซื้อในองค์กรของท่านได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งซื้อหรือไม่ อย่างไร
- ☐ ได้ โปรดระบุรายละเอียด.....
-
-
-
- และมีการระบุเป็นเอกสารหรือไม่ ☐ ไม่มี ☐ มี บันทึกไว้ใน.....
- ☐ ยังมีข้อจำกัดอยู่ โปรดระบุ.....
25. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีขั้นตอนการอนุมัติ PR และ PO ที่เหมาะสมแล้วหรือไม่ อย่างไร
- ☐ เหมาะสม เพราะ.....
- ☐ ไม่เหมาะสม เพราะ.....
- ในกรณีที่ ไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงโดย.....
-

26. ท่านมีการจัดทำคู่มือการจัดซื้อหรือไม่

☐ ไม่มี

☐ มี ถ้ามี เป็นคู่มือการจัดซื้อในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO ใช่หรือไม่ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่

27. ท่านคิดว่าคู่มือการจัดซื้อในข้อ 26 เป็นประโยชน์ในการทำงานหรือเป็นการสร้างภาระงานมากขึ้น

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ.....

☐ เป็นภาระ เพราะ.....

ในกรณีที่เป็นการสร้างภาระ ควรปรับปรุงโดย.....

.....

28. องค์การของท่านมีเกณฑ์ในการตรวจสอบราคาอย่างไร

☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 30)

☐ มี โปรดบรรยายรายละเอียดในตารางข้างล่าง

กรณีกำหนดดวงเงิน		
วงเงิน (บาท)	ตรวจสอบ Supplier ทั้งหมด (ราย)	ตรวจสอบโดย
		☐ โทรศัพท์ ☐ ไปรษณีย์ ☐ อื่น ๆ.....
		☐ โทรศัพท์ ☐ ไปรษณีย์ ☐ อื่น ๆ.....
		☐ โทรศัพท์ ☐ ไปรษณีย์ ☐ อื่น ๆ.....
		☐ โทรศัพท์ ☐ ไปรษณีย์ ☐ อื่น ๆ.....
		☐ โทรศัพท์ ☐ ไปรษณีย์ ☐ อื่น ๆ.....
กรณีไม่กำหนดดวงเงิน		
วงเงิน (บาท)	ตรวจสอบ Supplier ทั้งหมด (ราย)	ตรวจสอบโดย
ไม่จำกัดวงเงิน		☐ โทรศัพท์ ☐ ไปรษณีย์ ☐ อื่น ๆ.....

29. กรณีที่ท่านไม่สามารถตรวจสอบราคาได้ตามเกณฑ์ ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร โปรดอธิบายรายละเอียด (ข้ามไปตอบข้อ 31)

.....

30. ในกรณีที่ท่านไม่มีเกณฑ์ในการตรวจสอบราคา ท่านมีวิธีสืบราคาอย่างไร โปรดอธิบายรายละเอียด

.....

31. ท่านกำหนดรอบระยะเวลาในการสอบราคาครั้งใหม่โดยเฉลี่ยประมาณ (ตอบเพียง 1 คำตอบ)

☐ 1

☐ 3

☐ 6

32. ท่านมีขั้นตอนในการติดตามการสั่งซื้อหรือไม่
- ☐ ไม่มี ท่านมั่นใจได้อย่างไรว่า Supplier สามารถส่งของได้ทัน.....
- ☐ มี โปรดระบุรายละเอียด.....มีการบันทึกผลการติดตามหรือไม่ ☐ มี ☐ ไม่มี
33. ผลกระทบที่เคยเกิดขึ้นเมื่อพบว่าวัสดุส่งมอบไม่ทันเวลา (เลือกลำดับความสำคัญมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ ไม่เคยเกิดขึ้น (ข้ามไปตอบข้อ 35)
- ☐ ผลิตส่งออกไม่ทัน
- ☐ Line การผลิตหยุดทำงาน
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
34. ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาในข้อ 33 อย่างไร (เรียงลำดับความสำคัญ 1-3)
-ขอยืมวัสดุจากบริษัทอื่น
-สั่งซื้อด่วนด้วยราคาที่สูงกว่าปกติ
-เปลี่ยนแหล่งซื้อ (Supplier)
-ปรับ Supplier ที่มีปัญหา
-ทำ Black List หรือตัดออกขาด ASL (Approval Supplier List)
-แจ้ง Supplier ที่มีปัญหาให้ส่งแผนปรับปรุง
-อื่น ๆ โปรดระบุ.....
35. ในองค์กรของท่านมีการใช้ Software ในระบบงานจัดซื้อหรือไม่
- ☐ ไม่มี เพราะ.....(ข้ามไปตอบข้อ 40)
- ☐ มี โปรดระบุชื่อ Softwareและข้อดีของ Software ดังกล่าว.....
36. ระบบ Software ในข้อ 35 ใช้ระบบใด ☐ ใช้เฉพาะในส่วนจัดซื้อ ☐ ใช้ทั้งองค์กร (ระบบ LAN) ☐ อื่น ๆ.....
37. ท่านใช้ Software ดังกล่าวมาเป็นเวลานาน.....ปี และเคยพบปัญหาจากการใช้หรือไม่ ☐ ไม่เคย ☐ เคย โปรดระบุปัญหาดังกล่าว.....
38. ระบบ Software ดังกล่าวใช้ในขั้นตอนการอนุมัติ PR และหรือ PO ด้วยหรือไม่ (โดยไม่ต้องใช้เอกสาร)
- ☐ ไม่ได้ใช้ ☐ เฉพาะ PR ☐ เฉพาะ PO ☐ ทั้ง PR และ PO
39. ท่านคิดว่า Software ในปัจจุบันของท่านใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่าการลงทุนหรือไม่ โปรดระบุรายละเอียด.....
40. ท่านคิดว่าเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีอยู่ในฝ่ายจัดซื้อเพียงพอต่อความต้องการและปริมาณงานหรือไม่ อย่างไร
- คอมพิวเตอร์ (รวม Note Book) ปัจจุบันมี.....เครื่อง ☐ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ ต้องการเพิ่ม.....เครื่อง
- โทรศัพท์ (รวม มือถือ) ปัจจุบันมี.....เครื่อง ☐ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ ต้องการเพิ่ม.....เครื่อง
- โทรศัพท์ ปัจจุบันมี.....เครื่อง ☐ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ ต้องการเพิ่ม.....เครื่อง

- [illegible]

48. ท่านกำหนดมาตรฐานในการสั่งซื้อวัสดุที่ไม่มีการกำหนด Spec ไว้อย่างไร โปรดอธิบายรายละเอียด

.....

.....

.....

49. องค์กรท่านมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่ (ถ้ามี ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 51)
- ☐ การลดต้นทุนในการจัดซื้อ เป้าหมายเป็น.....% จากยอดซื้อ หรือ.....% จาก.....
- ☐ Lead Time ของกระบวนการจัดซื้อ (ช่วงเวลาระหว่างการวางคำสั่งซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า) เป้าหมาย.....วัน
- ☐ คุณภาพของสินค้า เป้าหมายคือ.....
- ☐ ราคาของสินค้า เป้าหมายคือ.....
- ☐ การจัดส่งสินค้าของ Supplier เป้าหมายคือ.....
- ☐ บริการหลังการขาย เป้าหมายคือ.....
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....เป้าหมายคือ.....

50. ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานฝ่ายจัดซื้อ เป็นอย่างไร (ถ้ามี ตอบตามคำตอบข้อ 49)

- ☐ ไม่มีการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อ
- ☐ การลดต้นทุนในการจัดซื้อ ☐ เป็นไปตามเป้าหมาย ☐% เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- ☐ Lead Time ของกระบวนการจัดซื้อ ☐ เป็นไปตามเป้าหมาย ☐% เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- ☐ คุณภาพของสินค้า ☐ เป็นไปตามเป้าหมาย ☐% เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- ☐ ราคาของสินค้า ☐ เป็นไปตามเป้าหมาย ☐% เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- ☐ การจัดส่งสินค้าของ Supplier ☐ เป็นไปตามเป้าหมาย ☐% เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- ☐ บริการหลังการขาย ☐ เป็นไปตามเป้าหมาย ☐% เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ..... ☐ เป็นไปตามเป้าหมาย ☐% เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

โดย % เมื่อเทียบกับเป้าหมาย = (จำนวนครั้งที่ เป็นไปตามเป้าหมาย / จำนวนครั้งทั้งหมด) * 100

51. ท่านมีการจัดทำ Procurement Plan หรือไม่

- ☐ มี ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 61)

52. ถ้ามี ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำ Procurement Plan ได้แก่ฝ่ายใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ ฝ่ายวางแผน
- ☐ ฝ่ายผลิต
- ☐ ฝ่ายจัดซื้อ
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

53. ท่านใช้ข้อมูลในข้อใดต่อไปนี้ในการจัดทำ Procurement Plan (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ ไม่ได้ใช้เลย
- ☐ Production Plan

- ☐ Requirement Plan
- ☐ Raw Material Plan
- ☐ Order Plan
- ☐ ข้อมูลในปีที่ผ่านมา
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

54. ความถี่ในการจัดทำ Procurement Plan (เลือกตอบเพียง 1 คำตอบ)

- ☐ ปีละ 1 ครั้ง
- ☐ ปีละ 4 ครั้ง
- ☐ ปีละ 12 ครั้ง
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

55. เมื่อมีการ Review Procurement Plan ใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในการ Review Procurement Plan (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ ไม่มีการ Review Plan
- ☐ ฝ่ายจัดซื้อ
- ☐ ฝ่ายการเงิน
- ☐ ฝ่ายผลิต
- ☐ ฝ่ายวางแผน
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

56. ท่านใช้ข้อมูลในข้อใดต่อไปในการ Review Procurement Plan (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ ไม่ได้ใช้เลย
- ☐ Production Plan
- ☐ Requirement Plan
- ☐ Raw Material Plan
- ☐ Order Plan
- ☐ ข้อมูลในปีที่ผ่านมา
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

57. เมื่อมีการ Review Procurement Plan ท่านต้องแจ้งให้ใครรับทราบ (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ ไม่ได้แจ้งใคร
- ☐ ฝ่ายจัดซื้อ
- ☐ ฝ่ายการเงิน
- ☐ ฝ่ายผลิต
- ☐ ฝ่ายวางแผน
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

58. ท่านมีการประเมิน Procurement Plan หรือไม่

- ☐ มี
- ☐ ไม่มี

59. Procurement Plan ของท่านสอดคล้องกับ Requirement Plan หรือไม่

- ☐ สอดคล้อง (ข้ามไปตอบข้อ 61)
- ☐ ไม่สอดคล้อง ถ้าไม่ สาเหตุส่วนใหญ่เป็นเพราะ.....

60. ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไรกรณี Procurement Plan ไม่สอดคล้องกับ Requirement Plan โปรดอธิบายรายละเอียด

.....

.....

.....

61. ท่านคิดว่าการทำ Procurement Plan มีประโยชน์อย่างไร (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 1-3)

-วางแผนการนำเข้าวัตถุดิบ
-การจัดการด้านการเงิน
-การจัดหาแหล่งซื้อล่วงหน้า
-มีเวลาในการต่อรองราคา
-มีเวลาในการจัดหาวัสดุทดแทน
-อื่น ๆ โปรดระบุ.....

62. หน่วยงานของท่านรับวางบิลโดยหน่วยงานใด โปรดระบุรายละเอียด.....

.....

การจัดการข้อมูลที่ดี (โปรดใส่เครื่องหมาย ✓)

1. ฝ่ายจัดซื้อของท่านมีการจัดทำ Supplier List หรือไม่

- ☐ มี ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 6)

2. ถ้ามี ท่านเก็บข้อมูล Supplier List อย่างไร

- ☐ เป็น Manual ท่านใช้ระยะเวลาในการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ.....(นาที/ชั่วโมง/วัน)
- ☐ ลง Computer ท่านใช้ระยะเวลาในการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ.....(นาที/ชั่วโมง/วัน)
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....ท่านใช้ระยะเวลาในการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ.....(นาที/ชั่วโมง/วัน)

3. ท่านมีการจัด Supplier List ให้กับเจ้าหน้าที่จัดซื้อหรือไม่

- ☐ มี ☐ ไม่มี

4. Supplier List ของท่านครอบคลุมวัสดุทุกรายการหรือไม่

- ☐ ทุกรายการ
- ☐ บางรายการ โปรดระบุประเภทวัสดุที่ไม่มี Supplier List (เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ)
- ☐ วัสดุสิ้นเปลือง
- ☐ อุปกรณ์สำนักงาน
- ☐ อะไหล่
- ☐ Packaging

- ☐ วัตถุดิบ
- ☐ Ingredient
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. รอบความถี่ในการปรับปรุง Supplier List (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ ทุก 3 เดือน
- ☐ ทุก 6 เดือน
- ☐ ทุกปี
- ☐ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. มีการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุหรือไม่

- ☐ มี
- ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 8)

7. ถ้ามี ใ้ระบุรายละเอียดอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ รหัสสินค้า (Code วัสดุ)
- ☐ Location
- ☐ Unit of Measurement
- ☐ Shelf life
- ☐ Lot Number
- ☐ Class (จัดลำดับความสำคัญ)
- ☐ Unit of Measurement
- ☐ Shelf life
- ☐ Stock Level
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

8. ท่านกำหนดระยะเวลาการตรวจนับวัสดุไว้อย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ ไม่มีการกำหนด
- ☐ ทุกวัน
- ☐ ทุกเดือน
- ☐ ทุกปี
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

9. ท่านมีการกำหนดวิธีการตรวจนับวัสดุอย่างไร (เรียงลำดับความสำคัญ 1-3)

-ไม่มีการตรวจนับ (ข้ามไปตอบข้อ 12)
-สุ่มตรวจ
-ตรวจทุกรายการ
-แบ่งตรวจตามประเภทวัสดุ
-ตรวจตามมูลค่าของวัสดุ
-ตรวจโดยไม่บอกล่วงหน้า (Surprised Check)
-อื่น ๆ โปรดระบุ.....

10. ท่านพบความผิดพลาดในการตรวจนับโดยเฉลี่ยจากข้อที่ 9 อย่างไร (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

- ☐ ไม่พบ
- ☐ 1 – 5 %
- ☐ 6 – 10 %
- ☐ มากกว่า 10 %
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

11. ในกรณีการตรวจนับกับตัวเลขที่บันทึกไม่ตรงกัน (มีวัสดุหาย) ท่านมีวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ดังกล่าวอย่างไร โปรดอธิบาย
-
-
-
12. ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่จัดซื้อที่มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลการตรวจนับอย่างไรบ้าง (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 1-3)
-วางแผนการจัดซื้อ
-ดูประวัติการจัดซื้อ
-ดูข้อมูลการใช้
-ดูจำนวนวัสดุคงเหลือ
-อื่น ๆ โปรดระบุ.....
13. ท่านมีการกำหนดวิธีการทำ Stock Level อย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
- ☐ Min – Max
- ☐ Reorder Point
- ☐ JIT
- ☐ 2 – Bin
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
14. ท่านมีการกำหนดเวลาในการสอบทาน Stock Level หรือไม่อย่างไร (เลือกเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ ไม่มี ☐ ทุกไตรมาส
- ☐ ทุก 6 เดือน ☐ ทุกปี
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
15. ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนด Stock Level (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 1-3)
-กำลังการผลิต (อัตราการใช้)
-Lead Time ในการจัดซื้อ
-ราคาสินค้า
-ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ
-ดูจำนวนวัสดุคงเหลือ
-ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ
-Service Level (Non Stock = จำนวน PO ที่จัดซื้อได้ / จำนวน PO ทั้งหมด, Stock = จำนวนครั้งที่เบิกได้ / จำนวนครั้งทั้งหมด)
-อื่น ๆ โปรดระบุ.....
16. ท่านบันทึกรายการเบิกจ่าย (การเคลื่อนไหวของวัสดุ) อย่างไร (เลือกเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ ทำทันที ☐ ภายในวันนั้น
- ☐ วันรุ่งขึ้น ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

17. ท่านมีการกำหนดระยะเวลาตรวจสอบวัสดุที่ไม่เคลื่อนไหว (Dead Stock) หรือไม่ อย่างไร

- ☐ มี ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 20)

18. ถ้ามี ท่านกำหนดระยะเวลาตรวจสอบวัสดุอย่างไร

- ☐ ทุกเดือน ☐ ทุกไตรมาส
☐ ทุก 6 เดือน ☐ ทุกปี
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

19. ท่านกำหนดระยะเวลาในการไม่เคลื่อนไหวนานเท่าไรในการตัดวัสดุนั้นเป็น Dead Stock (ข้ามไปตอบข้อ 21)

- ☐ ไม่เคลื่อนไหวใน 1 เดือน ☐ ไม่เคลื่อนไหวใน 3 เดือน
☐ ไม่เคลื่อนไหวใน 6 เดือน ☐ ไม่เคลื่อนไหวใน 1 ปี
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

20. ไม่มีการกำหนดระยะเวลาตรวจสอบ ท่านทราบได้อย่างไรว่าวัสดุนั้นเป็น Dead Stock โปรดอธิบายรายละเอียด

.....

21. ท่านมีวิธีการจัด Location อย่างไรเพื่อให้จ่ายของได้ตาม FIFO โปรดอธิบายรายละเอียด (วาดรูปประกอบได้)

.....

22. รายละเอียดที่ระบุใน TAG เพื่อแสดงสถานะของวัสดุ มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- ☐ ชื่อวัสดุ / Spec ☐ วันที่รับเข้า ☐ จำนวนที่รับเข้า
☐ วันผลิต ☐ วันหมดอายุ ☐ ชื่อ Supplier
☐ Lot Number ☐ ชื่อผู้บันทึก ☐ ผลการตรวจสอบ
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

23. ในการตรวจรับวัสดุที่เป็นสารเคมีท่านใช้เกณฑ์มาตรฐานใดเป็นเกณฑ์ในการตรวจรับวัสดุเข้า โปรดอธิบายรายละเอียด

.....

การมี Supplier ที่ดี (โปรดใส่เครื่องหมาย ✓)

1. ท่านมีเกณฑ์ในการเลือก Supplier เข้าเก็บใน Supplier List ในข้อใดต่อไปนี้ (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 1-3)

-คุณภาพผ่านเกณฑ์
ราคาตามกำหนด

-ระยะเวลาส่งมอบตามกำหนด
-ตรวจโรงงาน Supplier
-Company Profile ของ Supplier
-อื่น ๆ โปรดระบุ.....
2. ท่านแบ่งระดับ Supplier หรือ grade ของ Supplier ไว้ในลักษณะใด โปรดอธิบายรายละเอียด
-
-
3. ในกรณีที่ท่านมี Supplier รายเดียวท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร (เลือกเพียง 1 คำตอบ)
- ☐ ไม่เคยมี Supplier รายเดียว
- ☐ จัดทำ Plan ล่วงหน้า
- ☐ ใช้ระบบสัญญา
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
4. ท่านคิดว่าปัญหาของการมี Supplier รายเดียว คือข้อใด (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 1-3)
-อำนาจต่อรองต่ำ
-ไม่มีราคาเปรียบเทียบ
-สินค้าขาดแคลน
-คุณภาพไม่สามารถกำหนดได้
-อื่น ๆ โปรดระบุ.....
5. ท่านมีเกณฑ์อะไรในการเลือก Supplier ที่เสนอราคาเท่ากัน (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 1-3)
-เครดิตเทอม
-การส่งมอบ
-คุณภาพ
-บริการหลังการขาย
-ผู้บริหารกำหนด
-อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. ท่านมีเกณฑ์ในการทำให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้ออย่างไร (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 1-3)
-ไม่เป็นญาติกับพนักงานหรือผู้บริหารขององค์กร
-จัดทำตามระเบียบจัดซื้อของบริษัท
-มีการเปรียบเทียบชัดเจนด้านราคาและคุณภาพ
-มีการตรวจสอบราคาโดยบุคคลที่ 3 (Third Party Check)
-อื่น ๆ โปรดระบุ.....

7. ท่านมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินให้ Supplier ทราบหรือไม่
☐ มี ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 9)
8. ถ้ามี ท่านแจ้งเกณฑ์การประเมินโดยวิธีใด
☐ By Hand แจ้งภายในระยะเวลา.....
☐ Fax แจ้งภายในระยะเวลา.....
☐ E-Mail แจ้งภายในระยะเวลา.....
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....แจ้งภายในระยะเวลา.....
9. ความถี่ในการประเมิน Supplier
☐ ทุก 3 เดือน ☐ ทุก 6 เดือน ☐ ทุกปี
☐ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
10. ท่านมีเกณฑ์ในการ ประเมิน Supplier อย่างไร (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 1-3)

ลำดับ	รายการประเมิน (เลือกเพียง 1 คำตอบ)	
.....	ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ	☐ มากกว่า 10 ปี ☐ 4 - 10 ปี ☐ 1 -3 ปี ☐ ไม่เกิน 1 ปี ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
.....	คุณภาพ	☐ ยี่ห้อที่ได้รับความนิยม ☐ ยี่ห้อเทียบได้กับที่ได้รับความนิยม ☐ ราคาตลาด ☐ ไม่มียี่ห้อ ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
.....	ราคา	☐ ต่ำกว่าราคาที่กำหนด ☐ ต่ำกว่าราคาตลาด ☐ ราคาตลาด ☐ สูงกว่าราคาตลาด ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
.....	การจัดส่ง	กรณีปกติ ☐ ภายใน 3 วัน ☐ ภายใน 7 วัน ☐ ภายใน 15 วัน ☐ ไม่มีการจัดส่ง ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ..... กรณีเร่งด่วน ☐ ส่งได้ทันที ☐ 1 วัน (จัดส่งให้) ☐ 1 วัน (ไปรับสินค้าเอง) ☐ ไม่มีการจัดส่งกรณีเร่งด่วน ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
.....	การชำระเงิน	☐ เครดิต 30 วัน ☐ เครดิต 10 วัน ☐ เครดิต 7 วัน ☐ เงินสด / เช็คเงินสด ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
.....	อื่น ๆ โปรดระบุ..... ☐ ☐ ☐ ☐	

11. ท่านมีการแจ้งผลการประเมินให้ Supplier ทราบหรือไม่
☐ มี ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 13)
12. ถ้ามีการแจ้ง ต้องแจ้งภายในระยะเวลา.....วันหลังจากทราบผลการประเมิน (ข้ามไปตอบข้อ 14)
13. ถ้าไม่ได้แจ้ง เพราะ.....
14. กรณีมี Supplier ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
☐ ตัดออกจาก ASL ☐ ให้แจ้งวิธีการปรับปรุง
☐ ลดสัดส่วนในการจัดซื้อกับ Supplier รายนี้ ☐ ให้ระยะเวลาในการปรับปรุงภายใน.....เดือน
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
15. ท่านมีการระบุผลการประเมิน Supplier ใน ASL หรือไม่
☐ มี ☐ ไม่มี
16. ท่านให้สิทธิพิเศษหรือการปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่าง Supplier ที่อยู่ใน ASL กับ Supplier ที่ไม่อยู่ใน ASL อย่างไร โปรดอธิบาย
☐ ไม่มี
☐ มี โดย.....

17. รายละเอียดของ ASL ของท่านมีข้อมูลอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
☐ ชื่อ ที่อยู่ โทรศัพท์ โทรสาร ☐ กำหนด Code Supplier ☐ คะแนนประเมินครั้งสุดท้าย
☐ เครดิตเทอม ☐ ชื่อผู้ติดต่อ (Sale) ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
18. ท่านจะปรับปรุง ASL เมื่อเกิดกรณีใดบ้าง โปรดอธิบายรายละเอียด

พนักงานมีความรู้ความชำนาญ (โปรดใส่เครื่องหมาย ✓)

1. ท่านมีการจัดทำ Job Description หรือ Job Specification ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อหรือไม่
☐ มี ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 3)
2. ถ้ามี ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมกับสภาวะในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร
☐ เหมาะสมเพราะ.....
☐ ไม่เหมาะสมเพราะ.....
3. ท่านมีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้พนักงานจัดซื้อในเรื่องใดต่อไปนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
☐ เทคนิคการเจรจาต่อรอง ☐ การประเมินและการคัดเลือก Supplier
☐ วิธีการทำรายงานของฝ่ายจัดซื้อ ☐ เทคนิคการติดต่อประสานงาน
☐ การอบรม Procedure และ WI ที่เกี่ยวข้อง ☐ OJT
☐ การ Site Visit Supplier ☐ Inventory Management
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ในกรณีที่มูลค่า Stock สูงหรือต่ำเกินไป ใครเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบ (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
- ☐ ฝ่ายจัดซื้อ
 - ☐ ฝ่ายผลิต
 - ☐ ฝ่ายการเงิน
 - ☐ ฝ่ายวางแผน
 - ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
5. ท่านมีวิธีประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจัดซื้ออย่างไร (เรียงลำดับความสำคัญ 1-3)
-ความผิดพลาดของงาน
 -ข้อร้องเรียนจากผู้ให้บริการ
 -Cost Saving
 -Service Level
 -ไม่มีการประเมิน
 -อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. ท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อหรือไม่
- ☐ ไม่มี
 - ☐ มี โดย.....
7. โปรดเขียนผังการบริหารงานของฝ่ายจัดซื้อของท่านรวมถึงมีการแบ่งลักษณะกลุ่มจัดซื้อหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI)

วิธีการจัดซื้อที่ดี		
KPI	สูตรคำนวณ	1-31 ม.ค. 45
จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อพนักงานจัดซื้อ	$\frac{\text{จำนวนคอมพิวเตอร์ (รวม Note Book)}}{\text{พนักงานจัดซื้อทุกตำแหน่ง}}$	เครื่องต่อคน
จำนวนโทรศัพท์ต่อพนักงานจัดซื้อ	$\frac{\text{จำนวนโทรศัพท์ (รวมมือถือ)}}{\text{พนักงานจัดซื้อทุกตำแหน่ง}}$	เครื่องต่อคน
จำนวนเอกสารจัดซื้อต่อจำนวนเครื่องแฟกซ์	$\frac{\Sigma(\text{ใบ P/O, ใบ quotation, ใบขอราคา})}{\text{จำนวนเครื่องแฟกซ์}}$	ใบต่อเครื่อง
% Meet Plan	$\frac{\text{จำนวนวัสดุที่รับเข้าจาก Procurement Plan}}{\text{จำนวนวัสดุที่วางแผนจาก Requirement Plan}}$ รายการวัสดุ กระป๋องฝาขนาด 8, 15, 20, 30, 108 ออนซ์ (Set) น้ำตาล (กก.) ถัง 200 ลิตร (ใบ) ถัง 200 ลิตร (กก.) กรดมะนาว (กก.) ถังปลอดเชื้อขนาด 25 ลิตร และ 200 ลิตร (กก.) น้ำมันเตา (ลิตร)	
% On Time Delivery	$\frac{\text{จำนวน P/O สินค้าทุกชนิดที่ได้รับเต็มจำนวนตามกำหนด}}{\text{จำนวน P/O ทั้งหมด}}$	
% Reject	$\frac{\text{จำนวน P/O ที่ reject ในกรณีสินค้าไม่ตรงตาม Spec.}}{\text{จำนวน P/O ทั้งหมด}}$	
เวลาที่ใช้ในการวางบิล	$\frac{\text{จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการวางบิล}}{\text{Man-Hour ของพนักงานจัดซื้อ}}$	
ค่าใช้จ่ายในการรับวางบิล	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการรับวางบิล}}{\text{ค่าใช้จ่ายของฝ่ายจัดซื้อ}}$	
Lead Time การเปิด P/O	ระยะเวลาตั้งแต่รับ P/R ที่ถูกต้อง จนถึง เปิด P/O	วัน
Lead Time ในการอนุมัติ	ระยะเวลาตั้งแต่ได้ P/O จนถึง Confirm Order	วัน
ระบบการจัดการข้อมูลที่ดี		
Inventory Turnover	$\frac{\text{ยอดขาย}}{\text{มูลค่าวัสดุทุกอย่างใน stock}}$	รอบ
% Service Level	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่ User เบิกได้ (จำนวนใบเบิกสินค้า)}}{\text{จำนวนครั้งที่ User เบิกทั้งหมด (จำนวนใบเบิกทั้งหมด)}}$	
% ความถูกต้องของข้อมูลวัสดุ	$\frac{\text{จำนวนรายการวัสดุที่ตรวจนับ}}{\text{จำนวนวัสดุตามบัญชี}}$ รายการวัสดุ กระป๋องฝาขนาด 8, 15, 20, 30, 108 ออนซ์ (Set) น้ำตาล (กก.) ถัง 200 ลิตร (ใบ) ถัง 200 ลิตร (กก.) กรดมะนาว (กก.) ถังปลอดเชื้อขนาด 25 ลิตร และ 200 ลิตร (กก.) น้ำมันเตา (ลิตร)	

การมี Supplier ที่ดี		
KPI	สูตรคำนวณ	1-31 ม.ค. 45
% On Time Delivery	$\frac{\text{จำนวนวัสดุที่ส่งได้ทัน}}{\text{จำนวนวัสดุที่สั่งให้ส่งตามกำหนด}}$ รายการวัสดุ กระป๋องฝาขนาด 8, 15, 20, 30, 108 ออนซ์ (Set) น้ำตาล (กก.) ถัง 200 ลิตร (ใบ) ถัง 200 ลิตร (กก.) กรดมะนาว (กก.) ถังปลอดเชื้อขนาด 25 ลิตร และ 200 ลิตร (กก.) น้ำมันเตา (ลิตร)	
Delivery Lead Time (วัน)	$\frac{\text{วันที่กำหนดส่ง}-\text{วันที่ส่งจริง}}$ รายการวัสดุ กระป๋องฝาขนาด 8, 15, 20, 30, 108 ออนซ์ (Set) น้ำตาล (กก.) ถัง 200 ลิตร (ใบ) ถัง 200 ลิตร (กก.) กรดมะนาว (กก.) ถังปลอดเชื้อขนาด 25 ลิตร และ 200 ลิตร (กก.) น้ำมันเตา (ลิตร)	
% Quality Acceptable	$\frac{\text{จำนวนที่สินค้ายอมรับ}}{\text{จำนวนสินค้าที่ส่งมอบ}}$ รายการวัสดุ กระป๋องฝาขนาด 8, 15, 20, 30, 108 ออนซ์ (Set) น้ำตาล (กก.) ถัง 200 ลิตร (ใบ) ถัง 200 ลิตร (กก.) กรดมะนาว (กก.) ถังปลอดเชื้อขนาด 25 ลิตร และ 200 ลิตร (กก.) น้ำมันเตา (ลิตร)	
% การร้องเรียน supplier	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่ร้องเรียน}}{\text{จำนวนครั้งที่สั่งซื้อ}}$	
พนักงานมีความรู้ความชำนาญ		
KPI	สูตรคำนวณ	1-31 ม.ค. 45
มูลค่าการสั่งซื้อต่อจำนวนพนักงานสั่งซื้อ	$\frac{\text{มูลค่าการสั่งซื้อรวม}}{\text{จำนวนพนักงานจัดซื้อทุกตำแหน่ง}}$	บาทต่อคน
% จำนวนครั้งของการออก P/O ผิดพลาด	$\frac{\text{จำนวน P/O ที่ผิดพลาด}}{\text{จำนวน P/O ทั้งหมด}}$	
% ชั่วโมงการฝึกอบรมเทียบกับแผน	$\frac{\text{ชั่วโมงฝึกอบรมจริง}}{\text{ชั่วโมงฝึกอบรมตามแผน}}$	
ค่าฝึกอบรมต่อพนักงานจัดซื้อ	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของฝ่ายจัดซื้อ}}{\text{จำนวนพนักงานจัดซื้อ}}$	บาทต่อคน

ส่วนที่ 4 แผนการปรับปรุงงานด้านจัดซื้อและข้อเสนอแนะ

1. ท่านมีแผนการปรับปรุงงานในส่วนของการจัดซื้อวัสดุทั่วไปในอนาคตหรือไม่ ถ้ามีโปรดอธิบายรายละเอียดพอสังเขป

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในเรื่องใด ถ้ามีโปรดอธิบายรายละเอียดพอสังเขป

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วยกระบวนการ Benchmarking ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง

.....

.....

.....

.....

.....

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน
(ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ)

(โปรดส่งข้อมูลกลับสถาบันทางโทรสาร ทางไปรษณีย์ หรือ ทาง Email Address: chonticha@ftpi.or.th)

ภาคผนวก จ.

แบบสอบถามกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบเกษตร

แบบสอบถาม กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบเกษตร

วัตถุประสงค์ : แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วยกระบวนการ Benchmarking

ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาถึงวิธีการจัดซื้อวัตถุดิบเกษตรและวิธีการจัดการ Contract Farming ที่ดี เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบเกษตรในองค์การของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

คำชี้แจง : แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทั่วไป
2. ข้อมูลเฉพาะด้านที่ต้องการจะศึกษา
3. ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- 1) ชื่อบริษัท.....
 ที่อยู่.....ถนน.....ตรอก/ซอย.....ตำบล/แขวง.....
 อำเภอ/เขต.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....
 โทรศัพท์.....โทรสาร.....
 E-mail.....
- 2) จำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น.....คน
 พนักงานรายเดือน.....คน
 พนักงานรายวัน.....คน
- 3) จำนวนพนักงานจัดซื้อ.....คน
 พนักงานจัดซื้อทั่วไป.....คน
 พนักงานจัดซื้อวัตถุดิบ.....คน
 พนักงานส่งเสริม.....คน
- 4) กำลังการผลิตรวมตู้/ปี 2544
- 5) การส่งออกสินค้า
 [] ไม่มี [] มี คิดเป็น.....เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย
- 6) บริษัทของท่านดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับระบบคุณภาพอะไรบ้าง (โปรดใส่เครื่องหมายถูก)

กิจกรรม	ไม่ได้ทำ	กำลังทำ	ได้ใบรับรองแล้ว
1. ISO 9000	[]	[]	[]
2. ISO 14000	[]	[]	[]
3. มอก.18000	[]	[]	[]
4. HACCP	[]	[]	[]

- [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
5. ใครเป็นผู้ทบทวนหรือปรับปรุงแผน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [] เจ้าหน้าที่จัดซื้อ [] ผู้จัดการจัดซื้อวัตถุดิบ
- [] ผู้จัดการฝ่ายผลิต [] ผู้จัดการโรงงาน
- [] กรรมการผู้จัดการ [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
6. วิธีการใดที่ทำให้พนักงานจัดซื้อทราบแผนจัดซื้อวัตถุดิบเกษตร (เรียงลำดับข้อที่ใช้มากที่สุด 3 อันดับแรก)
- [] ไม่มีการดำเนินการใด ๆ [] ประชุม
- [] หนังสือเวียน [] ประกาศ
- [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
7. ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถจัดซื้อวัตถุดิบเกษตรได้ตามแผนที่กำหนดไว้ บริษัทดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [] ไม่มีการดำเนินการใด ๆ [] ปรับแผนการจัดซื้อ
- [] ปรับแผนการตลาด [] ปรับแผนการผลิต
- [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
8. ระบบการจัดเก็บฐานข้อมูล SUPPLIER ของบริษัทใช้ระบบอะไร
- [] MANUAL (ข้ามไปตอบข้อ 11) [] SOFTWARE (โปรดระบุ).....
9. ในกรณีที่ใช้ Software ในการจัดเก็บข้อมูล ท่านคิดว่าได้รับประโยชน์ / ความคุ้มค่ามากน้อยแค่ไหน
- [] มากที่สุด [] มาก [] ปานกลาง [] น้อย [] น้อยที่สุด
10. ถ้าท่านคิดว่า Software ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลไม่ได้ให้ประโยชน์คุ้มค่ากับการลงทุน ท่านคิดว่ามาจากสาเหตุใด
- 1).....อาจแก้ไขโดย.....
- 2).....อาจแก้ไขโดย.....
- 3).....อาจแก้ไขโดย.....
11. จากระบบฐานข้อมูลที่ใช้ ท่านคิดว่ามีความรวดเร็ว / ความสะดวกในการใช้ข้อมูลมากน้อยแค่ไหน
- [] มากที่สุด [] มาก [] ปานกลาง [] น้อย [] น้อยที่สุด
12. ถ้าท่านคิดว่า การเข้าถึงข้อมูล Supplier ที่จัดเก็บไว้เป็นไปอย่างล่าช้าและไม่สะดวก ท่านคิดว่ามาจากสาเหตุใด
- 1).....อาจแก้ไขโดย.....
- 2).....อาจแก้ไขโดย.....
- 3).....อาจแก้ไขโดย.....
13. บริษัทจัดเก็บข้อมูล Supplier ด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [] ชื่อ [] ที่อยู่ [] ปริมาณพื้นที่เพาะปลูก
- [] ชนิดผลผลิตที่ปลูก [] ผลผลิตที่จัดส่ง [] สถิติการส่งผลผลิต
- [] ผลการประเมิน AVL [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
14. บริษัทของท่านมีการสำรวจวัตถุดิบเกษตรหรือไม่
- [] ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 23) [] มี
15. ก่อนการสำรวจจริง บริษัทของท่านมีการจัดทำแผนการสำรวจวัตถุดิบเกษตรหรือไม่
- [] ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 17) [] มี
16. ข้อมูลที่มีอยู่ในแผนการสำรวจมีเรื่องอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [] วันที่ออกสำรวจ [] ผู้รับผิดชอบในแต่ละพื้นที่
- [] พื้นที่ที่จะไปสำรวจ [] ประเด็น / เรื่องที่ต้องสำรวจ
- [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

17. บริษัทของท่านมีวิธีการสำรวจวัดคุณภาพอย่างไร

- ☐ เก็บข้อมูลจากเกษตรกรเป็นราย ๆ
☐ สำรวจพื้นที่โดยภาพรวม
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

18. ใครเป็นผู้ดำเนินการสำรวจวัดคุณภาพเกษตรกร รวมทั้งความถี่ในการสำรวจ

- ☐ ผู้ช่วย (Helper) ความถี่.....
☐ เจ้าหน้าที่จัดซื้อ ความถี่.....
☐ ผู้จัดการจัดซื้อวัดคุณภาพ ความถี่.....
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... ความถี่.....

19. เวลาออกไปสำรวจจริง ผู้ดำเนินการจะสำรวจเรื่องอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ คุณภาพผลผลิต ☐ ปริมาณผลผลิต ☐ การเจริญเติบโตของผลผลิต
☐ วิธีการเพาะปลูก ☐ ราคาผลผลิต ☐ เวลาที่จะเก็บเกี่ยวผลผลิตได้
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

20. ท่านประสบปัญหา / อุปสรรคอะไรบ้างในการสำรวจวัดคุณภาพ

- 1).....อาจแก้ไขโดย.....
 2).....อาจแก้ไขโดย.....
 3).....อาจแก้ไขโดย.....

21. ใครเป็นผู้วิเคราะห์ผลที่ได้จากการสำรวจวัดคุณภาพ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ เจ้าหน้าที่จัดซื้อ ☐ ผู้จัดการจัดซื้อวัดคุณภาพ
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

22. บริษัทนำผลที่ได้จากการสำรวจวัดคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ทบทวนแผนจัดซื้อ ☐ ทบทวนนโยบาย Contract Farming
☐ จัดทำแผนเพาะปลูกของเกษตรกร ☐ จัดทำแผนการให้ความรู้/เทคโนโลยี
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

23. ใครเป็นผู้กำหนด SPEC ของวัดคุณภาพเกษตรกร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ฝ่ายผลิต ☐ ฝ่ายประกันคุณภาพ (QA)
☐ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ☐ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ (QC)
☐ ฝ่ายจัดซื้อวัดคุณภาพ ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

24. ใครเป็นผู้อนุมัติ SPEC ของวัดคุณภาพเกษตรกร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ผู้จัดการจัดซื้อวัดคุณภาพ ☐ ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ (QA)
☐ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ☐ ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ (QC)
☐ ผู้จัดการโรงงาน ☐ กรรมการผู้จัดการ
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

25. บริษัทใช้เกณฑ์ใดมาพิจารณาในการกำหนด SPEC ของวัดคุณภาพเกษตรกร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ คุณภาพผลิตภัณฑ์ ☐ ความต้องการของลูกค้า
☐ ต้นทุนผลิตภัณฑ์ ☐ ลักษณะสายพันธุ์พืช
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

26. บริษัทมีการกำหนด SPEC วัตถุดิบเกษตรในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | | |
|---|---|----------------------------------|--|
| ☐ สี | ☐ ขนาด | ☐ น้ำหนัก | ☐ พันธุ์ |
| ☐ อายุเก็บเกี่ยว | ☐ ความอ่อนแก่ / สุกดิบ | ☐ ตำหนิ | ☐ สารเคมีตกค้าง |
| ☐ สิ่งปลอมปน | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... | | |

27. รายละเอียดด้านใดบ้างที่บริษัทใช้พิจารณาวัตถุดิบที่ OFF SPEC (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | | |
|---|---|----------------------------------|--|
| ☐ สี | ☐ ขนาด | ☐ น้ำหนัก | ☐ พันธุ์ |
| ☐ อายุเก็บเกี่ยว | ☐ ความอ่อนแก่ / สุกดิบ | ☐ ตำหนิ | ☐ สารเคมีตกค้าง |
| ☐ สิ่งปลอมปน | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... | | |

28. บริษัทตรวจพบวัตถุดิบที่ไม่ตรงกับ SPEC ที่กำหนดไว้ที่ขั้นตอนใดบ้าง และมีการดำเนินการอย่างไร

- ☐ ระหว่างการตรวจรับวัตถุดิบ

28.1 มีการดำเนินการกับวัตถุดิบ OFF SPEC อย่างไร

- | |
|--|
| ☐ ไม่รับซื้อเลย |
| ☐ ตัดราคาและรับซื้อทั้งหมด |
| ☐ ตัดราคาและรับซื้อบางส่วน |
| ☐ ไม่ตัดราคาและคัดคืนเฉพาะ OFF SPEC (คัด 100 %) |
| ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

28.2 ในกรณีที่ต้องรับซื้อวัตถุดิบที่ OFF SPEC และไม่เป็นไปตามเงื่อนไขจัดซื้อข้างต้น ใครเป็นผู้มีอำนาจดำเนินการกับวัตถุดิบที่ OFF SPEC

- | | |
|--|---|
| ☐ ฝ่ายจัดซื้อ | ☐ ฝ่ายผลิต |
| ☐ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ (QC) | ☐ ฝ่ายประกันคุณภาพ (QA) |
| ☐ ผู้จัดการโรงงาน | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

- ☐ ระหว่างกระบวนการผลิต

28.3 มีการดำเนินการกับวัตถุดิบ OFF SPEC อย่างไร

(เรียงลำดับตามสิ่งที่ดำเนินการบ่อยที่สุด 3 อันดับแรก)

- | | |
|---|---|
| ☐ ทั้ง | ☐ ผลิตสินค้าเกรดรอง |
| ☐ ตัดราคา | ☐ ตัดน้ำหนัก |
| ☐ คืนชาวไร่ | ☐ แจกจ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ |
| ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... | |

28.4 ใครเป็นผู้มีอำนาจดำเนินการกับวัตถุดิบที่ OFF SPEC

- | | |
|---|---|
| ☐ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ | ☐ ผู้จัดการฝ่ายผลิต |
| ☐ ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ (QC) | ☐ ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ (QA) |
| ☐ ผู้จัดการโรงงาน | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

29. บริษัทดำเนินการอย่างไรกับ Supplier ที่จัดส่งวัตถุดิบที่ OFF SPEC

- | | |
|--|--|
| ☐ ไม่มีการดำเนินการใด ๆ | ☐ ตักเตือน |
| ☐ ตัดชื่อออกจาก AVL | ☐ ให้โอกาส 1 ครั้งก่อนตัดชื่อออกจาก AVL |
| ☐ ให้คำแนะนำ | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

30. ท่านคิดว่าสาเหตุใดที่ทำให้ Supplier ไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ตาม SPEC ที่บริษัทกำหนดไว้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|------------------|
| ☐ ภูมิอากาศไม่ดี | อาจแก้ไขโดย..... |
| ☐ ภัยธรรมชาติ | อาจแก้ไขโดย..... |

- [] การจัดซื้อที่มีการแข่งขันสูง อาจแก้ไขโดย.....
- [] ความไม่ใส่ใจของเกษตรกร อาจแก้ไขโดย.....
- [] ความไม่รู้ SPEC ของเกษตรกร อาจแก้ไขโดย.....
- [] ปัญหาการจัดการของเกษตรกร อาจแก้ไขโดย.....

31. ใครเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติราคาซื้อวัตถุดิบ

กรณีขึ้นราคา

- [] ผู้จัดการจัดซื้อวัตถุดิบ [] ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ (QC)
- [] ผู้จัดการฝ่ายผลิต [] ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ (QA)
- [] ผู้จัดการโรงงาน [] กรรมการผู้จัดการ
- [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

กรณีลงราคา

- [] ผู้จัดการจัดซื้อวัตถุดิบ [] ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ (QC)
- [] ผู้จัดการฝ่ายผลิต [] ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ (QA)
- [] ผู้จัดการโรงงาน [] กรรมการผู้จัดการ
- [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

32. บริษัทฯ ของท่านมีเกณฑ์การขึ้นราคารับซื้อวัตถุดิบอย่างไร (เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก)

- [] บริษัทอื่นขึ้นราคา [] ฤดูกาล
- [] ความต้องการวัตถุดิบเพิ่มขึ้น [] ภัยธรรมชาติ
- [] วัตถุดิบขาดแคลน [] ต้นทุนการเพาะปลูกสูงขึ้น
- [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

33. บริษัทฯ ของท่านมีเกณฑ์การลงราคารับซื้อวัตถุดิบอย่างไร (เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก)

- [] บริษัทอื่นลงราคา [] ฤดูกาล
- [] ความต้องการวัตถุดิบลดลง [] ภัยธรรมชาติ
- [] วัตถุดิบเกินความต้องการ [] ต้นทุนการเพาะปลูกลดลง
- [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

34. บริษัทมีการตรวจสอบราคาก่อนกำหนดราคาจริงของวัตถุดิบหรือไม่

- [] ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 38)
- [] มี

35. บริษัทมีวิธีการตรวจสอบราคาอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [] สอบถามบริษัทอื่น [] สอบถามพ่อค้า
- [] สอบถามเกษตรกร [] สอบถามตลาดรับซื้อกลาง
- [] ดูราคาประกัน [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

36. บริษัทกำหนดรอบระยะเวลาอย่างไรในการตรวจสอบราคาวัตถุดิบ

- [] ทุกวัน [] ทุกสัปดาห์
- [] ทุก 2 สัปดาห์ [] ทุกเดือน
- [] ทุกไตรมาส [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

37. ท่านเคยประสบปัญหา / อุปสรรคในการตรวจสอบราคาวัตถุดิบหรือไม่

- [] ไม่เคย
- [] เคย

กรณี ถ้าเคย ประสบปัญหาอะไร และมีแนวทางแก้ไขปัญหายังไง

- 1).....อาจแก้ไขโดย.....
 2).....อาจแก้ไขโดย.....
 3).....อาจแก้ไขโดย.....
38. ท่านเคยประสบปัญหา Supplier ไม่ส่งวัตถุดิบให้บริษัท ทั้ง ๆ ที่ราคาวัตถุดิบของเราสูงกว่าบริษัทอื่น ๆ หรือไม่
 [] ไม่เคย
 [] เคย
 กรณี ถ้าเคย ท่านคิดว่าเกิดจากสาเหตุอะไร และมีแนวทางแก้ไขปัญหายังไร
 1).....อาจแก้ไขโดย.....
 2).....อาจแก้ไขโดย.....
 3).....อาจแก้ไขโดย.....
39. บริษัทมีการออกใบนัด / PO ให้กับ Supplier ก่อนที่จะมีการจัดส่งผลผลิตให้กับบริษัทหรือไม่
 [] ไม่มีการออกใบนัด / PO (ข้ามไปตอบข้อ 48)
 [] ออกใบนัด / PO ทุกครั้งก่อนการส่งผลผลิต
 [] ออกใบนัด / PO เฉพาะในช่วงผลผลิตล้นตลาด
 [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
40. บริษัทใช้วิธีการใดในการสื่อสารให้ Supplier ทราบว่าจะมีการออกใบนัด / PO เพื่อจัดส่งผลผลิตให้บริษัท (เรียงลำดับข้อที่ใช้มากที่สุด 3 อันดับแรก)
 [] ติดประกาศ [] จัดประชุม
 [] พนักงานบริษัทแจ้งโดยตรง [] Supplier มาติดต่อเองที่บริษัท
 [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
41. จำนวนวันที่ออกใบนัด / PO ล่วงหน้า.....วัน
42. Supplier ได้รับใบนัด / PO โดยวิธีใด (เรียงลำดับข้อที่ใช้มากที่สุด 3 อันดับแรก)
 [] เดินทางมารับเอง [] FAX
 [] จดหมาย [] พนักงานบริษัทนำไปให้โดยตรง
 [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
43. ข้อมูลที่ระบุไว้ในใบนัด / PO มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 [] ชื่อที่อยู่ Supplier [] รหัส Supplier [] ชนิดวัตถุดิบ
 [] SPEC วัตถุดิบ [] วันที่จัดส่ง [] เวลาจัดส่ง
 [] ปริมาณ [] ราคา [] สถานที่จัดส่ง
 [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
44. บริษัทมีช่องทางใดบ้างให้ Supplier ส่ง Feedback กลับในกรณีมีข้อสงสัย หรือไม่สามารถจัดส่งได้ตามใบนัด / PO (เรียงลำดับข้อที่ใช้มากที่สุด 3 อันดับแรก)
 [] เดินทางมาแจ้งเอง [] FAX
 [] จดหมาย [] พนักงานบริษัทที่เข้าไปติดตามในพื้นที่
 [] โทรศัพท์ [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
45. เกษตรกรที่ส่งผลผลิตโดยไม่มีใบนัด / PO บริษัทของท่านดำเนินการอย่างไร
 [] รับซื้อแบบไม่มีเงื่อนไข
 [] รับซื้อแบบมีเงื่อนไข (โปรดระบุ).....
 [] ไม่รับซื้อ

46. เกษตรกรที่ส่งผลผลิตเกินน้ำหนักที่ระบุในใบนัด / PO บริษัทของท่านดำเนินการอย่างไร

- [] รับซื้อแบบไม่มีเงื่อนไข
 [] รับซื้อแบบมีเงื่อนไข (โปรดระบุ).....
 [] ไม่รับซื้อ

47. เกษตรกรที่ส่งผลผลิตไม่ตรงเวลาที่ระบุในใบนัด /PO บริษัทของท่านดำเนินการอย่างไร

- [] รับซื้อแบบไม่มีเงื่อนไข
 [] รับซื้อแบบมีเงื่อนไข (โปรดระบุ).....
 [] ไม่รับซื้อ

48. ขั้นตอนการตรวจรับวัตถุดิบดำเนินการโดยฝ่ายใดบ้าง และแต่ละฝ่ายทำหน้าที่อะไร

- [] ฝ่ายจัดซื้อ หน้าที่.....
 [] ฝ่ายผลิต หน้าที่.....
 [] ฝ่ายควบคุมคุณภาพ หน้าที่.....
 [] ฝ่ายประกันคุณภาพ หน้าที่.....
 [] อื่นๆ..... หน้าที่.....

49. บริษัทมีวิธีการตรวจรับวัตถุดิบที่ใช้ในปัจจุบันอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [] แบบคัด 100%
 [] แบบสุ่มตัวอย่าง/ตดน้ำหนัก
 [] แบบสุ่มตัวอย่าง/ตดราคา
 [] อื่นๆ (โปรดระบุ).....

50. การตรวจรับวัตถุดิบบริษัทมีการตรวจเรื่องใดบ้าง มีวิธีการและใช้เครื่องมืออะไรในการตรวจสอบ

เรื่องที่ตรวจสอบ	วิธีการตรวจสอบ	Sampling Size	เครื่องมือที่ใช้
[] สี			
[] ขนาด			
[] น้ำหนัก			
[] พันธุ์			
[] อายุเก็บเกี่ยว			
[] ความอ่อนแก่ / สุก ดิบ			
[] ตำหนิ			
[] สารเคมีตกค้าง			
[] สิ่งปลอมปน			
[] อื่น ๆ (โปรดระบุ)			

51. ตราซั้งชนิดใดที่ใช้ในปัจจุบัน

☐ แบบตราซั้งเข็ม

☐ แบบตราซั้ง DIGITAL

ถ้าบริษัทใช้แบบ DIGITAL ท่านคิดว่ามีส่วนช่วยให้การตรวจรับมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่

☐ ใช่ เพราะ.....

☐ ไม่ใช่ เพราะ.....

52. ในการตรวจรับวัตถุดิบ บริษัทมีการเก็บบันทึกข้อมูลในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ชื่อ Supplier ☐ เวลาที่จัดส่ง ☐ ชนิดวัตถุดิบ

☐ ทะเบียนรถ ☐ เขตพื้นที่ของ Supplier ☐ ปริมาณผลผลิตที่

จัดส่ง ☐ ปริมาณที่สุ่มตรวจ ☐ ผลการตรวจรับผลผลิต

☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

53. ระบบบันทึกข้อมูลน้ำหนักวัตถุดิบแบบใดที่ใช้ในปัจจุบัน

☐ แบบ STAND ALONE

☐ แบบ ON LINE

54. ท่านคิดว่าระบบบันทึกข้อมูลน้ำหนักวัตถุดิบที่ใช้อยู่ปัจจุบันมีประสิทธิภาพหรือไม่

☐ ใช่ เพราะ.....

☐ ไม่ใช่ เพราะ.....

55. บริษัทของท่านมีการจัดเกรด SUPPLIER ในหรือไม่

☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 57) ☐ มี

กรณี ถ้ามี จัดเกรดการให้คะแนนอย่างไร และสัดส่วน Supplier ในแต่ละเกรด (จากการประเมินครั้งล่าสุด)เป็นอย่างไร

เกรด A คะแนน คิดเป็น% ของ Supplier ทั้งหมด

เกรด B คะแนน คิดเป็น% ของ Supplier ทั้งหมด

เกรด C คะแนน คิดเป็น% ของ Supplier ทั้งหมด

เกรด F คะแนน คิดเป็น% ของ Supplier ทั้งหมด

56. บริษัทปฏิบัติต่อ Supplier ในแต่ละเกรดเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

☐ เหมือนกัน

☐ แตกต่างกัน

เกรด A

เกรด B

เกรด C

เกรด F

57. วิธีการให้คะแนน SUPPLIER ของบริษัทใช้เกณฑ์ในเรื่องใดบ้าง และมีวิธีการคำนวณอย่างไร

☐ ปริมาณ.....

☐ คุณภาพ.....

☐ เวลาส่งมอบ.....

☐ ราคา.....

☐ วิธีการเพาะปลูกของเกษตรกร.....

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

58. บริษัทของท่านมีมาตรการในการดำเนินการกับ SUPPLIER ที่มี POOR PERFORMANCE หรือไม่

[] ไม่มี [] มี
กรณี ถ้ามี ดำเนินการอย่างไร.....

59. บริษัทของท่านมีการจัดทำ AVL (APPROVED VENDOR LIST) หรือไม่

[] ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 67) [] มี

60. รายละเอียดที่มีบันทึกอยู่ใน AVL มีเรื่องอะไรบ้าง

[] ชื่อที่อยู่ผู้ขาย [] ประเภทวัตถุดิบ [] บุคคลที่ติดต่อได้
[] เบอร์โทรศัพท์ / โทรสาร [] วันที่ขึ้นทะเบียน [] จำนวนวันที่ให้
เครดิต [] ผลการประเมิน [] อื่น ๆ
(โปรดระบุ).....

61. บริษัทใช้เกณฑ์อะไรในการพิจารณาคัดเลือก Supplier เพื่อบรรจุชื่อใน AVL

เกณฑ์	รายละเอียด / วิธีการที่พิจารณา
[] ข้อมูลส่วนตัวเบื้องต้น	
[] พื้นที่เพาะปลูก	
[] ZONE	
[] ความน่าเชื่อถือ	
[] เงินลงทุน	
[] ประสบการณ์	
[] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	
[] ผลการประเมินในการทดลองจัดส่ง	
[] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	

62. Supplier เดิมที่อยู่ใน AVL มีการประเมินหรือไม่

[] ไม่มี
[] มี

กรณี ถ้ามี บริษัทกำหนดให้ประเมิน Supplier เดิมใน AVL ทุก ๆ รอบระยะเวลาเท่าใด

[] ทุกเดือน [] ทุก 2 เดือน
[] ทุกไตรมาส [] ทุก 6 เดือน
[] ทุกปี [] ทุกช่วงเวลาการปลูก (CROP)
[] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

63. บริษัทมีการประเมิน Supplier ที่ไม่อยู่ใน AVL หรือไม่

[] ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 65) [] มี

64. วิธีการประเมิน Supplier ที่อยู่ใน AVL กับ Supplier ที่ไม่อยู่ใน AVL แตกต่างกันหรือไม่

[] เหมือนกัน
[] แตกต่างกัน

กรณีแตกต่าง การประเมิน Supplier ในแต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างไร

.....

65. บริษัทมีการจูงใจให้ Supplier สนใจอยากเข้า AVL หรือไม่อย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|--|
| ☐ ไม่มีการดำเนินการใด ๆ | ☐ ประกันปริมาณผลผลิต |
| ☐ ประกันราคาผลผลิต | ☐ ให้โอกาสในการจัดส่งก่อน Supplier ทั่วไป |
| ☐ การสนับสนุนปัจจัยในการเพาะปลูก | ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |

66. ท่านคิดว่าการทำ AVL มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถจัดหาวัตถุดิบได้คุณภาพดีและปริมาณตามเป้าหมายหรือไม่

- ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่

เหตุผล 1.....
 2.....
 3.....

67. บริษัทมีแผนการสำรวจความต้องการของเกษตรกรหรือไม่

- ☐ ไม่มี ☐ มี

กรณี ถ้ามี ดำเนินการอย่างไร.....

.....

68. บริษัทมีวิธีการจูงใจอย่างไรให้เกษตรกรส่งผลผลิตให้กับบริษัท (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ชำระเงินตรงเวลา
- ☐ ชำระเงินสด
- ☐ เครดิตเทอมสั้น (โปรดระบุจำนวนวัน)
- ☐ 7 วัน ☐ 15 วัน ☐ 30 วัน ☐ 45 วัน
- ☐ ลงของเร็ว
- ☐ VOLUME INCENTIVE
- ☐ จ่ายค่าขนส่งให้กับเกษตรกร
- ☐ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกร
- ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

69. บริษัทมีการติดตามผลการเพาะปลูกของเกษตรกรที่อยู่ใน AVL หรือไม่

- ☐ ไม่มี ☐ มี

กรณี ถ้ามี ดำเนินการอย่างไร.....

.....

70. บริษัทมีการติดตามผลการเพาะปลูกของเกษตรกรที่ไม่อยู่ใน AVL หรือไม่

- ☐ ไม่มี ☐ มี

กรณี ถ้ามี ดำเนินการอย่างไร.....

.....

CONTRACT FARMING

1. บริษัทของท่านมีนโยบายการทำ CONTRACT FARMING หรือไม่
[] ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 16) [] มี
2. สาระสำคัญที่ระบุในนโยบายการทำ CONTRACT FARMING มีเรื่องอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
[] ปริมาณ [] ราคาประกัน
[] การถ่ายทอดเทคโนโลยี [] อื่นๆ (โปรดระบุ).....
3. ใครเป็นผู้ส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย CONTRACT FARMING (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
[] ผู้จัดการจัดซื้อวัตถุดิบ [] ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ (QC)
[] ผู้จัดการฝ่ายผลิต [] ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ (QA)
[] ผู้จัดการโรงงาน [] กรรมการผู้จัดการ
[] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. จำนวนเกษตรกรที่อยู่ใน CONTRACT FARMINGราย
5. ปริมาณพื้นที่ที่อยู่ใน CONTRACT FARMINGไร่
6. บริษัทใช้เกณฑ์อะไรในการพิจารณาคัดเลือกเกษตรกรเข้าร่วมโครงการ CONTRACT FARMING (เรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก)
[] ขนาดพื้นที่ [] สถานที่ [] สภาพพื้นที่
[] ประสบการณ์ [] ฐานะทางการเงิน [] ความน่าเชื่อถือ
[] อื่นๆ (โปรดระบุ).....
7. การทำ CONTRACT FARMING ของบริษัทมีวิธีการ / ขั้นตอนอย่างไรบ้าง (โปรดอธิบายอย่างละเอียด)
1).....
2).....
3).....
4).....
5).....
6).....
7).....
8. ในการเซ็นสัญญา CONTRACT FARMING มีข้อมูลอะไรบ้างที่ระบุในสัญญา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
[] ชื่อที่อยู่ Supplier [] จำนวนพื้นที่เพาะปลูก
[] ชนิดของวัตถุดิบ [] SPEC วัตถุดิบ
[] เงื่อนไขการชำระเงิน [] ปริมาณผลผลิตที่จะขายให้บริษัท
[] ราคาประกัน (โปรดระบุ).....
[] ข้อตกลงในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขในสัญญา
[] อื่นๆ (โปรดระบุ).....
9. ในกรณีที่ Supplier ไม่ทำตามสัญญา บริษัทมีการดำเนินการกับ Supplier นั้นหรือไม่ อย่างไร
[] ไม่มี [] มี
ถ้ามี ดำเนินการอย่างไร.....

10. ในกรณีที่บริษัทมีความจำเป็นไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา บริษัทแก้ปัญหาอย่างไร

.....

11. บริษัทมีการให้สิทธิพิเศษ / ผลประโยชน์กับ Supplier ที่อยู่ใน CONTRACT FARMING หรือไม่

☐ ไม่มี ☐ มี

กรณีมี บริษัทให้สิทธิพิเศษ / ผลประโยชน์อะไรบ้างกับ Supplier ใน CONTRACT FARMING

.....

12. บริษัทมีการให้ความรู้ / เทคโนโลยีทางการเกษตรที่จำเป็นกับเกษตรกรใน CONTRACT FARMING หรือไม่

☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 14) ☐ มี

ถ้ามี บริษัทเน้นประเด็นการให้ความรู้ / เทคโนโลยีทางการเกษตรเรื่องใดบ้าง

1).....

2).....

3).....

13. บริษัทมีวิธีการให้ความรู้กับเกษตรกรอย่างไร (เรียงลำดับข้อที่ปฏิบัติมากที่สุด 3 อันดับแรก)

☐ จัดประชุม ☐ แจกเอกสาร

☐ จัดทำแปลงสาธิต ☐ พนักงานจัดซื้อให้ความรู้โดยตรง ณ พื้นที่ของเกษตรกร

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

14. วิธีการประเมิน Supplier ที่อยู่ใน CONTRACT FARMING กับ Supplier กลุ่มอื่น ๆ แตกต่างกันหรือไม่

☐ เหมือนกัน

☐ แตกต่างกัน

กรณีแตกต่าง การประเมิน Supplier ที่อยู่ใน CONTRACT FARMING ทำอย่างไร

.....

15. ท่านคิดว่า CONTRACT FARMING มีส่วนช่วยให้บริษัทได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพมากขึ้นหรือไม่

☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่

เหตุผล 1.....

2.....

16. ถ้าบริษัทของท่านไม่มีการทำ CONTRACT FARMING และในอนาคตท่านสนใจจะทำหรือไม่

☐ ไม่สนใจทำ ☐ สนใจทำ

17. ถ้าบริษัทของท่านสนใจการทำ CONTRACT FARMING ท่านคิดว่าจะดำเนินการอย่างไร

1).....

2).....

3).....

ข้อมูลอื่นๆ ที่สนใจ

1. เครื่องมือ/อุปกรณ์ที่บริษัทให้พนักงานจัดซื้อวัตถุดิบเกษตรเพื่อใช้ในการทำงานมีอะไรบ้าง (โปรดใส่เครื่องหมายถูก)

เครื่องมือ / อุปกรณ์	ระดับของพนักงานจัดซื้อ		
	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้าแผนก	ระดับจัดการ
[] รถยนต์			
[] โทรศัพท์มือถือ			
[] เครดิตการ์ด			
[] เงินสดสำรองจัดซื้อวัตถุดิบ			
[] อื่นๆ (โปรดระบุ).....			

2. สวัสดิการสำหรับพนักงานจัดซื้อวัตถุดิบเกษตรมีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [] ประกันชีวิต
- [] กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- [] เบี้ยเลี้ยง
- [] ค่าเดินทาง
 - [] จ่ายค่าเดินทางให้ 100 %
 - [] จ่ายค่าเดินทางให้บางส่วน.....% ของค่าเดินทาง
 - [] จัดรถรับส่ง
 - [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- [] ค่าที่พัก
 - [] จัดที่พักให้ฟรี
 - [] ช่วยค่าที่พัก 100 %
 - [] ช่วยค่าที่พักบางส่วน.....% ของค่าที่พัก
 - [] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- [] อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 3 ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators) ของกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบเกษตร

KPI	สูตรคำนวณ	หน่วย	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ไตรมาส
1. วิธีการจัดซื้อที่ดี	% จัดซื้อได้ตามแผน	ตันทั้งหมดที่จัดซื้อ (วัตถุดิบหลัก) x100	%			
	ตันทั้งหมดตามแผน					
	% ผลงาน supplier	จำนวนแต่ละเกรดของ supplier (วัตถุดิบหลัก) x100	%			
	จำนวน supplier					
	ค่าใช้จ่ายในการจัดหา	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ	บาท/ตัน			
	ตันทั้งหมด (วัตถุดิบทุกชนิด)					
	% Reject	ปริมาณของที่ Reject + Off Spec (วัตถุดิบหลัก) x100	%			
	ตันทั้งหมด					
2. CONTRACT FARMING	ประสิทธิภาพในการจัด	ตันรวมทั้งหมด (วัตถุดิบทุกชนิด)	ตัน/คน			
	หา	จำนวนพนักงานจัดซื้อ				
	% วัตถุดิบจาก Contract Farming	ปริมาณวัตถุดิบจาก CF (วัตถุดิบหลัก) x100	%			
	จำนวนวัตถุดิบทั้งหมด					
	ความรู้เกษตรกร	Questionnaire	คะแนนเฉลี่ยต่อคน			
	% Reject ของ CF	ปริมาณของที่ Reject+Off Spec จาก CF(วัตถุดิบหลัก) x100	%			
	จำนวนวัตถุดิบทั้งหมดจาก CF					

ภาคผนวก จ.

แบบสอบถามกระบวนการผลิต

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
โครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วยกระบวนการ Benchmarking
แบบสอบถามกระบวนการผลิต

วัตถุประสงค์ : แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อโครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วยกระบวนการ Benchmarking เพื่อสำรวจวิธีการผลิตที่ดีที่สุด สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนต่ำ

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน
ส่วนแรกเป็นข้อมูลทั่วไปของบริษัท
ส่วนที่สองข้อมูล Key Performance Indicators (KPIs)
ส่วนที่สามเป็นการสอบถามถึงวิธีการปฏิบัติงานที่กระทำอยู่ในปัจจุบันของแต่ละบริษัท

*** โปรดกรอกข้อมูลให้ตรงกับข้อเท็จจริง และครบถ้วนทุกข้อ ***

ข้อมูลในแบบสอบถามชุดนี้เป็นข้อมูลประจำเดือนปี พ.ศ.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ชื่อบริษัท.....
ที่อยู่เลขที่..... หมู่ที่..... ต.รอก/ชอย..... ถนน..... ตำบล/
แขวง..... อำเภอ/เขต..... จังหวัด.....

ผู้รับผิดชอบแบบสอบถาม

ชื่อ.....นามสกุล..... ตำแหน่ง.....
ชื่อ.....นามสกุล..... ตำแหน่ง.....
ชื่อ.....นามสกุล..... ตำแหน่ง.....

จำนวนพนักงานในกระบวนการผลิต (ตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบ - ก่อนส่งเข้าคลังสินค้า โดยรวม
พนักงานตรวจสอบคุณภาพ) จำนวนทั้งสิ้น คน แยกเป็นพนักงานรายวันปฏิบัติการ
..... คน พนักงานหัวหน้างานรายวัน คน รวมพนักงานรายวันทั้งสิ้น
..... คน และพนักงานรายเดือน (Forelady, Foreman - ผู้จัดการฝ่าย)
..... คน

สัดส่วนการขาย (โดยประมาณ) ในประเทศ.....% ต่างประเทศ.....%

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตของบริษัท

[] สับปะรด [] ข้าวโพดอ่อน [] ข้าวโพดหวาน
[] ปลาทูน่า [] อื่นๆ โปรดระบุ

ส่วนที่ 2 ข้อมูล Key Performance Indicators (KPIs) ด้านการผลิต

ข้อมูลที่สอบถามเป็นข้อมูลรายเดือน (ยกเว้นที่ระบุว่าเป็นข้อมูลรายปี) ขอบเขตของข้อมูลครอบคลุมเฉพาะกระบวนการผลิต เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบจนถึงก่อนส่งสินค้าเข้าคลังสินค้า สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานในกระบวนการผลิตรวมไปถึงพนักงานตรวจสอบคุณภาพด้วย (QA, QC)

Factors: พนักงานที่มีทักษะความชำนาญ

1. % Turn over rate (เฉพาะพนักงานรายวันที่ลาออกเอง ไม่นับเลิกจ้าง)

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{ผลรวมของพนักงานที่ลาออก}}{\text{ค่าเฉลี่ยของพนักงานทั้งหมดในกระบวนการผลิต}^1} * 100$$

1.1 เฉพาะส่วน Preparation = %

(ระบุ scope ของส่วน Preparation ตั้งแต่ขั้นตอน การรับวัตถุดิบ -)

1.2 เฉพาะส่วน Processing = %

(ระบุ scope ของส่วน Processing ตั้งแต่ขั้นตอน - ก่อนเข้าคลังสินค้า)

1.3 รวมทั้งกระบวนการผลิต = %

(ตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบ - ก่อนส่งเข้าคลังสินค้า รวมทั้งพนักงานตรวจสอบคุณภาพ)

2. % การมาทำงาน (เฉพาะพนักงานรายวัน)

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{ค่าเฉลี่ยของพนักงานที่มาทำงาน}}{\text{ค่าเฉลี่ยของจำนวนพนักงานทั้งหมดในกระบวนการผลิต}^2} * 100$$

% การมาทำงานของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต = %

¹ ผลรวมของจำนวนพนักงานทั้งหมดในแต่ละวันหารด้วยจำนวนวันทำงานในเดือนนั้นๆ

² ค่าเฉลี่ยของจำนวนพนักงานทั้งหมดในกระบวนการผลิต (ไม่รวมพนักงานที่สั่งหยุดและพักงาน)

3. อัตราส่วนจำนวนพนักงานรายวัน ต่อจำนวนหัวหน้างานสายผลิตทั้งหมด (ไม่รวมพนักงานตรวจสอบคุณภาพ)

สูตรคำนวณ

ค่าเฉลี่ยของจำนวนพนักงานสายผลิต

ค่าเฉลี่ยของจำนวนหัวหน้างานสายผลิต

จำแนกเป็น

3.1 ส่วนรับวัตถุดิบ (กรอกข้อมูลเฉพาะในส่วนรับวัตถุดิบ)

(ระบุ scope ส่วนรับวัตถุดิบ ตั้งแต่ขั้นตอนการ -)

3.1.1 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.1.2 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.1.3 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.1.4 ค่าเฉลี่ยส่วนรับวัตถุดิบ

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.2 ส่วน Preparation (กรอกข้อมูลเฉพาะในส่วน Preparation)

(ระบุ scope ตั้งแต่ขั้นตอนการ -)

3.2.1 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.2.2 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.2.3 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.2.4 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.2.5 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.2.6 ค่าเฉลี่ยส่วน Preparation

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.3 ส่วน Processing (กรอกข้อมูลเฉพาะในส่วน Processing)

(ระบุ scope ตั้งแต่ขั้นตอน – ก่อนส่งเข้าคลังสินค้า)

3.3.1 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.3.2 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.3.3 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.3.4 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.3.5 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.3.6 ส่วนงานย่อย.....

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.3.7 ค่าเฉลี่ยส่วน Processing

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

3.4 กระบวนการผลิต (กรอกข้อมูลกระบวนการผลิตทั้งหมด ไม่รวมพนักงานตรวจสอบคุณภาพ)

(ระบุ scope ตั้งแต่ขั้นตอน การรับวัตถุดิบ – ก่อนส่งเข้าคลังสินค้า)

อัตราส่วนพนักงาน.....คน : หัวหน้างาน 1 คน

4. % จำนวนพนักงานที่ทำได้ตามแผน (อาศัยข้อมูลตาม Requested Form เฉพาะพนักงานรายวันฝ่าย จำนวนครั้งของการประเมินผลงานพนักงานฝ่ายผลิต

4.1. พนักงานระดับรายวันปฏิบัติงาน ครั้งต่อปี

4.2. พนักงานระดับหัวหน้างานรายวัน ครั้งต่อปี

4.3. พนักงานระดับหัวหน้างานรายเดือน ครั้งต่อปี

5. % จำนวนพนักงานที่ทำได้ตามแผน (อาศัยข้อมูลตาม Requested Form เฉพาะพนักงานรายวันฝ่าย ผลิต)

สูตรคำนวณ

_____ จำนวนพนักงานที่ทำได้ * 100

จำนวนพนักงานที่ต้องการตามแผน

% จำนวนพนักงานที่ทำได้ตามแผน = %

6. % สัดส่วนแรงงานที่สำรอง ณ จุด Seamer และ Retort / Cooker

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{จำนวนพนักงานที่สำรอง}}{\text{จำนวนพนักงานที่ทำงานจุดนั้น}} \times 100$$

% สัดส่วนแรงงานที่สำรอง ณ จุด Seamer = %

% สัดส่วนแรงงานที่สำรอง ณ จุด Retort / Cooker = %

Factors: วัตถุดิบที่มีคุณภาพ

7. % Reject of Raw Material ภายหลังการตรวจรับจริง (เฉพาะวัตถุดิบหลัก)

อาศัยฐานข้อมูลจาก

[] ฐานข้อมูลจริง [] การสุ่มตัวอย่าง

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{ปริมาณวัตถุดิบที่ถูก Reject}}{\text{ปริมาณวัตถุดิบที่รับเข้า/สุ่ม}} \times 100$$

% Reject of Raw Material = %

Factors: วิธีการที่มีประสิทธิภาพ

8. % Can Spoilage (พิจารณาเฉพาะ Bright Can นับตั้งแต่ขั้นตอนการส่งเข้าคลังสินค้า - การปิดฉลาก)

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{ปริมาณกระป๋องเสียอันเกิดจากการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ และถนอมรักษา}}{\text{ปริมาณกระป๋องทั้งหมดที่นำมาติดฉลาก}} \times 100$$

(หมายเหตุ: ถ้าไม่มีการเก็บตัวเลขจริงให้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง)

% Can Spoilage = %

9. ประสิทธิภาพการทำงาน (Labor hour / Unit)

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{จำนวน Man-hour ที่ใช้ทั้งหมด}}{\text{จำนวน Standard case ที่ผลิตได้ทั้งหมด}}$$

$$\text{ประสิทธิภาพการทำงาน (Labor hour / Unit)} = \text{..... Man-hour / case}$$

โปรตระบุ Standard Can ขนาด OZ * จำนวน กระป๋อง

10. % Yield (พิจารณาเฉพาะวัตถุดิบหลัก)

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{น้ำหนักเนื้อผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้}}{\text{น้ำหนักวัตถุดิบที่ใช้ผลิต}} * 100$$

$$\% \text{ Yield} = \text{..... } \%$$

11. % Efficiency of Monthly Plan ก่อนเข้าสู่เดือนที่ผลิตจริง

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{Actual Product (Standard Case)}}{\text{Plan Product (Standard Case)}} * 100$$

$$\% \text{ Efficiency of Monthly Plan} = \text{..... } \%$$

12. Utility Usage Rate (เฉพาะ Canned Product ตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบ-ก่อนส่งสินค้าเข้าคลังสินค้า)

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{จำนวนลิตรของน้ำมันเตาที่ใช้ในกระบวนการผลิต}}{\text{ปริมาณวัตถุดิบ}}$$

$$\text{Utility Usage Rateของน้ำมันเตา} = \text{..... ลิตร/ตัน}$$

ปริมาณของน้ำที่ใช้ในกระบวนการผลิต
ปริมาณวัตถุดิบ

Utility Usage Rate ของน้ำ = ลูกบาศก์เมตร/ตัน

Factors: การตรวจสอบคุณภาพที่ดี

13. % Nonconforming Product (พิจารณาเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ถูกทำลาย / down grade / Repack)

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{จำนวน Std. Case ที่เป็น Nonconforming Product}}{\text{จำนวน Std. Case ทั้งหมดที่ผลิตได้}} \times 100$$

% Nonconforming Product = %

14. Customer Complaint

สูตรคำนวณ

$$\frac{\text{จำนวนครั้ง Complaint ที่ได้รับในรอบเดือน}}{\text{จำนวนกระป๋องที่ส่งจำหน่ายทั้งหมด}} \times 1,000,000$$

Customer Complaint = ครั้ง / ppm.

กระบวนการจัดซื้อ (วัสดุทั่วไปและวัตถุดิบการเกษตร)

กรณีที่ 1 การประเมินผู้ส่งมอบเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน

องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ Supply Chain โดยกำหนดหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง 3 หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายเทคนิค เพื่อร่วมกันพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุน และ Lead Time ในการผลิตสินค้า ซึ่งจะทำให้ลดจำนวนเงินสดในการดำเนินงานลงได้ในส่วนของฝ่ายจัดซื้อ กิจกรรมที่สนับสนุนงาน Supply Chain คือ การพัฒนา Supplier ซึ่งเป็นผู้ส่งมอบวัตถุดิบให้องค์กร โดยพิจารณาว่าการพัฒนา Supplier ให้มีมาตรฐาน สามารถส่งมอบงานที่มีคุณภาพให้องค์กรจะทำให้ลดระยะเวลาในการตรวจสอบ และต้นทุนการดำเนินงานโดยรวมลงได้ ดังนั้น จึงมีการบริหารจัดการ Supplier โดยเริ่มจากการประเมิน Supplier ใน 5 ประเด็น ดังนี้

- 1) คุณภาพสินค้าที่ส่งมอบ (Quality) เช่น
 - จำนวนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ
 - การรับประกันคุณภาพ
- 2) ต้นทุน (Cost) เช่น
 - ราคาเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และต่างประเทศ
 - กิจกรรมในการลดต้นทุนที่มี
 - ผลการดำเนินกิจกรรมลดต้นทุนเปรียบเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้
- 3) การส่งมอบ (Delivery) เช่น
 - การส่งมอบตรงเวลาที่กำหนด
- 4) ด้านวิศวกรรม (Engineering) เช่น
 - ความสามารถที่จะผลิตสินค้าได้เอง เมื่อมี Drawing ให้
 - ระบบการประเมินภายในองค์กร
 - การผลิตที่ตรงเวลา
- 5) การบริหารจัดการ (Management) เช่น
 - นโยบายบริษัท
 - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กร
 - ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม
 - ผลการรับรองคุณภาพต่างๆที่ได้รับ

ในการประเมินแต่ละด้านนั้น จะมีการคิดออกมาเป็นคะแนนและแบ่งคะแนนดังกล่าวเป็น 5 ระดับ เช่น หากได้คะแนนน้อยกว่า 30 คะแนน อยู่ในระดับที่ 1 และได้มากกว่า 80 คะแนนขึ้นไป จัดอยู่ในระดับที่ 5 เป็นต้น ทั้งนี้ Supplier ทุกรายต้องผ่านเกณฑ์ในระดับที่ 3 ผลจากการ

ประเมินทั้ง 5 ด้านนี้ จะนำไปใช้ในการจัดลำดับ Supplier ขององค์กร และสื่อสารผลดังกล่าวให้ Supplier ทุกรายทราบ โดยผลในบางเรื่อง เช่น ข้อมูลการส่งมอบจะแจ้งให้ Supplier ทราบทันทีที่ส่งมอบสินค้า เรื่องคุณภาพจะส่งผลให้ทราบเป็นรายอาทิตย์ แต่ทุกวันที่ 25 ของเดือน ฝ่าย QC จะส่งผลการประเมินโดยรวมทุกเรื่องให้ฝ่ายจัดซื้อและติด Board ไว้ที่ห้องซึ่งจัดไว้เฉพาะสำหรับ Supplier โดยตรง Supplier ทุกรายสามารถเข้ามาดูได้ทำให้ทราบสถานภาพของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน ทำให้ทราบว่าตนเองมีข้อบกพร่องในเรื่องใด และแก้ไขได้ตรงเรื่อง ปัจจุบันมี Supplier ทั้งหมด 83 ราย (ประมาณ 66%) ที่มีผลการดำเนินงานได้ตามมาตรฐานขององค์กรจากจำนวนรวมทั้งหมดประมาณ 170 ราย ในส่วนของ Supplier ที่มีมาตรฐานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ทางองค์กรจะมีระบบในการประชุมติดตามโดยผู้บริหารระหว่างองค์กร กับผู้บริหารของ Supplier เพื่อร่วมกันพัฒนาในส่วนที่เป็นประเด็นปัญหา รวมทั้งส่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรเข้าไปช่วยในบริษัทของ Supplier ด้วย และมีบทลงโทษสำหรับบริษัทที่ไม่มีการปรับปรุงโดยให้ใบเหลือง (1 เดือน/ครั้ง) หาก Supplier รายใดได้ใบเหลือง 2 ครั้ง ก็จะลดปริมาณการซื้อลง

นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างองค์กรและ Supplier เพื่อสร้างบรรยากาศให้ Supplier รู้สึกเป็นส่วนร่วมและกระตุ้นให้ Supplier เกิดการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) โดยกำหนดเป้าหมายของแต่ละปีว่าจะมีกิจกรรมใดบ้าง เช่น Kaizen 5ส. เป็นต้น และให้ Supplier ที่สนใจเข้าร่วมโครงการได้ ซึ่งปัจจุบันมี Supplier ที่เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวประมาณ 83 ราย จากทั้งหมด

กรณีที่ 2 การจัดการในการรับวัตถุดิบเข้าโรงงาน

เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กรในระยะเวลาอันสั้น คือ ปลายปี 2546 นี้ องค์กรได้จัดระบบการรับวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตโดยเริ่มนำระบบที่เรียกว่า Milk Run เข้ามาใช้ แนวคิดดังกล่าวนำมาจากการรับวัตถุดิบซึ่งเป็นน้ำนมสดของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑนม โดยส่งรถไปรับวัตถุดิบที่บริษัทของ Supplier เองเพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น

ปัจจุบัน การส่งมอบวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบให้กับองค์กรนั้นทำได้ 2 วิธี คือ (1) Supplier เป็นผู้นำวัตถุดิบมาส่งให้เอง (2) บริษัทจัดรถซึ่งเป็นของบริษัทผู้รับเหมาไปรับวัตถุดิบจาก Supplier แต่ละราย ซึ่งปัจจุบันมีการใช้รูปแบบที่ 2 มากขึ้น โดยแบ่ง supplier ออกเป็น 5 Zone หลักๆ คือ

ชื่อ Zone	พื้นที่
A	อยุธยา
B	กรุงเทพ
C	บางปะกง
D	Eastern seaboard
E	ปราจีนบุรี

โดยผลที่ได้ทำให้เกิดประโยชน์หลายด้าน เช่น

- ลดการจราจรที่ติดขัดในโรงงานลง เนื่องจากมี Supplier จำนวนมาก ซึ่งเดิม supplier ทุกรายต้องมาส่งวัตถุดิบให้ที่โรงงานเอง ทำให้การจราจรติดขัดมากในโรงงานโดยเฉพาะช่วงที่ Supplier มาพร้อมๆกัน
- ลดพื้นที่เก็บวัตถุดิบลง เนื่องจากไม่ต้อง stock วัตถุดิบไว้ จากเดิมซึ่ง Supplier ที่มาส่งแต่ละรายจะต้องส่งในปริมาณที่มากในแต่ละครั้ง ทำให้ต้องมีการสร้างคลังสินค้าเพื่อเก็บวัตถุดิบ แต่จากการนำระบบ Milk Run มาใช้ทำให้สามารถรับวัตถุดิบได้หลากหลายชนิดแต่ปริมาณต่อหน่วยสินค้าต่ำ จึงไม่ต้องเก็บ stock สินค้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้ระบบ Just In time ในองค์กรบรรลุผลสำเร็จด้วย
- ควบคุมการนำเข้าสินค้าได้ตรงตามกำหนดที่ต้องการได้

ผลจากการทำโครงการนี้ ทำให้ลดต้นทุนลงอย่างเห็นได้ชัด สามารถต่อรองลดราคาวัตถุดิบลงเนื่องจากไปรับวัตถุดิบเองและสนับสนุนระบบ Just In Time ได้ดียิ่งขึ้น คุ่มค่าเนื่องจากการไปรับวัตถุดิบแต่ละครั้งได้หลากหลาย เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economy of Scale) สามารถรับวัตถุดิบได้วันละหลายรอบ

กรณีที่ 3 การใช้ข้อมูลในการบริหารสินค้าคงคลัง

การบริหารจัดการสินค้าคงคลังให้มีปริมาณที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป นับเป็นความท้าทายที่สำคัญในการจัดการด้านสินค้าคงคลังโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีความหลากหลายของสินค้าทั้งในด้านประเภทสินค้า แหล่งที่มา และขนาดบรรจุภัณฑ์ ทั้งนี้องค์กรมีการกำหนด service level 95% สำหรับสินค้าที่มีการสั่งซื้อประจำ ซึ่งหมายถึงการรับประกันเก็บ stock สินค้าให้ 95% สำหรับสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อเป็นประจำ ซึ่งถ้าลูกค้าโทรสั่งสินค้าจำนวน 100 ครั้ง จะต้องมียังสินค้าส่งให้ลูกค้าอย่างน้อย 95 ครั้ง โดยเป็น KPIs ที่สำคัญของการบริหารสินค้าคงคลังด้วย นอกจากนี้นโยบายการบริหารสินค้าคงคลังในองค์กร **คือ ต้องสร้างความสมดุลระหว่างบริการที่ให้กับลูกค้าคือวัดที่จำนวนครั้งที่สามารถส่งสินค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ และต้นทุน** โดยวัดที่ปริมาณ stock สินค้าซึ่งแปลงเป็นมูลค่าเงิน เช่น สินค้าประเภทใดที่มีปริมาณการสั่งซื้อน้อยควรมี stock ต่ำ เป็นต้น ดังนั้น ความถูกต้องของการประมาณการยอดขายสินค้าแต่ละประเภทจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การเก็บ stock สินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสินค้าประเภทสารเคมี ซึ่งเป็นสินค้าหลักขององค์กรและมีการหมดอายุได้

สิ่งที่องค์กรใช้ในการประมาณการยอดขาย คือ การใช้ข้อมูลการจำหน่ายย้อนหลัง 1 ปี ร่วมกับการพิจารณาจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้จัดการฝ่ายขาย เพื่อกำหนดประเภทสินค้าออกตามความเร็วในการจำหน่ายและความแปรปรวนของการประมาณการขาย โดยจำแนกตามเกณฑ์ ABC และ XYZ เพื่อใช้ในการกำหนดปริมาณสินค้าที่จะเก็บ stock ดังนี้

สินค้า	การเคลื่อนไหวของสินค้า (Turnover)
กลุ่ม A	มีการเคลื่อนไหวเร็ว โดยมีสัดส่วนการจำหน่ายอย่างน้อย 80% ของ Cost of goods sold
กลุ่ม B	ปานกลาง มีสัดส่วนการจำหน่ายอย่างน้อย 15% แต่ต่ำกว่า 80% ของ Cost of goods sold
กลุ่ม C	ต่ำ มีสัดส่วนการจำหน่ายต่ำ

สินค้า	ตัวชี้วัด	การประมาณการขาย (ความแปรปรวนของการขาย)
กลุ่ม X	< 0.7	ปกติ และปริมาณการขายคงที่
กลุ่ม Y	0.7 – 1.1	มีการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย แต่ยังอยู่ในช่วงที่รับได้
กลุ่ม Z	>1.1	มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ปกติ

ซึ่งจากตารางด้านบน จะสามารถจัดกลุ่มสินค้าออกเป็น 9 กลุ่ม ได้แก่ AX, AY, AZ, BX,....., CZ ซึ่งสินค้าประเภท AX จะเป็นสินค้าที่สามารถเก็บ Stock ได้มากที่สุด

ผลจากการวิเคราะห์และบริหารจัดการดังกล่าว ทำให้องค์กรสามารถวางแผนการจัดการสินค้าคงคลังได้รายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดปริมาณที่เหมาะสมของสินค้าแต่ละประเภทและใช้เป็นข้อมูลในการต่อรองกับ Supplier ได้ เช่น สินค้ากลุ่ม AZ, BZ, CZ ซึ่งมีความแปรปรวนในการสั่งซื้อมาก จะไม่เก็บ stock เองแต่ต่อรองให้ Supplier เป็นผู้เก็บ stock ให้ เป็นต้น ส่งผลให้องค์กรสามารถลดปริมาณสินค้าคงคลังลงได้ 25% ของมูลค่าสินค้าคงคลังทั้งหมด

กรณีที่ 4 การกำหนดดัชนีชี้วัดด้านการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อการปรับปรุง

องค์กรมีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งด้าน Logistic KPIs โดยกำหนด KPIs เพื่อวัดผลด้านต้นทุน กระบวนการ และการให้บริการ และด้านสินค้าคงคลัง (Inventory KPIs) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ KPIs รวมด้านการให้บริการ เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงเป้าหมายของตนเอง เช่น

- ตัวอย่างของ Logistics KPIs
 - ด้านต้นทุน เช่น

KPIs	Target	Performance
Stock turn (times)	XXX	XXX
Logistics cost in % of turnover (%)	XXX	XXX
Stock value (Baht)	XXX	XXX
% Inventory/COGs (%)	XXX	XXX
Freight charge in % of FOB (%)	XXX	XXX

- ด้านการให้บริการ เช่น

KPIs	Target	Performance
Overall delivery performance (%)	XXX	XXX
Same day delivery performance (%)	XXX	XXX
Next day delivery performance (%)	XXX	XXX
Total order fulfillment time (days)	XXX	XXX
Service grade (%)	XXX	XXX

- ด้านกระบวนการ เช่น

KPIs	Target	Performance
Number of order line receipt/day	XXX	XXX
Number of order line delivered/day	XXX	XXX
Number of order line ship/day	XXX	XXX
Number of order line processed	XXX	XXX

■ ตัวอย่างของ Inventory KPIs เช่น

- Stock in days
- % Inventory / COGs
- Service grade
- Value of A, B, C and D item
- % forecast accuracy (MAPE = Mean Average Percent Error)
- Etc.

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังมีระบบที่นำเอาผลการประเมินไปผูกกับระบบ Bonus เนื่องจากองค์กรมีการบริหารจัดการที่เรียกว่า MBO: Management by Objective ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมี Majors KPIs ของตนเอง ที่ต้องรับผิดชอบ

ชอบทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของ KPIs ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังมี KPIs ร่วม ซึ่งต้องรับผิดชอบร่วมกับฝ่ายอื่นๆ ด้วย เช่น ฝ่ายขายมี KPIs ที่ต้องรับผิดชอบหลักคือด้าน ยอดขาย นับเป็น major KPIs แต่ก็ต้องรับผิดชอบในส่วนของการ Delivery KPIs ด้วย เนื่องจากฝ่ายขายเป็นผู้ประมาณการยอดขายจำหน่ายซึ่งมีผลต่อการเก็บ Stock สินค้าของฝ่ายคลังสินค้าด้วย และยังมี KPIs ที่ทุกคนในบริษัทต้องรับผิดชอบร่วมกัน เช่น Customer Satisfaction KPIs เนื่องจากเกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกคนทุกฝ่ายในองค์กร

การที่มีการกำหนด KPIs ทั้งในระดับบุคคลและเป็นที่งาน ทำให้ทุกคนต้องรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเต็มที่และร่วมมือในการทำงานกับทุกฝ่ายในองค์กรด้วย

กรณีที่ 5 การจัด Lay out ของคลังสินค้าและการรักษาความปลอดภัย

เนื่องจากสินค้าที่เก็บในคลังส่วนใหญ่เป็นสารเคมีอันตราย ติดไฟง่าย สามารถ Oxidize ได้ เมื่ออุณหภูมิพอเหมาะ การบริหารจัดการคลังสินค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก องค์กรมีระบบในการจัดเก็บสินค้าเหล่านี้ โดยการกำหนด Zone การจัดเก็บในคลังสินค้าออกเป็นสินค้าอันตราย (Hazardous Zones storage facility) และสินค้าทั่วไป (General Zones storage facility) รวมทั้งสิ้น 14 Zone โดยมีการกำหนดประเภทของการจัดเก็บ Max. Capacity ที่เก็บได้ในพื้นที่นั้น และระบบป้องกันไว้อย่างชัดเจน เช่น

Hazardous Zones storage facility				
Zone	LGK	Storage type	Max. Capacity	Safety & preventive
A	3A	P.P. on ground	90 p.p.	- Electric & Ventilation sys. Are EX. Type
B	3A	Small shelves	426 bins	
G	3A	Small shelves	40 bins	
K	3A	Control temp. at 15 C	490 p.p.	- Anti-static epoxy coated floor.
		High racks narrow ailes		- Fire wall 20 c.m. thick
				- Fire resistant door with fuse & counter weight
				- Sprinkler sys.
				- Fire extinguishers
				- Self collection basin
				- Smoke & heat detectors
				- Beams are coated with fire resistant cement powder
				- Ground loop

Hazardous Zones storage facility				
Zone	LGK	Storage type	Max. Capacity	Safety & preventive
I	4.2	Small shelves	45 bins	All equipment are same, expect in this rooms do not have sprinkler sys.
E	5.1	Small shelves & p.p. on ground	100 bins	All equipment are same, except in these 2 rooms do not have anti-static epoxy coating
F	6.1	Small shelves	100 bins	

การจัด Lay out ของคลังสินค้า จำแนกตามประเภทสินค้า โดยแบ่งพื้นที่ชัดเจนในส่วนของสินค้าอันตรายและสินค้าทั่วไป การเก็บรักษาอุณหภูมิที่พอเหมาะสำหรับสินค้าที่ต้องเก็บรักษาในอุณหภูมิต่ำ รวมทั้งการวางระบบความปลอดภัย เช่น ระบบดับจับควัน ความร้อน ระบบน้ำดับเพลิง ความเย็น และสัญญาณเตือนภัย โดยเมื่ออุณหภูมิร้อนร้อนถึง 52 องศาเซลเซียส ระบบจะปล่อยน้ำออกมาโดยอัตโนมัติ และหากมีเพลิงไหม้จะมีการส่งสัญญาณไปที่ จุด Alarm และส่งต่อไปเพื่อให้มีการปล่อยน้ำและโฟมดับเพลิง เป็นต้น นอกจากนี้ยังจำแนกตามความเร็วในการจำหน่าย เช่น สินค้ากลุ่ม A มีการจำหน่ายเร็ว จะเก็บไว้ด้านนอกเพื่อให้ขนถ่ายสะดวก

กรณีที่ 6 ระบบการจัดวางและจ่ายสินค้าในคลังสินค้า

องค์กรมีการจัดสรรพื้นที่ในคลังสินค้าอย่างเหมาะสม เนื่องจากพื้นที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก ต้องมีการบริหารจัดการในการเก็บสินค้าเพื่อให้ใช้พื้นที่โดยเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดสรรพื้นที่วางสินค้า โดยจำแนกสินค้าออกตามความเร็วในการจำหน่าย เช่น

- สินค้าที่มีการเคลื่อนไหวเร็ว (fast moving) เช่น สินค้ากลุ่ม A จะกำหนดพื้นที่แน่นอนในการเก็บ (ระบบ Fix) โดยกำหนดพื้นที่สำหรับสินค้าในกลุ่มนี้ประมาณ 20 % ของพื้นที่ทั้งหมด
- สินค้าที่เคลื่อนไหวช้า (slow moving) เช่น สินค้ากลุ่ม B, C, D จะจัดพื้นที่เก็บโดยใช้ระบบ Random ให้เครื่องคอมพิวเตอร์คำนวณสถานที่จัดวางให้ โดยพื้นที่ในส่วนนี้จะคิดเป็น 80 % ของพื้นที่คลังสินค้าทั้งหมด

ปัจจุบัน องค์กรใช้ระบบ Barcode ในการรับสินค้า ซึ่งมีความรวดเร็วและทำให้ตรวจสอบได้ง่าย ปัจจุบัน ระยะเวลาในการรับ Order ขององค์กร เป็น 0.4 วัน/Order

เมื่อมีสินค้าเข้ามาในคลังสินค้า ระบบจะตรวจสอบว่าเป็นสินค้าในกลุ่มใด หากเป็นกลุ่ม A ก็จะมีพื้นที่จัดเก็บที่แน่นอนสำหรับสินค้าอยู่แล้ว แต่หากเป็นกลุ่ม B, C, D เครื่องก็จะตรวจสอบว่ามีพื้นที่ในบริเวณใดว่างอยู่และให้จัดเก็บในพื้นที่ส่วนนั้นๆ ในการจ่ายสินค้าออกจากคลังสินค้า จะ

พิจารณาจากวันที่หมดอายุของสินค้าร่วมกับการใช้ระบบ FIFO เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการที่ Supplier ไม่มีการทำระบบ FIFO ที่ดี โดยแม้สินค้าจะรับมาจาก Supplier เป็น lot ใหม่ แต่วันหมดอายุที่แสดงไว้ในฉลากสินค้าเป็นวันหมดอายุก่อนสินค้า lot เก่าที่มีอยู่ในคลัง ก็จะต้องจ่ายสินค้า lot ใหม่ซึ่งหมดอายุก่อนออกไปก่อน แม้จะขัดกับระบบเข้าก่อน-ออกก่อน ของ FIFO ก็ตาม

กรณีที่ 7 การกำหนดดัชนีชี้วัดด้านการจัดส่งสินค้า

องค์กรให้ความสำคัญกับบริการด้านการจัดส่งสินค้าโดยกำหนดให้การวัดผลด้านนี้ (Delivery KPIs) เป็นหนึ่งในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร (Customer Satisfaction survey) ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ามากที่สุด เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงบริการ โดย Delivery KPIs จะเน้นที่ Leading Indicator เพื่อให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยผลลัพธ์/ค่าที่ได้ของ KPIs เหล่านี้จะสามารถใช้ประเมินว่าลูกค้ารายใดเริ่มมีแนวโน้มที่จะไม่ซื้อสินค้าได้ด้วย หรือความพึงพอใจของลูกค้าได้ด้วย ตัวอย่าง Delivery KPIs เช่น

- มารยาทคนขับ
- ความสะอาด
- ความถูกต้องของสินค้าที่จัดส่ง
- ความพึงพอใจในบริการโดยรวมทั้งหมด
- ความครบถ้วนของสินค้า
- มีคู่มือการควบคุมสินค้า
- อื่นๆ

ทั้งนี้ในการสำรวจความพึงพอใจต่างๆ จะมีการถามเพื่อให้ทราบข้อมูลที่แท้จริง โดยมีการถามเพิ่มเติมหากลูกค้าตอบว่าพึงพอใจ โดยถามถึงระดับ เช่น พอใจตามความคาดหวัง หรือ พอใจมากกว่าที่คาดหวัง เป็นต้น ในการทบทวนและประเมินผล KPIs ต่างๆนั้น จะมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการทบทวน และกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน

ในการวัดผลการให้บริการในด้านต่างๆขององค์กร จะวัดผลอย่างเข้มข้น โดยมีคะแนน 0 เช่น ไม่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ หรือส่งได้ไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการ และ 1 หมายถึง ส่งของได้ครบถ้วนตามต้องการ ซึ่งผลการวัดดังกล่าวทำให้ใช้ในการวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานได้

กรณีที่ 8 การประเมินผู้รับเหมาและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน

องค์กรดำเนินธุรกิจด้านบริการขนส่งสินค้า โดยมีการจ้างผู้รับเหมาให้ดำเนินการขนส่งสินค้าให้ ดังนั้นการคัดเลือกผู้รับเหมา (Supplier) ที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถให้

บริการขนส่งสินค้าที่ดีกับลูกค้าได้ องค์กรมีการกำหนดดัชนีชี้วัดในการประเมินผู้รับเหมาในหลายเรื่อง เช่น

- การตรงต่อเวลาในการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าปลายทาง
- การมารับสินค้าได้ตรงตามกำหนด
- ความครบถ้วนของเอกสาร
- ความถูกต้องของเอกสาร
- อื่นๆ

ผลจากการประเมินดังกล่าวทำให้องค์กรได้รับทราบถึงคุณภาพด้านการบริการของผู้รับเหมา นำมาใช้ในการคัดเลือกผู้รับเหมา และในส่วนของผู้รับเหมาก็ทำให้ทราบถึงจุดที่ควรปรับปรุงของตนเอง โดยองค์กรมีการแจ้งข้อมูลให้ผู้รับเหมาทราบด้วย นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน องค์กรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมา โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การสังสรรค์ งานเลี้ยงขอบคุณ และการทำกิจกรรมสันทนาการต่างๆ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน

กรณีที่ 9 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

การปรับปรุงการทำงานและสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สิ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่างๆ คือ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนี้

- 1) ด้านบริหารการจัดส่ง นำระบบ Transportation Management System (TMS) มาใช้เพื่อ
 - จัดการกับคำสั่งซื้อของลูกค้า
 - การวางแผนเส้นทางการขนส่ง
 - การทำบัญชีค่าขนส่ง
 - การติดตามสถานะของคำสั่งซื้อของลูกค้า
- 2) ด้านการติดตามสถานะจัดส่ง โดยใช้ Global Position System (GPS) เพื่อ
 - ตรวจสอบตำแหน่งของรถขนส่ง
 - ทราบความเร็วของรถ (Real Time)
 - ทำให้ระบบการจัดส่งถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประโยชน์ที่ได้จากการนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ ทำให้ประหยัดต้นทุนค่าขนส่ง เนื่องจากเครื่องจะจัดการรวมคำสั่งซื้อจากลูกค้าหลายรายให้เป็น 1 เที่ยวการจัดส่งตามเส้นทางที่เหมาะสม โดยคำนวณเส้นทางการขนส่งที่เหมาะสม ทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าตามวันเวลาที่ต้องการและองค์กรใช้ต้นทุนการขนส่งต่ำที่สุด มีการจัดลำดับการรับส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพ (First Pick Last Drop)

นอกจากนี้ยังทำให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะการขนส่งสินค้าของตนเองได้ตลอดเวลา ซึ่งทำให้ความพึงพอใจในบริการที่ได้รับของลูกค้าเพิ่มมากยิ่งขึ้น

แนวคิดที่ดีของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ขององค์กร คือ ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมทั้งในเรื่องต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กรณีที่ 10 การอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในการเข้าถึงข้อมูลและบริการขององค์กร

เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าสามารถรับทราบข้อมูลต่างๆขององค์กรได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และรวดเร็ว องค์กรได้จัดทำ Web site เพื่อใช้เป็นช่องทางในการติดต่อระหว่างลูกค้ากับองค์กร โดยลูกค้าสามารถดูข้อมูลสินค้าบริการที่มี และส่งข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะต่างๆได้ รวมทั้งการสอบถามข้อมูลค่าบริการ ติดตามสถานะใบแจ้งขนส่ง การจองการใช้บริการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในลูกค้ารายใหญ่สามารถเข้ามาที่หน้าจอและสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบ Internet ได้

และเพื่อให้การติดต่อสื่อสารผ่านระบบดังกล่าวเกิดประโยชน์สูงสุด และลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลนี้ได้องค์กรได้มีการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์และ Internet เพื่อเชื่อมต่อให้กับลูกค้ารายใหญ่ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพขององค์กร เพื่อสามารถใช้บริการต่างๆได้อย่างสะดวกแทนการติดต่อเพียงใช้โทรศัพท์ หรือผ่านพนักงานขายเท่านั้น นอกจากนี้การรับข้อร้องเรียนต่างๆผ่านระบบทำให้องค์กรได้รับข้อมูลที่รวดเร็ว ซึ่งทำให้นำมาแก้ไขและปรับปรุงได้รวดเร็วขึ้นเช่นกัน

กรณีที่ 11 การบริหารจัดการ Call Center

องค์กรมีการตั้งหน่วยงาน Call Center เพื่อรองรับการทำงานทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ โดยในส่วนของเชิงรุก Call Center ทำหน้าที่เป็นทั้งฝ่ายขาย (Tele-Sale) เพื่อสร้างตลาดใหม่ๆและเปิดการขายต่างๆ และในด้านเชิงรับ ทำหน้าที่ให้ข้อมูลต่างๆที่ลูกค้าต้องการทราบเกี่ยวกับบริการที่มี รวมทั้งการรับข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น และเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ารายใหญ่ในการติดต่อได้มีการจัดตั้งช่องทางการติดต่อเฉพาะคือ ศูนย์บริการผู้แทนจำหน่าย (Dealer Sales & Service center) ในหน่วยงาน Call Center ที่ให้ Dealer ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ติดต่อเข้ามาได้โดยตรง

ในการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น มีการกำหนด KPIs เช่น ระยะเวลาที่ใช้ในการคุย/สาย การรอสาย จำนวนสายที่รับ/คน/วัน และสื่อสารผลการดำเนินงานให้พนักงานรับทราบทุกวัน ซึ่งจากการเก็บข้อมูล พบว่า พนักงาน 1 ราย รับสายลูกค้าทั้งในส่วนที่ให้ข้อมูลและจำหน่ายสินค้าเฉลี่ยประมาณ 50 สาย/วัน โดยระบบจะประมวลผลและแจ้งกลับให้พนักงานรับรู้ทุกวัน ถึง Performance ของตนเองเพื่อให้ทราบถึงสถานะภาพของตนเองและใช้ในการปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆเป็นรายบุคคล

นอกจากนี้ ระบบ Computer Technology Information ที่ใช้สนับสนุนการทำงานของระบบ Call Center จะเก็บข้อมูลกรณีพนักงานไม่สามารถรับสายได้ไว้ และแจ้งให้พนักงานโทรกลับ โดยกำหนดเป้าหมายชัดเจนว่าลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่ม A, B, C ต้องมีอัตราโทรกลับกี่ %

กรณีที่ 12 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า

องค์กรมีระบบในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกราย โดยใช้ระบบ Call Center เพิ่มเติมจากการรับข้อร้องเรียนทั่วไป ในการร้องเรียนผ่านระบบ Call Center จะมีการกำหนดเบอร์โทรศัพท์เฉพาะแยกต่างหากให้กับผู้แทนจำหน่ายสินค้าขององค์กร ซึ่งจัดเป็นลูกค้ารายใหญ่เพิ่มเติมจากผู้ใช้บริการหรือลูกค้าทั่วไป โดยสามารถติดต่อตรงที่ส่วนของ Dealer Sale & Service center เพื่อความสะดวก หลังจากเจ้าหน้าที่ Call Center ได้รับทราบข้อร้องเรียน แล้วจะกรอกข้อมูลผ่าน Web site ภายในองค์กร เพื่อสื่อสารข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โดยพนักงานแต่ละคนจะมี password ของตนเองในการเข้าไปดูข้อมูลว่าปัจจุบัน ตนถูกร้องเรียนในเรื่องใดบ้างเพื่อแก้ไข หลังจากแก้ไขเรียบร้อยแล้วระบบจะส่งข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานทราบด้วย ซึ่งทำให้พนักงานทุกคนใส่ใจกับข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น ต้องเข้าไปดูแลและแก้ไข หากไม่มีการแก้ไขระบบจะฟ้องไปที่หัวหน้างานทันที

ทั้งนี้นโยบายในเรื่องการจัดการข้อร้องเรียนขององค์กร กำหนดให้พนักงานที่รับผิดชอบข้อร้องเรียนนั้นๆต้องติดต่อกลับลูกค้าภายใน 24 ชั่วโมง เพื่อให้ทราบว่ามีการรับผิดชอบและทราบปัญหานั้นๆแล้วและรับหาทางแก้ไขทันที หลังจากวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดวิธีแก้ไขแล้ว ต้องแจ้งวิธีแก้ไขให้ลูกค้ารับทราบ ทั้งนี้วิธีดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากลูกค้าด้วยจึงจะสามารถปิดข้อร้องเรียนเรื่องนั้นๆได้ โดยกำหนดเป้าหมายที่ใช้ในการปิดข้อร้องเรียนแตกต่างกันขึ้นกับแต่ละกรณีของข้อร้องเรียน หลังจากนั้นจะเป็นการติดตามการแก้ไขและนำเสนอผลให้ระดับบริหารทราบเพื่อเป็นการทบทวนทุกๆ 6 เดือนด้วย เป้าหมายการตอบข้อร้องเรียนต่างๆ มีดังนี้

เป้าหมายการตอบข้อร้องเรียน		ผล (ระยะเวลาที่ใช้จริง)
ประเภทของการร้องเรียน	ระยะเวลาการแก้ไข	
- จัดส่งล่าช้า/ผิดสถานที่/ผิดจำนวน/ผิดประเภท	ภายใน 3 วัน	เฉลี่ย 2.5 วัน
- สินค้าเสียหาย	ภายใน 7 วัน	
- เกี่ยวกับสินค้า	ภายใน 14 วัน	
- การบริการ/เอกสาร	ภายใน 1 วัน	

การกำหนดกระบวนการ ผู้รับผิดชอบ และเป้าหมายการแก้ไขที่ชัดเจน ทำให้มั่นใจได้ว่าทุกปัญหาที่ร้องเรียนจากลูกค้า ต้องมีผู้รับผิดชอบ และกำหนดวิธีแก้ไขเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า รวมทั้งมีการตรวจสอบการดำเนินงานโดยผู้บริหารตลอดเวลา ในการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนต่างๆ เพื่อใช้ปรับปรุงองค์กร มีการจำแนกข้อร้องเรียนออกตามประเภทของข้อร้องเรียน ประเภทสินค้า ซึ่งจะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ตรงจุดและลงถึงระดับรายสินค้าได้

กรณีที่ 13 ระบบการจัดซื้อวัตถุดิบและคัดเลือกผู้ขาย/ผู้ส่งมอบ

การจัดซื้อ/จัดหาวัตถุดิบขององค์กรจะใช้ระบบคอมพิวเตอร์ SAP ช่วยในการทำงาน โดยมีการเก็บข้อมูลเป็นฐานข้อมูล 3 ส่วน ได้แก่

- 1) Material Master: ฐานข้อมูลวัตถุดิบ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ เช่น หน่วยสินค้า ประเภท การเก็บรักษา ราคา เป็นต้น
- 2) Vendor Master: ฐานข้อมูลผู้ส่งมอบ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ เช่น ชื่อ ที่อยู่ ผู้ติดต่อ หน่วยการชำระเงิน ระยะเวลาการจ่ายเงิน เป็นต้น
- 3) Source List & Info record: ฐานข้อมูลเชื่อมโยงระหว่างราคาและตัว Supplier เช่น เงื่อนไขราคา เงื่อนไขการจ่ายเงิน เป็นต้น

พนักงานผู้เกี่ยวข้องสามารถเรียกดูข้อมูลจากระบบคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกแหล่งหรือ Supplier ที่ต้องการได้ นอกจากนี้ระบบสามารถจัดทำคำสั่งซื้อ (Purchase Order) ให้ได้โดยอัตโนมัติโดยการส่ง RFQ (Request for Quotation) ให้ Supplier กรอกข้อมูลและคำนวณเพื่อคัดเลือก Supplier รายที่เหมาะสมให้ รวมทั้งสามารถตรวจสอบสถานะการสั่งซื้อผ่านระบบได้ ด้วย การทำงานดังกล่าวทำให้ลดการคัดเลือก Supplier โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวลงได้ แต่ใช้ข้อมูลที่มีอยู่จริงในการตัดสินใจได้ และลดการใช้เอกสารลงได้มาก

กรณีที่ 14 การประเมินผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ

องค์กรมีการประเมินผู้ส่งมอบ โดยกำหนดดัชนีชี้วัด ดังนี้

- คุณภาพ โดยกำหนดมาตรฐานที่ยอมรับได้ไว้
- การส่งมอบ ซึ่งต้องส่งภายในวันที่กำหนด คือ 8 ชั่วโมงทำงาน ตั้งแต่ 7.00 น.-16.30 น.
- ปริมาณ จำแนกตามประเภทวัตถุดิบ
- ราคา ต้องต่ำกว่าหรือเท่ากับราคาตลาด

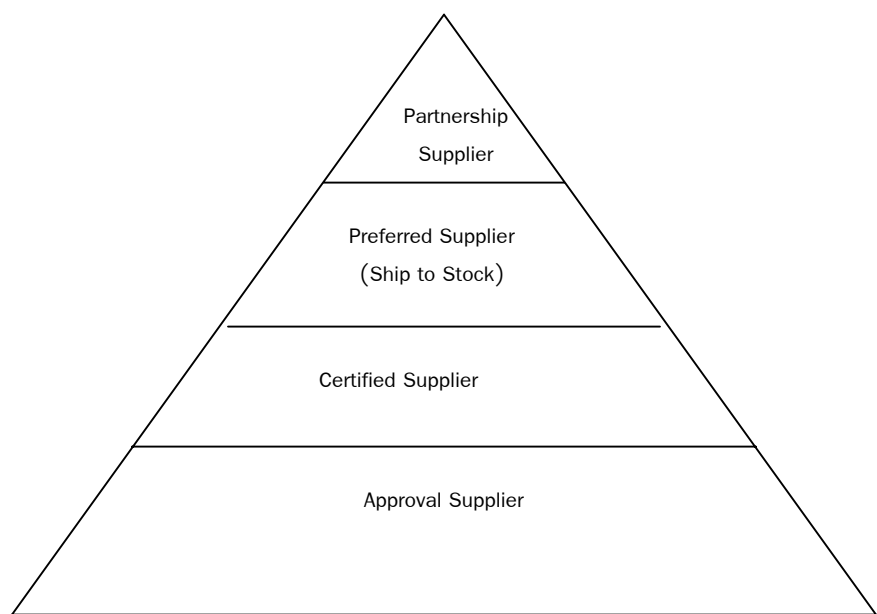
การประเมิน Supplier ในด้านราคา จะประเมินปีละ 1 ครั้งโดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง แต่ในด้านคุณภาพ การส่งมอบและปริมาณการส่งจะประเมินโดยระบบ SAP ทุกครั้งและรายงานผลเป็นรายเดือน ซึ่ง Supplier ทุกรายต้องมีผลการดำเนินงานที่ดี บรรลุเป้าหมายไม่ต่ำกว่า 95% ที่กำหนดไว้

หลังจากประเมินผลการดำเนินงานของ Supplier แล้ว จะมีการประมวลผลใน 3 ด้าน คือ คุณภาพ ปริมาณ และระยะเวลาการส่งมอบแจ้งให้ Supplier ทราบทุกเดือนโดยเปรียบเทียบให้เห็นข้อมูลทุกเดือนเป็นหนังสือแจ้งผล Supplier Performance ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เดือน	จำนวนครั้งที่ ส่ง	คะแนน KPI By Item			สรุปคะแนน
		การจัดส่ง	ปริมาณ	คุณภาพ	KPI (%)
ก.ย.	14	88.24	79.41	88.24	79.41 %
ต.ค.	27	96.3	96.3	96.5	96.3 %
พ.ย.	25	88.0	88.0	88.0	88.0 %

กรณีที่ 15 การจัดทำโปรแกรมการปรับปรุงผู้ส่งมอบ

องค์กรมีโครงการพัฒนาผู้ส่งมอบ โดยกำหนดระดับ Supplier ออกเป็นระดับต่างๆดังนี้



ในการพัฒนาผู้ส่งมอบนั้นจะคัดเลือก Supplier เพื่อเข้าระบบ MRPII มีขั้นตอนดังนี้

- 1) พิจารณาคัดเลือกจากมูลค่าวัตถุดิบที่องค์กรซื้อจาก Supplier รายนั้นๆ และความสำคัญของวัตถุดิบที่ซื้อ
- 2) การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เพื่อแบ่ง Supplier ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามระดับคะแนน คือ
 - A มีคะแนน 80 คะแนนขึ้นไป
 - B มีคะแนน 60-79 คะแนน
 - C มีคะแนน 0- 50 คะแนน
- 3) การเชิญ Supplier ที่อยู่ในกลุ่ม A เข้ารับการอบรม MRPII ที่ทางบริษัทจัดขึ้น และพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนเอง

- 4) พัฒนาการดำเนินงานของ Supplier กลุ่ม B โดยเชิญตัวแทนจาก Supplier กลุ่ม A มาเป็นวิทยากรแนะนำการทำงานให้กลุ่ม B
- 5) ประกาศผลการดำเนินงาน Supplier ดีเด่นในงาน Thank you Supplier ซึ่งจัดปีละ 1 ครั้ง

Supplier ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่โครงการจะได้รับการปรับปรุงและยกระดับขึ้น เริ่มจากขั้นต้นที่เป็น Approval Supplier คือได้รับการอนุมัติ ถ้ามีผลการดำเนินงานดีก็จะเชิยไปเป็น Certified ซึ่งสูงขึ้น และไปสู่ระดับ Preferred ซึ่งสามารถส่งมอบวัตถุดิบเข้าสู่ต็อกสินค้าได้เลยโดยไม่ต้องผ่านการตรวจสอบและสุดท้ายกลายเป็น Partnership ซึ่งเสมือนประหนึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมกับองค์กรได้เลย

กรณีที่ 16 การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory)

องค์กรมีหลักการในการบริหารสินค้าคงคลังโดยใช้ระบบ FIFO: First In First Out สินค้าที่ส่งออกไปให้ลูกค้าต้องจัดเรียงตาม Expiry Code เพื่อเพิ่มโอกาสการกระจายสินค้าให้ศูนย์กระจายสินค้า เนื่องจากสินค้าที่ผลิตเป็นสินค้าบริโภคซึ่งมีอายุในการเก็บรักษา (Shelf life) ดังนั้นการจ่ายสินค้าที่ผลิตก่อนออกไปก่อนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ หากจ่ายสินค้าที่ผลิตหลังออกก่อนจะทำให้สินค้า lot เก่าตกค้างอยู่ในคลังสินค้าทำให้เสื่อมสภาพซึ่งเป็นต้นทุนสินค้าที่เสียหายขององค์กร หรือแม้แต่ว่าหากส่งสินค้า lot เก่าที่ใกล้หมดอายุให้ลูกค้าก็มีความเสี่ยงที่สินค้าจะหมดอายุก่อนการจำหน่าย และศูนย์กระจายสินค้าไม่สามารถส่งต่อให้ลูกค้าได้ ต้องส่งคืนทำให้เสียหายได้เช่นกัน

นอกจากการนำระบบ FIFO มาใช้ในการบริหารแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ คือ

- 1) การวัดผลและตรวจสอบ Stock สินค้าอย่างสม่ำเสมอ โดยมีดัชนีชี้วัดที่ใช้ในการควบคุม Inventory ขององค์กร ได้แก่
 - Inventory Day Coverage
 - Inventory Record Accuracy
 - Schedule Change (Firm Zone)

ในการควบคุมผลการดำเนินงานดังกล่าว จะมีการตรวจสอบทุกวัน และนำเสนอผลเป็นรายเดือน เพื่อให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กร และนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

- 2) การคำนวณ Safety Stock ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อป้องกันการขาดแคลนสินค้าหรือการที่มีสินค้ามากเกินความต้องการ โดยคำนวณจากปริมาณการจำหน่าย/ปริมาณการใช้ (กรณีวัตถุดิบ) ผลที่เกิดขึ้น และระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต (กรณีสินค้าสำเร็จรูป) หรือระยะเวลาในการสั่งซื้อ (กรณีวัตถุดิบ)
- 3) การประมาณการยอดขายจำหน่าย ปัจจุบันองค์กรมีการคำนวณการประมาณการยอดขายจำหน่าย โดยใช้ข้อมูลในอดีต แผนการขายและการตลาด กิจกรรมการขาย ต่างๆ

เป็นต้น เพื่อให้สามารถประมาณการได้แม่นยำมากที่สุด และกำหนดเป้าหมายความแม่นยำในการประมาณการจำหน่ายออกในสินค้าแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นมาตรฐานในการทำงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและปฏิบัติ

กรณีที่ 17 การบริหารจัดการคลังสินค้า

จากความหลากหลายของประเภท (SKUs) ของสินค้าที่ต้องจัดเก็บในคลังสินค้า ทำให้ต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการที่ดี องค์กรมีการกำหนดพื้นที่ในการจัดเก็บตามหลัก ABC โดยมีหลักการว่าสินค้า SKUs ไตที่มีการเคลื่อนไหวมาก มียอดการจำหน่ายบ่อยๆจะวางในพื้นที่ซึ่งใกล้ทางออกเคลื่อนย้ายได้สะดวกที่สุด และเพื่อให้การจัดทำระบบ FIFO เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรนำระบบ AS/RS (Automatic Storage and Racking System) เข้ามาใช้ โดยใช้ ระบบซอฟต์แวร์ WMS (Warehouse Management System) ในการควบคุมการรับสินค้าเข้าจัดเก็บและการจัดส่งสินค้าให้เป็นไปตามระบบ FIFO

นอกจากนั้นยังมีการควบคุมอุณหภูมิที่เหมาะสมระหว่างการจัดเก็บและส่งสินค้าให้ลูกค้า เพื่อยืดอายุ (Shelf life) ของสินค้า โดยมีการใช้ระบบ TPM (Total Productive Maintenance) ในการควบคุมกระบวนการรวมทั้งการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์อยู่ภายใต้การควบคุมอุณหภูมิที่เหมาะสมตลอดเวลา รวมทั้งให้ความสำคัญกับการรักษาความสะอาดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงลูกค้า

กรณีที่ 18 การวัดผลและจัดระบบการทำงาน

องค์กรกำหนดดัชนีชี้วัดในการดำเนินงานขนส่งสินค้าที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการเป็นผู้ให้บริการขนส่งที่เป็นส่วนหนึ่งของลูกค้า และให้บริการที่ประทับใจ โดยมีการกำหนดดัชนีชี้วัดด้านการขนส่ง ในเรื่อง การส่งมอบที่ตรงเวลา และคุณภาพในการขนส่ง โดยกำหนดมาตรฐานต้องไม่น้อยกว่า 95% และให้ความสำคัญในการวัดอย่างจริงจัง กำหนดให้เป้าหมายในการส่งสินค้าที่ตรงเวลาเป็นเป้าหมายร่วมของทุกฝ่ายและเป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่ต้องสนับสนุนให้การขนส่งสินค้าตรงตามเวลา

และเพื่อให้การขนส่งมีประสิทธิภาพ องค์กรใช้ได้มีการฝึกอบรมพนักงานขับรถในเรื่องการให้บริการลูกค้า การอบรมการขับรถอย่างปลอดภัยและกำหนดให้มีการอบรมซ้ำทุก 6 เดือน การจัดหารถที่มาตรฐานเพื่อใช้ในการดำเนินงานและตรวจสอบสภาพอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ขับรถและพนักงานของบริษัทเอง รวมทั้งการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุมความปลอดภัยในการใช้รถ เพื่อดูแลความปลอดภัยในการขนส่งและขับขี่ของพนักงานขับรถ ตลอดจนการสอบสวนอุบัติเหตุเพื่อค้นหาสาเหตุและแนวทางป้องกันแก้ไข

กรณีที่ 19 การจัดซื้อและสร้างความสัมพันธ์กับ Supplier

องค์กรมีการนำระบบเทคโนโลยีต่างๆที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการด้านการจัดซื้อ โดยใช้ MRPII เพื่อช่วยในการดำเนินงานจัดซื้อขององค์กร โดยเป็นการเก็บฐานข้อมูล ประสิทธิภาพ Capacity จัดทำใบคำสั่งซื้อ (Purchase Order) และส่งข้อมูลให้ Supplier โดยระบบ Auto Fax ทั้งนี้มีการใช้ระบบ CRP (Capacity Require Planning) และประมาณการสั่งซื้อให้กับ Supplier ล่วงหน้า 2-3 เดือนขึ้นอยู่กับประเภทสินค้าเพื่อให้สามารถกำหนดแผนการผลิตล่วงหน้าได้ รวมทั้งมีการประสานงานกับ Supplier ตลอดเวลาเพื่อให้การดำเนินงานการผลิตตรงตามต้องการ ทั้งนี้องค์กรมีการจัดตั้ง Supply Chain Manager ในการดูแลสื่อสารกับ Supplier ทุกสัปดาห์ รวมทั้งจัด Supply Chain Seminar เพื่อสังสรรค์และให้ความรู้แก่ Supplier ด้วย

นอกจากนี้ในด้านการดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อ มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน เช่น

- ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้นในการนำเข้าของส่วนจากต่างประเทศกรณีวางแผนการสั่งซื้อผิดพลาด (ค่า Air Freight) ซึ่งในส่วนนี้กำหนดเป้าหมายเป็นศูนย์ ซึ่งหมายความว่าความผิดพลาดที่รุนแรงมากต้องป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น
- Write off Value เป็นการผิดพลาดเนื่องจากส่งวัตถุดิบมาเก็บไว้มากเกินไป และสินค้านั้นจะมีการยกเลิกการผลิต ซึ่งในทางปฏิบัติพนักงานต้องรีบตรวจสอบ Stock วัตถุดิบที่ใช้ผลิตสินค้านั้นๆทันทีหากมีการยกเลิกการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าเพื่อแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงวัตถุดิบที่เหลืออยู่และรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในส่วนนั้น รวมทั้งต้องใช้ข้อมูลดังกล่าวคุยกับ Supplierว่าจะลดปริมาณการซื้อวัตถุดิบลงหรือยกเลิกถ้าเป็นไปได้ KPIs ตัวนี้มีการกำหนดให้ผิดพลาดได้ในวงเงินมูลค่าไม่เกิน 500,000 บาท

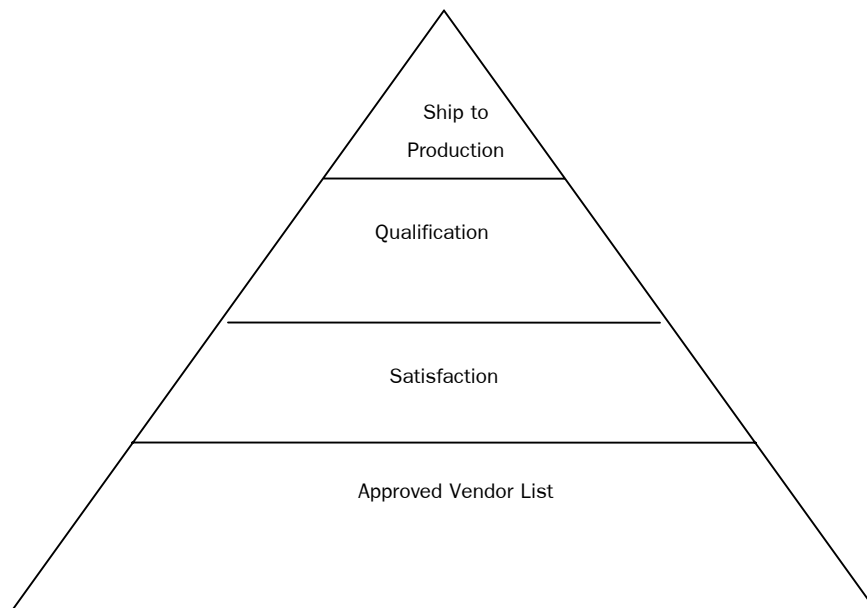
ผลการดำเนินงานต่างๆของพนักงานจะถูกนำมาประเมินเพื่อใช้ในระบบการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลให้กับพนักงานในแต่ละปีด้วย

กรณีที่ 20 การประเมินผลและจัดลำดับ Supplier

องค์กรมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญในการประเมินผล Supplier ดังนี้

- % OTQIF (On Time, Quantity In Full) 95% โดยเป็นการวัดในด้านความตรงเวลาในการส่งมอบ และการส่งมอบที่ถูกต้องครบถ้วน
- Zero Reject ซึ่งวัดในด้านคุณภาพของวัตถุดิบที่ส่งมอบ

โดยในการวัดจะวัดเป็น % แล้วพิจารณาร่วมกันทั้ง 3 ด้าน คิดเป็น % โดยรวม และแจ้งให้ Supplier ทราบด้วยอย่างสม่ำเสมอทุกๆ 3 เดือน นอกจากนี้ผลการประเมินดังกล่าวจะใช้ในการจัดลำดับของ Supplier ซึ่งเรียกว่า Vendor Qualification Program โดยแบ่ง Supplier ออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้



โปรแกรมดังกล่าวมีการจัดลำดับทุกเดือน และสื่อสารผลให้ Supplier ทราบ ทั้งนี้องค์กรมีเป้าหมายที่จะพัฒนา Supplier ที่มีศักยภาพไปเป็น ระดับที่ 4 คือสามารถส่งวัตถุดิบเข้าสายการผลิตได้เลยโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพอีก หากผ่านการตรวจสอบเพียง 1 ครั้ง ซึ่งจะทำให้องค์กรลดต้นทุนในการตรวจสอบและเวลาที่ใช้งานได้ อย่างไรก็ตามจะมีการ Refresh Supplier เป็นประจำเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด

กรณีที่ 21 การบริหารจัดการคลังสินค้า

ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าขององค์กร มุ่งเน้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานขององค์กรโดยภาพรวมและสนองตอบการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลา ครบถ้วน และอยู่ในสภาพสมบูรณ์ไม่เสียหายให้แก่ลูกค้า ดังนั้น จึงมีการกำหนด KPIs เพื่อวัดผลการในทุกกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีเป้าหมายใหญ่คือ

- 1) ความถูกต้องของ Inventory ที่เก็บในคลังสินค้า ได้แก่
 - 99% Inventory Record Accuracy สำหรับ วัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์
 - 100% Inventory Record Accuracy สำหรับ สินค้าสำเร็จรูป
 - 2) 99% ของการจัดส่งวัตถุดิบเปรียบเทียบกับแผน
 - 3) 99.8% ของการส่งมอบสินค้าที่ถูกต้อง ครบถ้วน คุณภาพดี ตรงเวลา
 - 4) เน้นด้านความปลอดภัย โดยไม่เกิดอุบัติเหตุ
- ผลที่ได้จากการวัดจะสะท้อนออกมาในรูปของผลตอบแทนให้กับพนักงาน

กรณีที่ 22 การประเมินผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ

องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในส่วนงานจัดซื้อระหว่างปี 2545-2549 ว่าจะเป็นหน่วยงานการจัดซื้อที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันและที่เกี่ยวข้องของตลาดอาเซียนภายในปี 2548 และเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของหน่วยงานและพิจารณาปัจจัยที่จะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หนึ่งในวิธีการนั้นคือ ต้องมีการพัฒนา Supplier และจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงมีการกำหนดดัชนีชี้วัดในการทำงานของหน่วยงาน ออกเป็น

- Right Quality
- Right Time
- Right Source
- Reasonable Price

โดยกำหนดว่าเพื่อให้เป็นหน่วยงานจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ต้องได้สินค้าที่มีคุณภาพซึ่งในส่วนนี้องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด ตรงเวลา ซื้อจากผู้ส่งมอบที่เหมาะสมและราคาสมเหตุสมผล ดังนั้น จึงมีการกำหนดการประเมินผล Supplier ซึ่งสอดคล้องกับ Purchasing KPIs ข้างต้น เพื่อให้ได้ Supplier ที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ Supplier KPIs ประกอบด้วย

- คุณภาพ โดยให้น้ำหนักความสำคัญในการพิจารณาเป็น 60%
- การส่งมอบ ให้น้ำหนักความสำคัญเป็น 30%
- ราคา ให้น้ำหนักความสำคัญเป็น 10%

ซึ่งใน KPIs แต่ละตัวจะมีรายละเอียดการให้คะแนน ดังนี้

1) ด้านคุณภาพ (60 %)

คะแนน	ผลการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่ส่งมอบ
60	Accept = 100%
50	90% =< accept < 100%
40	80% =< accept < 90%
30	70% =< accept < 80%
0	Accept < 70%

2) ด้านการส่งมอบ (30 %)

คะแนน	ความตรงเวลาในการส่งมอบ
30	Accept = 100%
25	90% =< accept < 100%
20	80% =< accept < 90%
15	70% =< accept < 80%
0	Accept < 70%

3) ด้านราคา (10 %)

คะแนน	ความตรงเวลาในการส่งมอบ
10	Accept = 100%
8	80% =< accept < 100%
6	60% =< accept < 80%
4	50% =< accept < 60%
0	Accept < 50%

นอกจากนี้ยังมีการไปตรวจเยี่ยม/ประเมิน Supplier ที่โรงงานด้วย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก Supplier เพื่อไปตรวจเยี่ยม ดังนี้

- พิจารณา จากวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพสินค้า
- พิจารณาจากมูลค่าการสั่งซื้อ
- พิจารณาจาก NCR, SCAR และการส่งมอบ

กรณีที่ 23 การคัดเลือกพนักงานจัดซื้อ

องค์กรกำหนดให้พนักงานเป็นหนึ่งในสี่ของปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กร ทั้ง 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยี โดยในส่วนของพนักงานนั้น องค์กรมุ่งเน้นการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับงาน สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน พัฒนาคุณภาพ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน และให้มีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ

ในส่วนของพนักงานจัดซื้อต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกที่ชัดเจนที่ต้องเป็นคนที่สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้รู้เรื่องนอกเหนือจากความสามารถและความรู้ในงานจัดซื้อซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานทั่วไป สามารถ

ทำงานเป็นทีมได้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจาก มีแนวคิดว่าการจัดคนให้เหมาะกับงานจะทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด “Right Man in the Right Job”

กรณีที่ 24 การบริหารจัดการ Supplier

องค์กรดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์แช่แข็ง วัตถุดิบหลักที่ใช้คือ เนื้อสัตว์ Supplier หลักจะเป็นเกษตรกรผู้เลี้ยง ซึ่งทำสัญญาซื้อขายในลักษณะ Contract Farm องค์กรเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับ Supplier ในลักษณะของการทำงานและพัฒนาาร่วมกัน มีการสำรวจความสามารถในการผลิตของ Supplier ว่าสามารถผลิตสินค้าตามที่ต้องการได้หรือไม่ และต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใดบ้างโดยมีการสนับสนุนทั้งในด้านความรู้ เทคนิค และเทคโนโลยีต่างๆที่จำเป็น นอกจากนี้ยังมีการทำ Approved Vendor List ด้วย

การประเมินการส่งมอบของ Supplier เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานของ Supplier และทำให้ทราบจุดที่ควรปรับปรุงหรือช่วยเหลือ Supplier แต่ละราย ทั้งนี้การประเมิน Supplier จะมีการให้น้ำหนักการประเมินในแต่ละเรื่องแตกต่างกัน ดังนี้

กรณีเนื้อสัตว์ ประเมินเกษตรกรผู้เลี้ยง (คะแนนเต็มคิดเป็น 100%) ในเรื่อง

- ลักษณะฟาร์ม โดยพิจารณาสภาพโรงเรือน อุปกรณ์และอื่นๆ รวม 23%
- คุณภาพเนื้อที่ส่งให้ โดยพิจารณา น้ำหนักเฉลี่ย การเป็นโรค สารตกค้าง รวมน้ำหนัก 50%
- ผลตอบแทน โดยพิจารณา %การเลี้ยงรอด กำไรต่อตัว รวม 27%

กรณีวัตถุดิบทั่วไป จะประเมินในเรื่อง (เต็ม 10 คะแนน)

- คุณภาพวัตถุดิบที่ส่งมอบ 5 คะแนน
- ระยะเวลาการส่งมอบ 3 คะแนน
- ความถูกต้อง/ปริมาณการส่งมอบ 2 คะแนน

หลังจากการประเมิน Supplier แต่ละกลุ่มแล้วจะมีการสรุปเป็นระดับ A, B, C หาก Supplier รายใดอยู่ในระดับ C จัดเป็น Supplier ที่ไม่ผ่านการประเมินจะไม่พิจารณาซื้อ แต่หาก Supplier รายนั้นๆต้องการกลับมาขายสินค้าให้องค์กรอีกต้องผ่านกระบวนการทดสอบใหม่เพื่อพิจารณาอีกครั้ง ผลการประเมินจะนำไปใช้ในการปรับปรุง Supplier ต่อไป นอกจากนั้นยังมีการไปเยี่ยม Supplier เพื่อหาจุดปรับปรุงร่วมกันด้วย

กรณีที่ 25 การจัดซื้อ และประเมินผู้ส่งมอบ

องค์กรเป็นผู้ผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าโดยมีนโยบายคุณภาพที่จะส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด มีการผลิตโดยปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งในเรื่องการส่งมอบที่รวดเร็วและตรงเวลา ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ องค์กรมีการจัดระบบการจัดซื้อโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและโปรแกรมการสนับสนุน

การทำงานต่างๆ เช่น ERP, MRP เป็นต้น เพื่อบริหารจัดการสั่งซื้อได้อย่างถูกต้อง และมีการประเมินผู้ส่งมอบ ในด้านต่างๆ ดังนี้

- Delivery on Time (ส่งสินค้าตรงเวลา)
- Delivery in full (ครบถ้วน)
- Item Rejected (คุณภาพ) เป็นตัววัดที่องค์กรให้น้ำหนักมากเนื่องจากถือว่าเป็นตัวที่มีความสำคัญ
- Joint improvement programs (การมีส่วนร่วมขององค์กรในการทำโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพ)
- AVL, Satisfaction (กำหนดระดับของ Supplier ว่าอยู่ในกลุ่มใด)

KPIs ต่างๆ เหล่านี้จะใช้ในการประเมิน Supplier เพื่อให้รู้ถึงสถานภาพและคัดเลือก Supplier รวมทั้งแจ้งให้ Supplier ทราบเพื่อการปรับปรุงต่อไป

กรณีที่ 26 การบริหารสินค้าคงคลัง

องค์กรมีการกำหนดนโยบายการบริหารสินค้าคงคลัง เพื่อให้มี Stock ในปริมาณที่เหมาะสม โดยกำหนดระดับจุดสั่งซื้อ (Safety Stock) ในแต่ละหมวดสินค้า เนื่องจากเป็นการดำเนินธุรกิจมีลักษณะซื้อมาขายไป มีสินค้าจำนวนมากถึง 21,000 SKUs จึงมีการแบ่งสินค้าออกเป็นหมวดใหญ่ๆ 9 หมวดในการบริหารจัดการ

การสั่งซื้อสินค้า จะพิจารณาประเภทสินค้าประกอบกับระดับ Safety Stock และระยะเวลาการสั่งซื้อ ดังนี้

1) ระยะเวลาการสั่งซื้อ

- สินค้าหมุนเร็ว สินค้าที่มีการจำหน่ายไว ซึ่งมียอดขายคิดเป็น 80% ของยอดขายทั้งหมด จะใช้ระยะเวลาในการสั่งซื้อทุก 1-7 วัน
- สินค้าหมุนช้า ใช้ 30 วัน

2) Safety Stock

- สินค้าหมุนเร็ว มีระดับ Safety Stock 1-7 วัน
- สินค้าหมุนช้า มีระดับ Safety Stock 45 วัน

นอกจากนี้ในกระบวนการทำงานในการจัดการสินค้าคงคลังนั้น จะมีการกำหนด KPIs ในการวัดทุกขั้นตอน เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

กระบวนการ	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย	ผล
การตรวจรับสินค้าเข้า	ความเร็วในการตรวจนับ ความถูกต้องในการตรวจนับ		
การจัดสินค้าเข้าคลัง	ความเร็วในการจัดสินค้า และการค้นหา ระยะทาง การจัดเก็บ อุบัติเหตุในการเรียงสินค้า ต้นทุนด้านกำลังคนที่ใช้ ต้นทุนอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า รถ ลิฟท์		
การจัดเรียงสินค้าเข้าชั้น	ความเร็วในการจัดสินค้า และการค้นหา ระยะทาง การจัดเก็บ ความพอเพียงของสินค้าในชั้น ต้นทุนด้านกำลังคนที่ใช้ ความสวยงาม ระเบียบในการจัดสินค้า		
การขาย คิดเงินที่จุดขาย	ความเร็วในการคิดเงิน POS ความถูกต้องในการคิดเงิน		
การส่งมอบสินค้า	ความเร็วในการให้บริการ ความเป็นกันเอง		

กรณีที่ 27 การประเมินและคัดเลือก Supplier

องค์กรมีระบบในการคัดเลือก Supplier รายใหม่ โดยพิจารณาคุณสมบัติต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อให้ได้ Supplier ที่มีคุณภาพ สามารถส่งมอบงานได้ตรงตามกำหนดในราคาที่แข่งขันได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีต้นทุนต่ำ ทั้งนี้องค์กรใช้ New Supplier Assessment Record ในการประเมิน Supplier ในด้านต่างๆโดยการสอบถามใน 3 ส่วนหลักๆ คือ

- 1) ข้อมูลทั่วไป เช่น
 - เคยติดต่อกับองค์กรมาก่อนหรือไม่
 - เป็น Supplier ที่ลูกค้ากำหนดมาหรือไม่
 - เป็น Sole Supplier หรือไม่
 - อื่นๆ
- 2) ข้อมูลด้านการเงิน เช่น
 - ทุนจดทะเบียน
 - ทุนที่ชำระแล้ว

- วันที่ก่อตั้ง
- ยอดขายต่อปี
- อื่นๆ

3) ข้อมูลด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ เช่น

- ประเภทสินค้าบริการ
- มาตรฐานคุณภาพต่างๆที่ได้รับ
- หน่วยงานที่ให้การรับรอง
- ลูกค้าหลัก
- อื่นๆ

ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาประมวลผลเพื่อใช้ในการคัดเลือก Supplier ที่เหมาะสมต่อไป และในส่วนของ Supplier ที่ส่งมอบสินค้าให้ก็มีระบบในการประเมินผลด้วย โดยใช้แบบฟอร์มการประเมินด้านคุณภาพ และการส่งมอบสินค้าของ Supplier แต่ละรายแยกตามใบสั่งสินค้า (Purchase Order) และประเภทสินค้า ในการประเมินดังกล่าวจะให้น้ำหนักการประเมินที่ต่างกันในแต่ละเกณฑ์โดยพิจารณาตามความสำคัญ/ความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดความผิดพลาดนั้นๆ และให้คะแนนรวมแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่ม A : อยู่ในเกณฑ์ดี มีคะแนนตั้งแต่ 90 คะแนน ขึ้นไป
 - กลุ่ม B : อยู่ในกลุ่มที่ยอมรับได้ มีคะแนนตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป แต่น้อยกว่า 90 คะแนน
 - กลุ่ม C : ต้องปรับปรุง โดยมีคะแนนน้อยกว่า 80 คะแนน
- คะแนนดังกล่าวจะแจ้งกลับให้ Supplier เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและจุดที่ควรปรับปรุงต่อไป

กระบวนการผลิต (รวมกระบวนการบำรุงรักษา)

กรณีที่ 1 กระบวนการวางแผนและบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

บริษัท มีกระบวนการในการวางแผนและบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดย

1. บริษัทมีการจัดประชุมวางแผนกลยุทธ์ 1-3 ปี ในระดับองค์กรทุกสิ้นปี
2. กลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ของบริษัทจัดประชุมเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ 1-3 ปี ของตนเองทุกสิ้นปี ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของระดับองค์กร
3. หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จัดทำแผนกลยุทธ์ 1-3 ปี เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ

การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นลักษณะทั้ง Top Down และ Bottom up เพื่อให้มีการสื่อสารลักษณะสองทาง เพื่อให้เกิดการยอมรับรวมทั้งเป็นการพัฒนากลยุทธ์ร่วมกันด้วย

บทบาทของระดับองค์กรในการทำแผน (Top Down) จะเป็นฝ่ายที่กำหนดทิศทางทางเจริญเติบโตของธุรกิจ รวมถึงจะกำหนดผลตอบแทนจากการลงทุนด้วย หลังจากที่กลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ได้รับทราบทิศทางที่บริษัทอยากจะเติบโตแล้ว กลุ่มธุรกิจต่าง ๆ จะมีบทบาทในการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายในระดับองค์กรได้

ส่วนในระดับหน่วยงาน HR หลังจากกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ กำหนดแผนกลยุทธ์ของตนเองแล้ว HR จะต้องพยายามกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ให้ได้

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน HR มีดังต่อไปนี้

ขั้นตอน	รายละเอียด	วิธีการ
1	สาย HR พิจารณาและศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กร และกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ	ประชุมกับ Business Unit Head ต่าง ๆ
2	สาย HR จัดทำ Vision Mission ระยะเวลา 3 ปีของหน่วยงาน	ประชุมภายในหน่วยงาน HR
3	สาย HR จัดทำวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ประจำปีของหน่วยงาน	ประชุมภายในหน่วยงาน HR
4	สาย HR จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน รวมถึง แผนงบประมาณประจำปี และแผนอัตรา กำลังพลประจำปี	ประชุมภายในหน่วยงาน HR
5	สาย HR นำเสนอแผนในขั้นตอน 4 เพื่อขออนุมัตินำไปปฏิบัติ	ประชุมกับคณะกรรมการบริษัท

หลังจากมีการวางแผนและมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว บริษัทยังมีระบบในการติดตามและตรวจสอบประเมินผลแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย
ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้

ขั้นตอน	รายละเอียด	รอบการประเมิน	วิธีการ
1	สรุปความคืบหน้า ผลการปฏิบัติงานของแผนงานที่กำหนดไว้	ทุกเดือน	ประชุมภายในหน่วยงาน HR
2	เสนอความคืบหน้า / ปัญหาจากการปฏิบัติตามแผน	ทุกเดือน	เสนอที่ประชุมกลุ่มธุรกิจพิจารณา
3	เสนอพิจารณาทบทวน / ปรับปรุงแผนงาน (ถ้ามี)	ทุก 6 เดือน	เสนอที่ประชุมคณะผู้บริหาร
4	ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบระหว่างผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงานที่ตั้งไว้	ทุก 6 เดือน	ประชุมภายในหน่วยงาน HR

จากกระบวนการวางแผนและบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นของบริษัท บ้านปู ทำให้แผน HR สามารถสนับสนุนองค์การและกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ได้ถูกทาง และการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้วิธีการ Two Way Communication ทำให้สามารถสร้าง Commitment ของผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินการตามแผนได้ นอกจากนี้ยังมีการตรวจติดตามแผนทุกเดือน ทำให้สามารถทราบปัญหาและแก้ไขได้ทันที รวมทั้งบริษัทยังมีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานตามแผนกับการประเมินผลงานประจำปี ทำให้เป็น Incentive และแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี

กรณีที่ 2 การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Management)

บริษัท ยึดหลักพื้นฐานที่ว่า “กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องกับผลสำเร็จที่พนักงานรับผิดชอบ” โดยมีปรัชญาของระบบอยู่ 3 ข้อ คือ

1. Total Involvement : การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ โดยมองเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป้าหมายต้องถูกถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติเป็นลำดับตามสายงานและสายบังคับบัญชา

2. Sharing Success : ทุกคนจะต้องมีความสำเร็จร่วมกัน จึงต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ผลสำเร็จของพนักงาน ผลสำเร็จของหน่วยงาน ผลสำเร็จของหน่วยธุรกิจ และผลสำเร็จขององค์กร
3. Always Being Better : การพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามความคาดหวังของทั้งลูกค้า สังคม องค์กร และผู้ถือหุ้น

ขั้นตอนการทำ Performance Management มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เพื่อ
 - กำหนดเป้าหมายผลสำเร็จร่วมกัน
 - กำหนดตัววัดเป้าหมาย (KPIs)
 - กำหนดความคาดหวังต่อผลสำเร็จของงาน
 - กำหนดแนวทางการติดตามความคืบหน้า
2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะมีการสังเกต ติดตามดูผลงานตามแผน รวมทั้งให้คำแนะนำควบคู่กันไปด้วย
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสัดส่วนการให้คะแนนจะแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ ผลสำเร็จของงาน 60% และพฤติกรรม 40%
 - ผลสำเร็จของงาน (60%) ประเมินโดยการเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับแผนงานและผลสำเร็จที่กำหนด
 - พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (40%) ประเมินสิ่งที่พนักงานพึงแสดงและปฏิบัติเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน โดยบริษัทจะยึดวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักในการประเมินพฤติกรรม (Customer Focus / Team Spirit / Dedication / Integrity / Discipline)
4. การปรับปรุงและการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะมีการชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานรับทราบ รวมถึงชี้แจงแนวทางการปรับปรุงด้วย

ผลการประเมินตาม KPIs พนักงานจะต้องได้รับ

 - รางวัล (Rewarding)
 - ปรับปรุง (Improvement)
 - พัฒนา (Development)

กรณีที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators)

บริษัท มีระบบในการกำหนดตัวชี้วัดผลและการกระจายตัวชี้วัดไปสู่หน่วยงานระดับล่าง โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. ศึกษาวิสัยทัศน์ของบริษัท และกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร
2. ศึกษาเป้าหมายของธุรกิจ และกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับกลุ่มธุรกิจ
3. ศึกษาเป้าหมายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน และกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

4. กำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล / พนักงาน

วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัด บริษัทมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. กำหนด Value Drivers ของงานว่ามีอะไรบ้าง เช่น การที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ พนักงานต้องมีความรู้ความสามารถ รวมถึงมีแรงจูงใจสูงในการทำงาน เป็นต้น
 2. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้สามารถได้มาซึ่ง Values Driver เหล่านั้น
 3. จากกิจกรรมที่กำหนดไว้ ก็นำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม/งานเหล่านั้น
- ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้ผล เช่น

V a l u e Drivers	Activities	Possible KPIs	Indicators
C a p a b l e Staff	• Recruiting suitable personnel • Retaining • Training • M a n a g i n g performance appraisal	• Skills audit • Training hour per staff VS. plan • # of staff at performance levels • % top performers retained • Turnover as % of total staff • # of employees allocated at each level VS. plan	

4. หลังจากกำหนดตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 3 หน่วยงานจะนำมาพิจารณาอีกครั้งว่าตัวชี้วัดตัวใดมีความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลและใช้ประโยชน์ได้จริง ซึ่งบริษัทได้ใช้เกณฑ์ 2 เรื่องในการพิจารณาตัวชี้วัด คือ

- Measurability : ตัวชี้วัดต้องสามารถวัดได้
- Accountability : ตัวชี้วัดนั้นต้องมีผู้รับผิดชอบในการวัดและติดตามผล

กรณีที่ 4 การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)

บริษัท มีระบบการสื่อสารภายในที่ทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ภายในบริษัท สามารถสื่อสารไปสู่พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยเป็นการสื่อสารทั้งแบบ Top Down / Bottom Up และ Horizontal

รูปแบบการสื่อสารภายในบริษัท แยกออกเป็น 2 ประเภทคือ On-line Communication และ Off-line Communication

On-line Communication :

- E-mail : บริษัทได้นำระบบ E-mail ของโปรแกรม Lotus Notes มาช่วยในการบริหารจัดการเอกสาร ข้อมูล และเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศระหว่างกัน โดยระบบ E-mail จะใช้เพื่อ
 - ✓ เป็นระบบปฏิทินนัดหมาย โดยใช้ในการนัดหมายการประชุม และจัดกำหนดการต่าง ๆ ในปฏิทินอิเล็กทรอนิกส์
 - ✓ เป็นระบบจองห้องประชุม และเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการประชุมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์
 - ✓ เป็นระบบที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารให้กับพนักงานรับทราบ โดยเฉพาะข่าวสารที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม และ/หรือมีความเร่งด่วน เช่น เมื่อบริษัทได้รับการจัดอันดับ หรือได้รับรางวัลจากสถาบันภายนอก หรือกรณีที่มีข่าวภายนอกที่พาดพิงถึงบริษัทก็จะมีการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจ
- Portal : เป็นระบบการสื่อสารที่ส่งข้อมูล ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ขององค์กรผ่านทาง Network ไปสู่เครื่องคอมพิวเตอร์ของพนักงาน โดยสามารถเข้ามาดูรายละเอียดของข้อมูลได้ตลอดเวลา ข้อมูลข่าวสารที่อยู่ใน Portal มี 7 เรื่องที่สำคัญ
 1. Vision / Mission / Core Values
 2. News เพื่อแจ้งข่าวกิจกรรมและความคืบหน้าของบริษัท เช่น ข่าวพิธีเซ็นสัญญา ข่าวการแถลงผลประกอบการ ข่าวการเพิ่ม/ลดสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ เป็นต้น
 3. E-Phone ข้อมูลของพนักงานทุกคนในบริษัท เช่น ชื่อ ตำแหน่ง หน่วยงาน เบอร์ติดต่อ
 4. Calendar โปรแกรม/กิจกรรมที่จะมีการจัดขึ้น โดยจะมีการแจ้งไว้ว่ากิจกรรมเรื่องอะไร จัดเมื่อไหร่ จัดที่ไหน และหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ
 5. Business Trip ข่าวสารเกี่ยวกับการเดินทางของผู้บริหาร ทำให้พนักงานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาว่าผู้บริหารอยู่ที่ไหน และจะติดต่อได้อย่างไร
 6. Bulletin Board
 7. E-Document ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับพนักงาน เช่น กฎระเบียบบริษัท ข่าวการรับพนักงานใหม่ สวัสดิการและผลตอบแทนต่าง ๆ ประกาศต่าง ๆ หรือแบบฟอร์มต่าง ๆ ด้าน HR ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้
- Human Resources Management System Program (HRMS) เป็นระบบของหน่วยงาน HR เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการสอบถามข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวพนักงานเอง เช่น ข้อมูลเงินเดือน ข้อมูลส่วนตัว/บริษัท ข้อมูลการมาทำงาน ข้อมูลการฝึกอบรม หรือสอบถามรายชื่อพนักงาน นอกจากนั้น HRMS ยังสามารถให้พนักงานส่งบันทึกคำร้องต่าง ๆ ทางอิเล็กทรอนิกส์ด้วย เช่น การขอเบิกค่ารักษาพยาบาล การขอเบิกค่าสวัสดิการ การ

ขอโอนย้าย บันทึกใบลา บันทึกคำร้องเรียนของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งหลังจากพนักงานกรอกและส่งบันทึกแล้ว ผู้บังคับบัญชา/ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะสามารถพิจารณาเพื่ออนุมัติและตอบกลับไปได้ทางระบบ HRMS เลย

Off-line Communication

- Newsletter “.....สัมพันธ์” เป็นวารสารภายในบริษัท มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับพนักงานและธุรกิจของบริษัท รวมทั้งสาระและเกร็ดความรู้ต่าง ๆ สำหรับพนักงาน โดยจะจัดส่งให้พนักงานในทุกหน่วยธุรกิจ เดือนละ 1 ฉบับ
- Newsletter “QSE Journal” เพื่อเผยแพร่ข่าวสาร และความรู้อันเป็นประโยชน์ด้านคุณภาพและความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม รวมถึงแจ้งข่าวสารความคืบหน้าของกิจกรรม QSE ที่บริษัทดำเนินการ โดยจะจัดส่งไปยังพนักงานในทุกหน่วยธุรกิจ สองเดือนต่อ 1 ฉบับ
- News Monitoring เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบข่าวสารของบริษัทที่มีการตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์แต่ละวัน โดยจะมีการส่งสำเนาข่าว (News Clipping) และไฟล์ข่าวอิเล็กทรอนิกส์ไปยังผู้บริหารทุกเช้า และพนักงานทุกคนสามารถเข้าไปดูข่าวอิเล็กทรอนิกส์ได้ทุกวัน
- Activities บริษัทจะใช้กิจกรรมในการปรับปรุงงานเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน รวมทั้งให้พนักงานมีโอกาสนำเสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานด้วย โดยใช้ 2 กิจกรรมหลักเป็นช่องทางในการรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน คือ กิจกรรม 5ส และระบบข้อเสนอแนะ
- PR Board เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ประกาศ และคำสั่งต่าง ๆ ของบริษัทให้พนักงานรับทราบ โดยจะมีการติดตั้งบอร์ดกลางทุกชั้นของสำนักงาน และทุกที่ทำการของเหมือง และมีการติดข้อมูลข่าวสาร ประกาศ คำสั่ง การสรรหาพนักงานภายใน รวมทั้งความเคลื่อนไหวกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบ

โดยสรุปแล้วระบบการสื่อสารภายในของบริษัท มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอย่างมาก เนื่องจากมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุน เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบการสื่อสารผ่านดาวเทียม เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทยังมีจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารองรับงานด้านการสื่อสารโดยตรง ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาระบบงาน จะรับผิดชอบ On-line Communication และ สายสื่อสารองค์กร จะรับผิดชอบ Off-line Communication

กรณีศึกษา 5 การกำหนดแผนทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ

องค์กร

บริษัท มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องมาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ในทุก ๆ ปี ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะร่วมกันทบทวนและจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งบางครั้งจะเป็นนโยบายมาจากระดับ Asia Pacific และระดับ Global แต่อย่างไรก็ตามเมื่อ บริษัท มี

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะมากำหนดเป็นเป้าหมายขององค์กรและกระจายไปสู่ฝ่าย/หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการต่อไป เป้าหมายขององค์กรมีประเด็นต่าง ๆ ที่ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความปลอดภัย
2. คุณภาพ
3. ปริมาณการผลิต
4. ผลกำไรและต้นทุนการดำเนินงาน
5. คน

หลังจากนั้นจะมีการชี้แจงให้ฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งพนักงานทุกคนได้รับทราบถึงเป้าหมายขององค์กร และแต่ละหน่วยงานจะต้องนำมาแปลงว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ เรียกว่า “Business Plan Deployment (BPD)” ซึ่งในช่วงต้นปี หลังจากได้รับทราบเป้าหมายแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ ต้องวางแผนว่าจะทำอะไรและใช้ BPD เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนงาน โดยคำนึงถึง 5 ประเด็นหลักข้างต้น

ประเด็นหลักที่ต้องมีอยู่ใน BPD มีดังต่อไปนี้

- เป้าหมายและวัตถุประสงค์
- แนวทางการดำเนินงาน/วิธีการ เพื่อสนับสนุนให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ รวมทั้งต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสามารถวัดความสำเร็จของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
- ช่วงเวลาในการดำเนินการ ต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะทำอะไรเมื่อไหร่
- ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม รวมถึงผู้หรือหน่วยงานที่ต้องการให้การสนับสนุน และผู้ที่ถูกอ้างถึงทุกคนต้องลงนามรับทราบด้วย

ยกตัวอย่างเช่น เป้าหมายเรื่องผลกำไรและต้นทุนการดำเนินงานที่บริษัทกำหนดขึ้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามคิดวิธีการว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อตอบสนองเป้าหมายข้อนี้ เช่น มีสร้างกิจกรรมเพื่อการลดต้นทุนขึ้น เช่น ระบบข้อเสนอแนะ และมีบทบาทในการผลักดันให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องรวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อตอบสนองเป้าหมายเรื่องการลดต้นทุนขององค์กร ซึ่งในปีที่ผ่านมา จากกิจกรรมข้อเสนอแนะบริษัทสามารถลดต้นทุนได้ประมาณ 16 ล้านบาท

กรณีที่ 6 การทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์

บริษัท มีระบบในการทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. Business Plan Deployment จะต้องมีการประเมินรายไตรมาส ว่าดำเนินการไปแล้วประสบความสำเร็จหรือคืบหน้าไปมากน้อยแค่ไหน แผนจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่
2. นอกจากนั้นจะต้องมีการทบทวนแผนกับ President ในทุก ๆ ปี ว่าดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง มีปัญหาอะไรหรือถ้าจะปรับเปลี่ยนแผน จะปรับอย่างไร แล้วเหตุใดจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน เนื่องจากแนวทางการปฏิบัติของบริษัทจะเคร่งครัดในเรื่องการปฏิบัติให้ได้ตามแผนมาก การที่จะเลื่อนว่าไม่สามารถเป็นไปตามแผนได้เป็นสิ่งที่ยากมาก ยิ่งจะต้องทำให้ได้ เว้นแต่มีเหตุผลที่จำเป็นจริง ๆ
3. บริษัทยังมีการประชุมที่เรียกว่า “Functional HR Meeting” เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องมาประชุมเพื่อรับรู้ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เช่น ในวาระการประชุมจะมีการรายงานภาพการเคลื่อนไหวของพนักงานในบริษัท รายงานสาเหตุการลาออก เป็นต้น ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานได้รับการแก้ไขปัญหาย่างทันท่วงที

กรณีที่ 7 การวางแผนอัตรากำลังคน

บริษัท มีการวางแผนอัตรากำลังคนล่วงหน้า 3 ปี โดยจะมีการจัดทำกันทุกปี มีการทบทวนและปรับปรุงแผนเป็นประจำ และหลังจากที่มีการอนุมัติแผนการจ้างคน หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการขอพนักงานเพิ่มเติมทำเรื่องมาว่าต้องการจ้างกี่คน ระดับใดบ้างและตำแหน่งใดบ้าง อย่างน้อย 3 เดือนล่วงหน้า

แผนกำลังคนจะมีการติดตามทุกเดือน ถ้าหน่วยงานไม่ส่งใบขอกำลังคนมาตามแผนที่ขอไว้ HR จะตัดหรือโอนอัตราให้หน่วยงานอื่น ๆ แทนที่

กรณีที่ 8 Career Development

บริษัท จะมีกระบวนการในการคัดเลือกหาพนักงานที่โดดเด่น (Hi Potential Nomination) เพื่อเสนอชื่อไปที่ผู้บริหาร เพื่อร่วมประชุมอภิปรายเกี่ยวกับพนักงานที่เป็น Hi-pot ว่าแต่ละคนควรจะต้องก้าวหน้าไปในทางใด ภายในกี่ปี และต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มเติมในเรื่องใดบ้าง

ในระดับประเทศไทย หัวหน้างานหรือผู้จัดการจะประเมินพนักงานจาก Performance Management Process โดยหัวหน้างานจะพูดคุยกับพนักงานว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างไร ควรจะปรับปรุงอย่างไร รวมทั้งพูดคุยเกี่ยวกับทิศทางการเจริญเติบโตในหน้าที่ด้วยว่าควร

จะไปทางไหน และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งพนักงานคนใดที่ทำงานได้โดดเด่น หัวหน้างานจะเสนอชื่อขึ้นไปฝ่ายบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เป็นพนักงานประเภท Hi-pot

การกำหนดพนักงานที่เป็น Hi-pot นี้ บริษัทจะมีการกำหนดโควต้าด้วยว่าในแต่ละระดับ ควรจะมีพนักงานประเภทนี้อยู่ประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ ยกตัวอย่างเช่น ระดับหัวหน้างานจะต้องมีไม่เกิน 5% หรือระดับผู้จัดการจะไม่เกิน 10% โดยรายชื่อของผู้ที่อยู่ใน Hi-pot นี้จะมีการทบทวนกันทุกปี และจะมีการกำหนดว่าภายใน 5 ปี พนักงานที่มีรายชื่ออยู่ใน Hi-pot ควรจะต้องมีการเลื่อน โฉวหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน

เครื่องมือ/วิธีการที่บริษัทใช้ในการบริหาร Career Path มีดังต่อไปนี้

- ❑ Performance Management Process (PMP) : การพูดคุยกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน รวมถึงประเมินการทำงานของพนักงานด้วยว่าควรจะต้องปรับปรุงอย่างไร
- ❑ Job Posting : .การให้พนักงานมีโอกาสเติบโตในสายงานอื่น ๆ ได้
- ❑ International Service Person (ISP) : การส่งพนักงานไปทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และภายหลังกลับมาที่หน่วยงานตนเองแล้วก็จะได้รับตำแหน่งที่ใหญ่ขึ้น
- ❑ Cross Functional Alignment (CFA) : การมอบหมายให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจและกลับมาทำงานในฝ่ายตนเองได้ดีขึ้น
- ❑ Professional Development Assignment (PDA) : การส่งพนักงานไปทำงานกับ บริษัท ในต่างประเทศ เพื่อให้โอกาสได้ทำงานร่วมกับชาติอื่น ๆ ด้วย พอกลับมาทำงานที่ประเทศไทย ก็จะได้รับตำแหน่งที่ใหญ่ขึ้น

กรณีที่ 9 การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

ปรัชญาการดำเนินงานของบริษัท จะถือว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถที่มีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร ฉะนั้นวัตถุประสงค์สูงสุดท้ายของการพัฒนาพนักงานคือบริษัทต้องการ 3Gs คือ

- Group : การทำงานเป็นทีม (Working as a group or team)
- Growth : การเจริญเติบโตร่วมกันของบริษัทและพนักงาน (Managing business for our growth)
- Global : การดำเนินธุรกิจที่นำไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Managing response to the globalization)

เป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของ บริษัท คือ 20 ชั่วโมงการฝึกอบรมต่อคนในปี 2000

ระบบของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของ บริษัท มี 5 เรื่อง ดังนี้

- หน้า ช-10

กรณีที่ 10 การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Survey Flow Chart)

บริษัท มีกระบวนการในการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่	รายละเอียดกิจกรรม	ช่วงเวลาดำเนินการ
1	การเก็บรวบรวมความต้องการในการฝึกอบรมจากผู้บริหารระดับสูง	ตุลาคม
2	การออกแบบและพัฒนาแบบฟอร์มการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน	ตุลาคม
3	การกระจายแบบฟอร์มการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมไปยังหัวหน้า/ผู้บังคับบัญชาฝ่ายต่าง ๆ	พฤศจิกายน
4	การประมวลผล วิเคราะห์และสรุปข้อมูล	พฤศจิกายน
5	การจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี (ฉบับร่าง)	ธันวาคม
6	การนำเสนอแผนการฝึกอบรมประจำปีเพื่อขออนุมัติ	ธันวาคม
7	การประกาศใช้อย่างเป็นทางการในบริษัท	มกราคม

โดยแบบฟอร์มการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมจะสำรวจปีละ 1 ครั้ง โดยจะให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยในแบบฟอร์มจะมีรายการหลักสูตรต่าง ๆ ไว้ให้ รวมทั้งพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ควรจะได้รับ การฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร หัวหน้างานจะต้องระบุว่าพนักงานในหน่วยงานของตนเองควรจะต้องได้รับการฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง โดยให้ระบุเป็นจำนวนพนักงานที่จะเข้าฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรและในแต่ละช่วงเวลา (ไตรมาสที่ 1 / 2 / 3 / 4)

Training Needs Survey					
Please consider training programs provided below and identify training needs for your area					
Courses Titles	T a r g e t Group	2002 (Estimate No. of Trainees by quarterly)			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1. Management Skill 1.1..... 1.2.....					
2. People Skill 2.1..... 2.2.....					
3. Computer Skill 3.1..... 3.2.....					

กรณีศึกษา 1.1 กลไกที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงาน

บริษัทมีนโยบายที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงงาน โดยใช้กิจกรรม “Work Improvement Total Thinking” (WIT) พนักงานสามารถเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงานของตนเองได้ โดยขอบเขตของเรื่องที่จะเสนอความคิดเห็นจะมีทั้งหมด 5 เรื่อง

- การเพิ่มผลผลิต
- การลดต้นทุนการผลิต
- การลดของเสีย
- ความปลอดภัย
- 5ส

โดยข้อเสนอแนะต่าง ๆ จะมีคณะกรรมการพิจารณาตัดสินใจความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและให้รางวัล ซึ่งรางวัลจะเป็นออกเป็น 4 ระดับ ตั้งแต่ A-D และในแต่ละระดับจะมีการให้รางวัลตอบแทนด้วย

ผลการดำเนินกิจกรรมที่ผ่านมา ปรากฏว่าพนักงานให้ความสนใจและมีส่วนร่วมดีมาก จำนวนข้อเสนอแนะที่ส่งสามารถบรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ได้ (260 เรื่อง/เดือน) เช่น เดือนเมษายน 2545 มีจำนวน 407 เรื่อง หรือ เดือนพฤษภาคม 2545 มีจำนวน 349 เรื่อง และพบว่า

พนักงานมีการเสนอแนะเรื่อง 58 มากที่สุด 88% รองลงมาเป็นเรื่อง ความปลอดภัย 6% และการลดต้นทุน 4%

กรณีศึกษา 12 โครงการหรือมาตรการในการสร้างและรักษาความปลอดภัยในการทำงานที่ปลอดภัย

บริษัทมีนโยบายที่จะสร้างและรักษาความปลอดภัยในการทำงานที่ปลอดภัย โดยมีการกำหนดให้มีกิจกรรม/มาตรการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- เพื่อค้นหาสภาพการที่ไม่ปลอดภัย จากสภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป
- เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป็นมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน

บริษัทได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้สภาพการทำงานมีความปลอดภัย โดยมี 3 หน่วยงานหลัก ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ดังนี้
 - ดำเนินการตรวจสอบความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทุกวันทำงานแรกของเดือน
 - ตรวจสอบติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินการรายการที่คณะกรรมการความปลอดภัยเสนอเพื่อปรับปรุง
 - อำนวยการสั่งการให้มีการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย
2. คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีหน้าที่ดังนี้
 - ดำเนินการสำรวจสถานที่ทำงาน เดือนละ 1 ครั้ง โดยแบ่งกลุ่มตรวจสอบออกเป็น 4 กลุ่ม เพื่อให้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ของโรงงาน
 - จัดทำรายงานผลการสำรวจและกำหนดแนวทางดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
 - ติดตามผลการดำเนินการที่ได้เสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับวิชาชีพ มีหน้าที่ดังนี้
 - ดำเนินการสำรวจและตรวจสอบสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง และรายงานผลการตรวจสอบให้กับคณะกรรมการประจำพื้นที่/แผนกบริหาร
 - ดำเนินการตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการทำงานเดือนละ 1 ครั้ง ร่วมกับคณะกรรมการความปลอดภัย
 - จัดทำ ปรับปรุงมาตรการสำรวจความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - วิเคราะห์สาเหตุสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย กำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไขร่วมกับคณะกรรมการความปลอดภัย
 - สรุป รวบรวมผลการดำเนินงานและรายงานต่อประธานคณะกรรมการ

กรณีที่ 13 โครงการหรือมาตรการในการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี

บริษัท มีการดำเนินโครงการ/มาตรการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น

- การดำเนินกิจกรรม ISO 14001 บริษัทมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมและจัดทำแผนงานด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อป้องกันและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและต่อพนักงาน
- มีการตรวจวัดค่ามลภาวะทางอากาศ น้ำ เสียง แสง โดยกำหนดอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง การตรวจวัดจะเน้นในบริเวณที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน เช่น บริเวณกระบวนการบัดกรี การใช้สารเคมี การฉีด/บดพลาสติก เป็นต้น ซึ่งผลการตรวจวัดที่ผ่านมาเป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดไว้
- บริษัทมีระเบียบปฏิบัติ เรื่อง การจัดการขยะ เพื่อให้พนักงานคัดแยกขยะก่อนทิ้งได้ถูกต้อง โดยเฉพาะขยะอันตราย
- บริษัทมีระเบียบปฏิบัติ เรื่องก การเคลื่อนย้ายและจัดเก็บสารเคมีวัตถุอันตราย เพื่อให้สารเคมีในโรงงานมีความปลอดภัยต่อพนักงาน
- โครงการอาชีวอนามัยภายในโรงงาน
 - ✓ ให้พนักงานที่มีผลการตรวจสุขภาพผิดปกติและมีโรคประจำตัวพบแพทย์ประจำโรงงาน
 - ✓ ดูแลทำงานที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพของพนักงาน
 - ✓ น้ำดื่ม/น้ำใช้ภายในโรงงาน ความสะอาดของแก้วน้ำ
 - ✓ จัดตั้งโปรแกรมการบริหารบุคคลด้านสุขภาพ เพื่อประมวลผลข้อมูลทางด้านสุขภาพของพนักงาน เฝ้าระวังไม่ให้เกิดโรคที่ร้ายแรง
 - ✓ สภาพบรรยากาศในสถานที่ทำงาน ท่อแอร์ มีฝุ่น ล้างสะอาด
 - ✓ โครงการโรงงานสีขาว

กรณีที่ 14 ระบบการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์กับพนักงานและครอบครัว

ครัว

บริษัทมีระบบการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังนี้

- สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นพนักงานรายวันจะได้รับค่าตอบแทนในเรื่องของค่าจ้าง โดยมีหลักการที่ว่า บริษัทจะให้ค่าตอบแทนกับพนักงานรายวันสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด แต่มีเงื่อนไขว่าพนักงานต้องพ้นระยะทดลองงานแล้ว (120 วัน)
- สำหรับพนักงานรายเดือน บริษัทจะจ่ายค่าตอบแทนตามโครงสร้างเงินเดือนที่บริษัทกำหนดไว้
- สวัสดิการและประโยชน์ตอบแทน มีดังต่อไปนี้

สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน	สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน
● เบี้ยขยันประจำเดือนและเบี้ยขยันพิเศษ (ในกรณีที่ในเดือนนั้น พนักงานไม่มีการลาพักร้อน) ● สวัสดิการอาหารสำหรับการทำงานล่วงเวลา ● ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานทำงานกะกลางคืน ● เงินสวัสดิการพิเศษ จ่ายให้วันมาทำงานจริง ● เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้าน ● เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร ● เบี้ยเลี้ยงสำหรับการทำงานนอกสถานที่ และเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง ● เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ● โบนัส (จ่ายให้ไม่ต่ำกว่า 1 เท่าของเงินเดือน) ● เงินช่วยทำบุญงานพิธีอุปสมบท ● เงินช่วยเหลือในการสมรส ● เงินแสดงความยินดีในการมีบุตร ● เงินช่วยเหลือในการจัดพิธีศพ ● เงินปลอบขวัญเนื่องจากภัยพิบัติ ● เงินกู้ยืมกรณีฉุกเฉิน ● ประกันชีวิต ● เงินร่วมฉลองวันเกิด ● เงินวันสงกรานต์ ● ค่ารักษาพยาบาล ● เงินบำเหน็จตอบแทน	● เครื่องแบบพนักงาน ● รถรับส่งพนักงาน ● การตรวจร่างกาย ● งานสร้างสรรค์ประจำปี ● การทัศนศึกษานอกสถานที่ ● สันทนาการด้านกีฬา ● ห้องอาหาร บริการข้าวฟรี ● สวัสดิการซื้อสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าราคาพนักงาน

กรณีที่ 15 ระบบการประเมินผลงานของพนักงาน

การประเมินผลของบริษัท จะประเมินผลพนักงานทุก 6 เดือน คือ

ครั้งที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่เดือน ธันวาคม ถึง พฤษภาคม

ครั้งที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่เดือน มิถุนายน ถึง พฤศจิกายน

ระบบการประเมินผลพนักงานของบริษัท แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. การประเมินผลสำหรับพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา เกณฑ์การประเมินผลจะมีทั้งหมด 4 เรื่อง ดังนี้

- ลักษณะและความประพฤติส่วนบุคคล 20%
- การปรับปรุงพัฒนา 15%
- งาน 30%
- การบริหารจัดการ 35%

2. การประเมินผลสำหรับพนักงานทั่วไป มีเกณฑ์การประเมินทั้งหมด 3 เรื่อง ดังนี้

- ลักษณะและความประพฤติส่วนบุคคล 30%
- การปรับปรุงพัฒนา 20%
- งาน 50%

สำหรับพนักงานสายงานวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์จะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานเป็นหลัก และสำหรับพนักงานระดับบริหารจะใช้ MBO มาประกอบในการพิจารณาด้วย

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. แผนกบุคคลจัดทำแบบประเมินผลและกำหนดการ
2. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ครั้งที่ 1 และจัดลำดับจากผู้ที่มีผลการประเมินดีที่สุดไปยังผู้ที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดตามลำดับ แล้วตรวจสอบจัดลำดับให้อยู่ในมาตรฐานของ Normal Curve
3. ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบ ครั้งที่ 2 และ ครั้งที่ 3 ในกรณีที่ผลการประเมินไม่เป็นไปตามมาตรฐานของ Normal Curve ให้หน่วยงาน แผนก ฝ่าย ตรวจสอบการประเมินอีกครั้ง
4. แผนกบุคคลตรวจสอบผลจากการประเมิน
5. ผู้บริหารอนุมัติ
6. แผนกบุคคลบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์และแฟ้มประวัติพนักงาน

ผลการประเมินพนักงาน บริษัทนำมาใช้ในการ

- เลื่อนขั้น
- เลื่อนตำแหน่ง
- ให้โบนัส
- ปรับเงินเดือนประจำปี

กรณีที่ 16 ระบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัลสูงใจและการยกย่องชมเชย

บริษัทมีระบบการให้รางวัลสูงใจกับพนักงานหลายรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น

- เบี้ยขยันประจำเดือน / ประจำปี

หลักเกณฑ์ ถ้าในรอบเดือนนั้น ๆ ของบริษัท พนักงานไม่มีการลาใด ๆ ยกเว้นการลาพักร้อน ไม่มีการมาสาย หรือเลิกงานก่อนเวลาทำงาน จะได้รับเบี้ยขยันประจำเดือนที่อัตราพื้นฐาน 200 บาท และจะเพิ่มขึ้นเดือนละ 100 บาท จนถึงสูงสุดที่ 500 บาทในเดือนที่ 4

- เบี้ยขยันพิเศษ

หลักเกณฑ์ ถ้าในรอบเดือนนั้น ๆ พนักงานสามารถผ่านชั้นเบี้ยขยันประจำเดือนมาได้ โดยไม่มีการลาพักร้อนแล้ว จะได้เบี้ยขยันพิเศษเป็นเงินเดือนละ 100 บาท

- เบี้ยขยันประจำปี

หลักเกณฑ์

ถ้าในรอบ 1 ปี พนักงานมีสถิติการทำงาน	ได้รับเบี้ยขยันประจำปี (บาท)	จำนวนคนที่ได้รับ	รวมเป็นจำนวนเงิน (บาท)
99 % ขึ้นไป	1,000	653	653,000
100 %	1,500	506	759,000
ในปีที่ 2 ได้รับเพิ่ม	500	318	636,000
และในปีที่ 3 ได้รับเพิ่ม	1,000	704	1,760,000
รวม		2,181	3,808,000
จำนวนพนักงานทั้งหมด 3,000 คน คิดเป็น 73% ของพนักงานทั้งหมด			

- เงินสวัสดิการพิเศษ เป็นเงินช่วยเหลือค่าพาหนะในการเดินทางมาทำงานของพนักงาน จ่ายให้เฉพาะวันที่มาทำงานจริง โดยเริ่มต้นวันละ 20-24 บาท

- เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

หลักเกณฑ์

อายุงาน	บริษัทจ่ายให้
ไม่ถึง 5 ปี	5%
5-10 ปี	6.5%
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	8%

- ของที่ระลึกในการทำงานครบรอบ 5 ปีและ 10 ปี

หลักเกณฑ์

เมื่อพนักงานมีอายุงานครบ	ได้รับ ของ ที่ระลึก	ราคา/บาท	จำนวนพนักงานที่ได้รับ/คน	ร ว ม เ ป็ น จำนวนเงิน / บาท
5 ปี	แหวนทองคำ	1,000	421	421,000
10 ปี	นาฬิกาที่ระลึก	2,500	106	265,000
รวม			527	686,000

- โบนัส บริษัทจะจ่ายให้กับพนักงานในอัตราไม่น้อยกว่า 1 เท่าของเงินเดือน / ค่าจ้าง

กรณีที่ 17 โครงการหรือมาตรการในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

โรงพยาบาล มีโครงการหรือมาตรการในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยได้กำหนดออกมาเป็น 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ใช้เทคนิคการทํากิจกรรม 7ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย สวยงาม และสร้างความปลอดภัย

กลยุทธ์ที่ 2 มีระบบการประเมินความเสี่ยง

กลยุทธ์ที่ 3 มีทีมโครงสร้างกายภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยที่ดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ ซึ่งหน้าที่หลักของทีมโครงสร้างกายภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย จะครอบคลุมความปลอดภัยของอาคารสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้ง การป้องกันอันตรายจากเชื้อโรค อัคคีภัย และการเจ็บป่วยจากการทำงาน ซึ่งโดยสรุปแล้วทีมนี้จะรับผิดชอบ 4 เรื่องด้วยกัน คือ ด้านโครงสร้างกายภาพ ด้านการกำจัดของเสีย ด้านการป้องกันอัคคีภัย และการจัดการด้านความปลอดภัย

กลยุทธ์ที่ 4 มีผู้จัดการ Health and Safety ดูแลโดยเฉพาะ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย

กลยุทธ์ที่ 5 ผู้บริหารมีส่วนร่วม สนับสนุน และติดตามประเมินผลในการดูแลสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาล

กรณีที่ 18 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis)

โรงพยาบาล มีระบบในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อให้ทราบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานในแต่ละระดับ
2. เพื่อสนองนโยบายขององค์กร
3. เพื่อนำมาจัดทำเป็นแผนฝึกอบรมประจำปี

โรงพยาบาลจะดำเนินการหาความจำเป็นกับพนักงานทุกระดับขององค์กร โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ หน่วยฝึกอบรมกลาง

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีแนวทางการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. หน่วยฝึกอบรมกลางร่วมกับคณะกรรมการฝึกอบรมของแต่ละ รพ. เพื่อคัดเลือกหัวข้อในการฝึกอบรม
2. จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี
3. เสนอแผนการฝึกอบรมต่อผู้อำนวยการใหญ่ของแต่ละ รพ. เมื่อได้รับอนุมัติจึงเสนอ Chief Executive Officer เพื่อขออนุมัติงบประมาณประจำปี
4. ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผน

กรณีศึกษา 51 การสื่อสารภายในองค์กร

ระบบการสื่อสารของโรงพยาบาลประกอบไปด้วย 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การสื่อสารภายในหน่วยงาน มีวิธีการดังนี้
 - การประชุมแผนกอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
 - การติดประกาศบนบอร์ดภายในหน่วยงาน และให้พนักงานเซ็นรับทราบเอกสารทุกคน
 - การส่งเวรระหว่างกะ (เช้า-บ่าย-ดึก) มีสมุดบันทึกของแต่ละเวร/ประจำวัน
2. การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน มีวิธีการดังนี้
 - การประชุมของผู้จัดการแต่ละแผนก
 - การประชุมคร่อมสายงาน เช่น OPD / IPD
 - หนังสือเวียน
 - Intranet
 - การจัดทำ Work Instruction ร่วมกัน และสื่อสารกับแผนกที่เกี่ยวข้อง
3. การสื่อสารจากบนลงล่าง มีวิธีการดังนี้
 - การประชุมทีมผู้บริหารทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามและวางแผนการดำเนินงาน
 - การประชุมระดับผู้บริหารพบพนักงานระยะเวลา 3 เดือนต่อครั้ง
 - หนังสือเวียน / Intranet
 - การติดประกาศที่บอร์ดพนักงาน
 - จัดหมายข่าวเรื่องของ Know-How
4. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน มีวิธีการดังนี้
 - ใบรับร้องเรียนจากพนักงาน / ข้อเสนอแนะ
 - ข้อเสนอทาง Web Team 2
 - ขอนัดพบ Executive Director ได้โดยตรง
 - ผู้บริหารพบปะกับพนักงานเป็นรายบุคคล

- จากรายงานการประชุมของทุกหน่วยงาน

กรณีที่ 19 การกำหนดแผนงานการอบรมประจำปีให้สอดคล้องกับแผนบริษัท

บริษัท มีวิธีการในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการส่งแบบสำรวจให้ผู้จัดการฝ่าย เรื่องที่สอบถาม เช่น ระดับความต้องการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ความถี่ของปัญหาที่เกิดขึ้นในฝ่าย แบบแจ้งความต้องการให้พนักงานได้บังคับบัญชาเรียนรู้หรืออบรมในเรื่องใด เป็นต้น

หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสรุป และเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทที่ตั้งไว้ แล้วจัดทำเป็นรายงาน Training Plan ว่าทั้งปีมีการอบรมเรื่องใดบ้าง กลุ่มเป้าหมาย วันเวลา สถานที่ฝึกอบรมเป็นอย่างไร แล้วส่งให้แต่ละฝ่ายรับทราบและปฏิบัติ

กรณีที่ 20 การสนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนา

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงและจบจากต่างประเทศ จึงเล็งเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การของตน ซึ่งจะเห็นได้จากแผนประจำปีของแผนกบุคคล ที่ระบุให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อคน ต่อปี นอกจากนี้ทางบริษัทยังมีสวัสดิการในการให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานที่มีศักยภาพและทำงานดี โดยทุนการศึกษาที่จะให้แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ทุนการศึกษาเรียนต่อ ปริญญาตรี โดยให้ไม่เกิน 100,000 บาทต่อปี เบิกจ่ายตามจริง
2. ทุนการศึกษาเรียนต่อ ปริญญาโท โดยให้ไม่เกิน 150,000 บาทต่อปี เบิกจ่ายตามจริง

ซึ่งทุนทั้ง 2 ชนิดจะให้กับพนักงานที่มีผลการทำงานดีเด่น โดยจะมีการทำสัญญาเกี่ยวกับพนักงานให้มีข้อผูกมัดในการทำงานกับบริษัท 2 ปี ขึ้นตอนมีดังนี้

- ดูจากพนักงานที่มีการทำงานดีเด่น
- มีใบตอบรับจากมหาวิทยาลัย ว่าสอบผ่านเรียบร้อยแล้ว
- แผนกบุคคลพิจารณา
- ผู้บริหารอนุมัติ
- ให้ทุนและทำสัญญา 2 ปี

ตารางสรุปหัวข้อ Present Best Practices โครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วย

กระบวนการ Benchmarking

NO.	บริษัท/หัวข้อ	ผลิต				การจัดซื้อวัตถุดิบเกษตร		การบำรุงรักษา						จัดซื้อทั่วไป		รวม
		พนักงานที่มี	วัตถุดิบ	วิธีการที่	การตรวจ	การจัดซื้อ	Contract	Kaizen	TPM	Preventive	ไม่มีแผน	Boiler	Seamer	สินค้า	บริหาร	
										Maintenance	MP			คงคลัง	supplier	
1	บริษัท ไทยรวมสินพัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด	★		★		★										
2	บริษัท อุตสาหกรรมสับปรดกระป๋องไทย จำกัด	★		★		★	★						★			
3	บริษัท ริเวอร์แควร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด		★		★				★							★
4	บริษัท สับปรดไทย จำกัด (มหาชน)		★	★		★	★			★						★
5	บริษัท แกรนด์เอเชียอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด			★												
6	บริษัท สามร้อยยอด จำกัด				★							★				
7	บริษัท กุญบุรีผลไม้กระป๋อง จำกัด					★										
8	บริษัท ปรามบุรีสับปรดกระป๋อง จำกัด									★						★
9	บริษัท ไวต้าฟู้ดแพคทอรี่ (1989) จำกัด										★					
10	บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)					★	★	★		★				★		
	รวม	2	2	4	2	5	3	1	1	3	1	1	1	1	3	

สรุปผลการนำเสนอกระบวนการการผลิต
โครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วยกระบวนการ Benchmarking

หัวข้อ	บริษัท
1. พนักงานมีทักษะความชำนาญ	☐ ไทยรวมสิน ☐ อุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องไทย
2. วัตถุดิบที่มีคุณภาพ	☐ ริเวอร์แคว ☐ สับปะรดไทย
3. วิธีการที่มีประสิทธิผล	☐ ไทยรวมสิน ☐ แกรนด์เอเชีย ☐ อุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องไทย ☐ สับปะรดไทย
4. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า	☐ ริเวอร์แคว ☐ สามร้อยยอด

สรุปผลการนำเสนอระบบการบำรุงรักษา
โครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วยกระบวนการ Benchmarking

หัวข้อ	บริษัท
การดำเนินกิจกรรมด้านการเพิ่มผลผลิตเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานภายใน	
☐ KAIZEN	☐ มาลีสามพราน
☐ TPM	☐ ริเวอร์แคว
การจัดทำแผน Preventive Maintenance ☐ กระบวนการ ขั้นตอนการจัดทำแผน PM ☐ การถ่ายทอดแผน PM และการปฏิบัติตามแผน PM ☐ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผน PM ☐ การปฏิบัติการแก้ไขกรณีที่ไม่เป็นไปตามแผน PM	☐ มาลีสามพราน ☐ TIPCO ☐ ปราณบุรี
การดำเนินระบบบำรุงรักษาโดยไม่มีแผน PM	☐ ไวต้าฟู้ด
ระบบการบำรุงรักษา Boiler	☐ สามร้อยยอด
ระบบการบำรุงรักษา Seamer	☐ TPC

สรุปผลการนำเสนอกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบเกษตร
โครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วยกระบวนการ Benchmarking

หัวข้อ	บริษัท
กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ	☐ มาลีสามพราน ☐ อุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องไทย (TPC) ☐ กุญบุรี ☐ ไทยรวมสิน ☐ สับปะรดไทย (Tipco)
Contract Farming	☐ สับปะรดไทย (Tipco) ☐ อุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องไทย (TPC) ☐ มาลีสามพราน

สรุปผลการนำเสนอกระบวนการจัดซื้อวัสดุทั่วไป
โครงการสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วยกระบวนการ Benchmarking

หัวข้อ	บริษัท
การบริหารสินค้าคงคลัง	☐ มาลีสามพราน
การบริหาร supplier	☐ ริเวอร์แคว ☐ สับปะรดไทย ☐ ปราณบุรี

บริษัท สับปะรดไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุดิบที่มีคุณภาพ

วิธีการที่มีประสิทธิภาพ

การตรวจสอบคุณภาพวัดถุดิบ

๑ วัดถุดิบการเกษตร

สับปะรด

๑ ภาชนะบรรจุ

กระป๋อง / ฝา

การตรวจสอบคุณภาพสัปปะรด

แบ่งการตรวจสอบเป็น 2 ด้าน

การตรวจสอบทางด้านเคมี

การตรวจสอบทางด้านกายภาพ

การตรวจสอบทางด้านเคมี

การตรวจสอบสารในเตตรา

ความถี่ในการตรวจสอบ

รถบรรทุกสับปะรดทุกคัน

จำนวนตัวอย่างที่สุ่มตรวจ

รถบรรทุกไม่เกิน 3 ตัน สุ่ม 10 ผล

รถบรรทุกมากกว่า 3 ตัน สุ่ม 15 ผล

การตรวจสอบทางด้านเคมี

ตรวจสอบโดย

ไนเตรทเทสstriป (*NITRATE TEST STRIP*)

มาตรฐานการยอมรับ

ไนเตรทไม่เกิน 25 ppm.

การตรวจสอบทางด้านกายภาพ

ความถี่ในการตรวจสอบ

รถบรรทุกสับปะรดทุกคัน

จำนวนตัวอย่างที่สุ่มตรวจ

รถบรรทุกไม่เกิน 3 คัน

สุ่ม 50 ผล (25 ผล/ครั้ง)

รถบรรทุกมากกว่า 3 คัน

สุ่ม 100 ผล (50 ผล/ครั้ง)

ตรวจสอบโดย

ใช้มีดปาดผลสับปะรดดูทุกผล

การตรวจสอบคุณภาพกระป๋องและฝา

การตรวจสอบคุณภาพกระป๋อง

แบ่งการตรวจสอบเป็น 2 แบบ

การตรวจสอบ *DOUBLE SEAM*

การตรวจสอบ *DEFECT* ภายนอก

การตรวจสอบ *DOUBLE SEAM*

ความถี่ในการตรวจสอบ

ทุก *lot* ที่รับเข้า

จำนวนตัวอย่างที่สุ่มตรวจ

6 กระป๋อง / วันที่ผลิต

รายละเอียดการตรวจสอบ

CAN HEIGHT ตรวจสอบโดย *VERNIER CALIPER*

VISUAL SEAM โดยดูด้วยตาเปล่าและใช้มือสัมผัส

TEAR DOWN ตรวจสอบโดย *SEAM MICROMETER*

การตรวจสอบ *DEFECT* ภายนอก

ความถี่ในการสอบ

ทุก *lot* ที่รับเข้า

จำนวนตัวอย่างที่สุ่มตรวจ

lot size < 35000 สุ่ม 200

35001 - 150000 สุ่ม 315

150001- 500000 สุ่ม 500

การตรวจสอบโดยดูด้วยตาเปล่า

การตรวจสอบฝา

ความถี่ในการตรวจสอบ

ทุก *lot* ที่รับเข้า

แบ่งการตรวจสอบเป็น 3 ด้าน

การตรวจสอบคุณภาพฝา (*END INSPECTION*)

การตรวจสอบน้ำหนักรยาง (*LINING COMPOUND*)

การตรวจสอบ *DEFECT* ภายนอก

การตรวจสอบคุณภาพฝา(*END INSPECTION*)

จำนวนตัวอย่างที่สุ่ม

5 ฝา / lot รับเข้า

รายละเอียดการตรวจสอบ

COUNTERSINK DEPTH โดย *COUNTERSINK GAUGE*

CHUCK FIT โดย *STANDARD CHUCK*

OVERALL DIAMETER โดย *VERNIER CALIPER*

STACKING RATE โดย *STACKING HEIGHT GAUGE*

SCRATCH TEST โดย *COPPER SULPHATE* หรือ

POTASSIUM FERICYANIDE

การตรวจสอบน้ำหนักยาง(*LINING COMPOUND*)

จำนวนตัวอย่างที่สุ่มตรวจ

4 ฝา / lot รับเข้า

ตรวจสอบน้ำหนักโดย *ELECTRIC BALANCE*

การตรวจสอบ *DEFECT* ภายนอก

จำนวนตัวอย่างที่สุ่มตรวจ

<i>lot size</i> < 35000	สุ่ม 200 ฝา
-------------------------	-------------

35001 - 150000	สุ่ม 315 ฝา
----------------	-------------

150001 - 500000	สุ่ม 500 ฝา
-----------------	-------------

ตรวจสอบโดยดูด้วยตาเปล่า

วิธีการที่มีประสิทธิผล

- ◎ วิธีการรักษากระป๋องไม่ให้เกิด *Defect*
- ◎ วิธีการลำเลียงสินค้าลง *Pallet* หลังการ *Cooking/Retort*
- ◎ วิธีการเพิ่ม *Yield* ลดการใช้แรงงาน
- ◎ วิธีการลดต้นทุนด้านพลังงาน เช่น พลังงานไอน้ำ ไฟฟ้า น้ำมัน
- ◎ การพัฒนาจุดคอขวดที่ *Seamer* และ *Retort*
- ◎ การประสานงานระหว่าง *Planning* กับ *Production*

วิธีการรักษากระป๋องไม่ให้เกิด *Defect*

- ◎ การจัดเก็บผลิตภัณฑ์ในคลังสินค้าจัดวางเป็นหมวดหมู่และกำหนดจุดวางอย่างชัดเจน
- ◎ ควบคุมการวางซ้อนผลิตภัณฑ์ในขณะวางบน *Pallet* และการวางซ้อน *Pallet* แต่ละชั้นให้เรียบร้อยและตรงกัน
- ◎ ควบคุมการใช้ผลิตภัณฑ์แบบ *FIFO (FIRST IN FIRST OUT)*
- ◎ ควบคุมอายุของผลิตภัณฑ์ในคลังสินค้าเพื่อพิจารณาห่อหุ้มผลิตภัณฑ์
- ◎ ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ถูกเก็บในคลังสินค้าตามระยะเวลาที่กำหนด

วิธีการลำเลียงสินค้าลง *Pallet*

การลำเลียงผลิตภัณฑ์ลง *Pallet* หลังการ *Cooking / Retort*
ผลิตภัณฑ์หลังผ่านการฆ่าเชื้อและหล่อเย็นถูกลำเลียงตาม
สายพานใช้ *Hand fork lift* สำหรับลำเลียงผลิตภัณฑ์ลง
Pallet

วิธีการเพิ่ม *Yield*, ลด *Defect*, ลดการใช้แรงงาน

- ◉ รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพ
- ◉ ลด *Loss* ในกระบวนการผลิต
- ◉ ลดผลิตภัณฑ์ *Defect* ทุกขั้นตอนการผลิต
- ◉ เพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานของพนักงาน
- ◉ เพิ่มประสิทธิภาพและดูแลรักษาเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ
- ◉ ตั้งเป้าหมายร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน
- ◉ การใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อทดแทนแรงงาน

วิธีการลดต้นทุนด้านพลังงานด้านไอน้ำ

- หุ้มฉนวนท่อ อุปกรณ์ และเครื่องจักรที่ใช้พลังงานไอน้ำ
- นำ *Condensate* กลับไปใช้ป้อนเข้าเครื่องผลิตไอน้ำ
- ตรวจสอบท่อ อุปกรณ์และเครื่องจักรที่ใช้ไอน้ำอย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาจุดคอขวดที่ *Seamer & Retort*

- ◎ กำหนดจำนวน *Product* สำหรับเข้า *Seamer* ตาม *Capacity* ของเครื่อง *Seamer* นั้นๆ
- ◎ *Balance* การ *Pack Product* ให้เพียงพอต่อการผลิต / *Line*
- ◎ จัดลำดับการ *Pack Product* ให้เป็นกลุ่มเพื่อลดปัญหา *Down Time* ในเรื่องเปลี่ยน *Packing Media* และเปลี่ยน *Code*

การประสานงานระหว่าง *Planning* กับ *Production*

ฝ่ายวางแผนการผลิตออก *Daily Pack Plan*



```
graph TD; A[ฝ่ายวางแผนการผลิตออก Daily Pack Plan] --> B[ฝ่ายผลิต Pack Product ตาม Daily Pack Plan]; B --> C[ฝ่ายผลิตแจ้งจำนวน Product ที่ผลิตได้กับฝ่ายวางแผนการผลิต];
```

ฝ่ายผลิต *Pack Product* ตาม *Daily Pack Plan*

ฝ่ายผลิตแจ้งจำนวน *Product* ที่ผลิตได้กับ
ฝ่ายวางแผนการผลิต

บริษัทลัทธิประดไทยจำกัด(มหาชน)

การจัดทำแผน

Preventive Maintenance

การจัดทำแผน Preventive Maintenance

แยกเป็น 2 ลักษณะ

- แผนงานบำรุงรักษาเครื่องจักร
- แผนงานซ่อมเครื่องจักรประจำปี

WORK FLOW

งานบำรุงรักษาเครื่องจักร

หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

- รวบรวมรายชื่อเครื่องจักรทั้งหมดในงานซ่อมบำรุง
- แยกรายการเครื่องจักรสำคัญ (CRITICAL MACHINE)

หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

- กำหนดวิธีการและแผนงานบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
- พิจารณาแผนงานร่วมกับผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

- จัดทำรายการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (PM Check List)
- จัดทำค่ากำหนดในการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน

WORK FLOW

งานบำรุงรักษาเครื่องจักร

-มอบหมายการบำรุงรักษาเครื่องจักรสำคัญ
และค่ากำหนดในการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
ให้ช่างอาวุโสและช่างดำเนินการตามที่กำหนด



-ตรวจสอบ / ซ่อม / บำรุงรักษาเครื่องจักรตามรายการ
บำรุงรักษาเชิงป้องกัน
-บันทึกข้อมูลในใบรายงานผลการปฏิบัติงาน
ให้ช่างอาวุโส



ช่าง

WORK FLOW

งานบำรุงรักษาเครื่องจักร

ช่างอาวุโส

-ตรวจสอบรายการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน และใบรายงานผลการปฏิบัติงานการซ่อมบำรุงให้หัวหน้าหน่วยซ่อมบำรุง



-รับรายงาน MACHINE DOWN TIME, SPOILAGE จากฝ่ายผลิต , ฝ่ายคลังสินค้า และรายงานค่าใช้จ่ายจากฝ่ายบัญชีโรงงาน

-ตรวจสอบรายการบำรุงรักษาเชิงป้องกันและใบรายงานผลการปฏิบัติงาน

-สรุป และรายงานการบำรุงรักษาเชิงป้องกันประจำเดือนส่งหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง



หัวหน้าหน่วยซ่อมบำรุง

WORK FLOW

งานบำรุงรักษาเครื่องจักร

หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

- ตรวจสอบรายงานการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
- ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
- รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง

ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง

- ประเมินผลการปฏิบัติงานการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน

หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

- มอบหมายให้หัวหน้าหน่วย ดำเนินการตามแผน
ที่กำหนด

แบบฟอร์ม งานบำรุงรักษาเครื่องจักร

[illegible]

แบบฟอร์ม งานบำรุงรักษาเครื่องจักร

[illegible]

WORK FLOW

งานซ่อมบำรุงเครื่องจักรประจำปี

หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง
หัวหน้าหน่วยซ่อมบำรุง

-จัดทำแผนการซ่อมเครื่องจักรประจำปี
และรายละเอียดการซ่อมเครื่องจักรประจำปี
-พิจารณาแผนงานร่วมกับผู้จัดการฝ่ายผลิต
คลังสินค้า, วิศวกรรม

ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง

-พิจารณาอนุมัติแผน

หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง
หัวหน้าหน่วยซ่อมบำรุง

-มอบหมายแผนและการซ่อมเครื่องจักรประจำปี
และรายละเอียดการซ่อมให้ช่างอาวุโสและช่าง

WORK FLOW

งานซ่อมบำรุงเครื่องจักรประจำปี

ช่างอาวุโส/
ช่าง

- ปฏิบัติตามแผนที่ได้รับมอบหมาย
- รายงานการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรประจำปี
ให้หัวหน้าหน่วย

หัวหน้าหน่วยซ่อมบำรุง

- รวบรวมรายงานและแผนการซ่อมเครื่องจักร
ประจำปี ให้หัวหน้าแผนกทบทวน

หัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง

- สรุปรายงานการซ่อมเครื่องจักรประจำปีและแผน
ส่งให้ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง ทบทวนและเซ็นรับทราบ
- จัดเก็บเข้าแฟ้ม

แบบฟอร์ม งานซ่อมบำรุงเครื่องจักรประจำปี

บริษัท สืบประดไทย จำกัด (มหาชน)																														เลขที่ : F 71 - 25						
แผนการซ่อมเครื่องจักรประจำปี																														แก้ไขครั้งที่ : 6						
หน่วยงาน :																														หน้า :						
ฝ่าย :																																				
ลำดับ	ชื่อเครื่องจักร	เดือน																															ช่างผู้รับผิดชอบ			
			1	4	7	10	13	16	19	21	24	27	30	1	4	7	10	13	16	19	21	24	27	30	1	4	7	10	13	16	19	21		24	27	30
		แผน																																		
		ปฏิบัติ																																		
		แผน																																		
		ปฏิบัติ																																		
		แผน																																		
		ปฏิบัติ																																		
		แผน																																		
		ปฏิบัติ																																		
		แผน																																		
		ปฏิบัติ																																		
		แผน																																		
		ปฏิบัติ																																		
		แผน																																		
		ปฏิบัติ																																		
		แผน																																		
		ปฏิบัติ																																		

จัดเตรียมโดย..... วันที่..... (เตรียมแผน)

หัวหน้าหน่วย

ปฏิบัติโดย..... วันที่..... (ปฏิบัติเสร็จ)

หัวหน้าหน่วย

อนุมัติโดย.....

ผู้จัดการฝ่าย

แบบฟอร์ม งานซ่อมบำรุงเครื่องจักรประจำปี

[illegible]



**BEST PRACTICE PRESENTATION
BENCHMARKING PROJECT**

“Agro-Raw Materials”

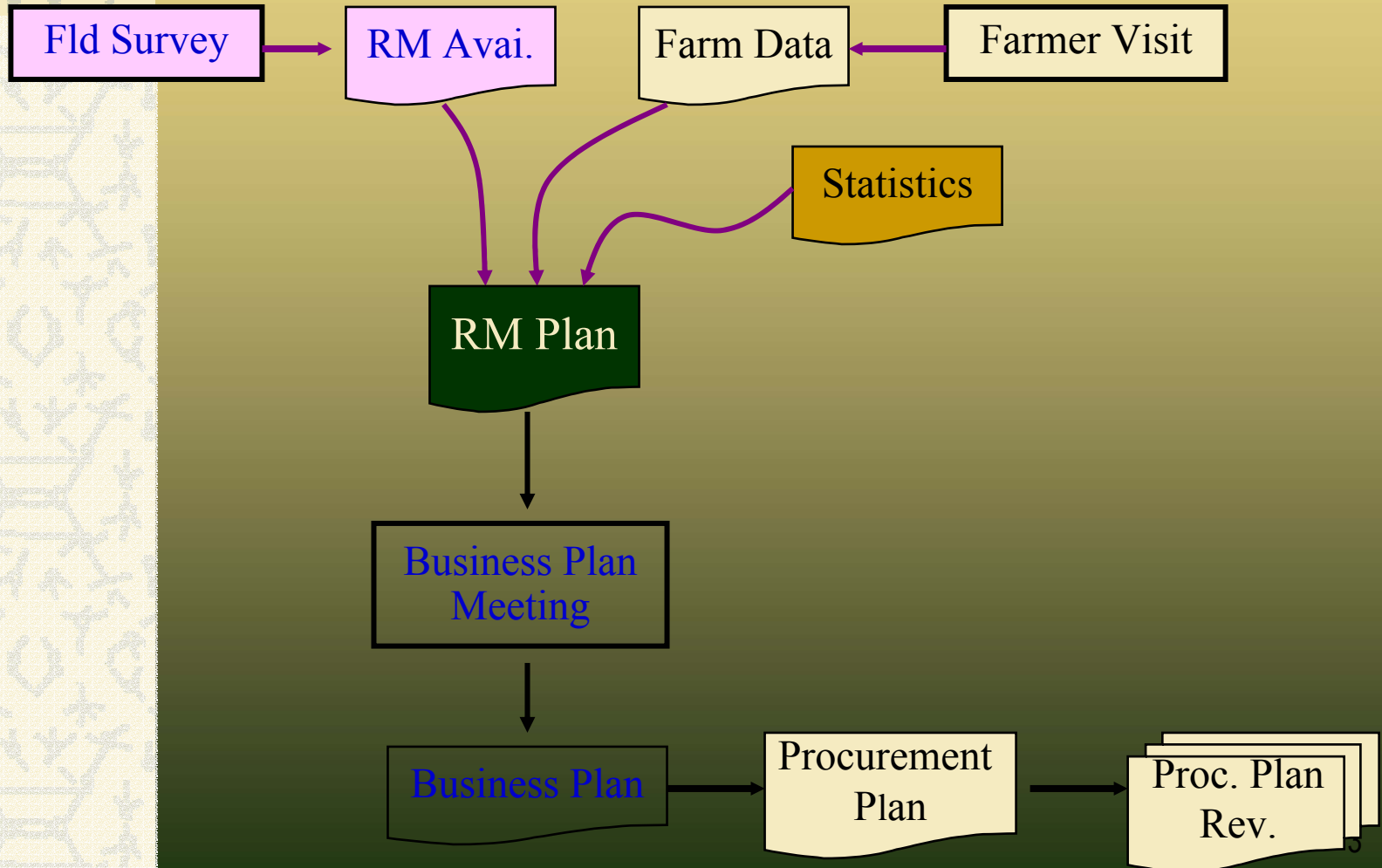
By

Det Yoocha

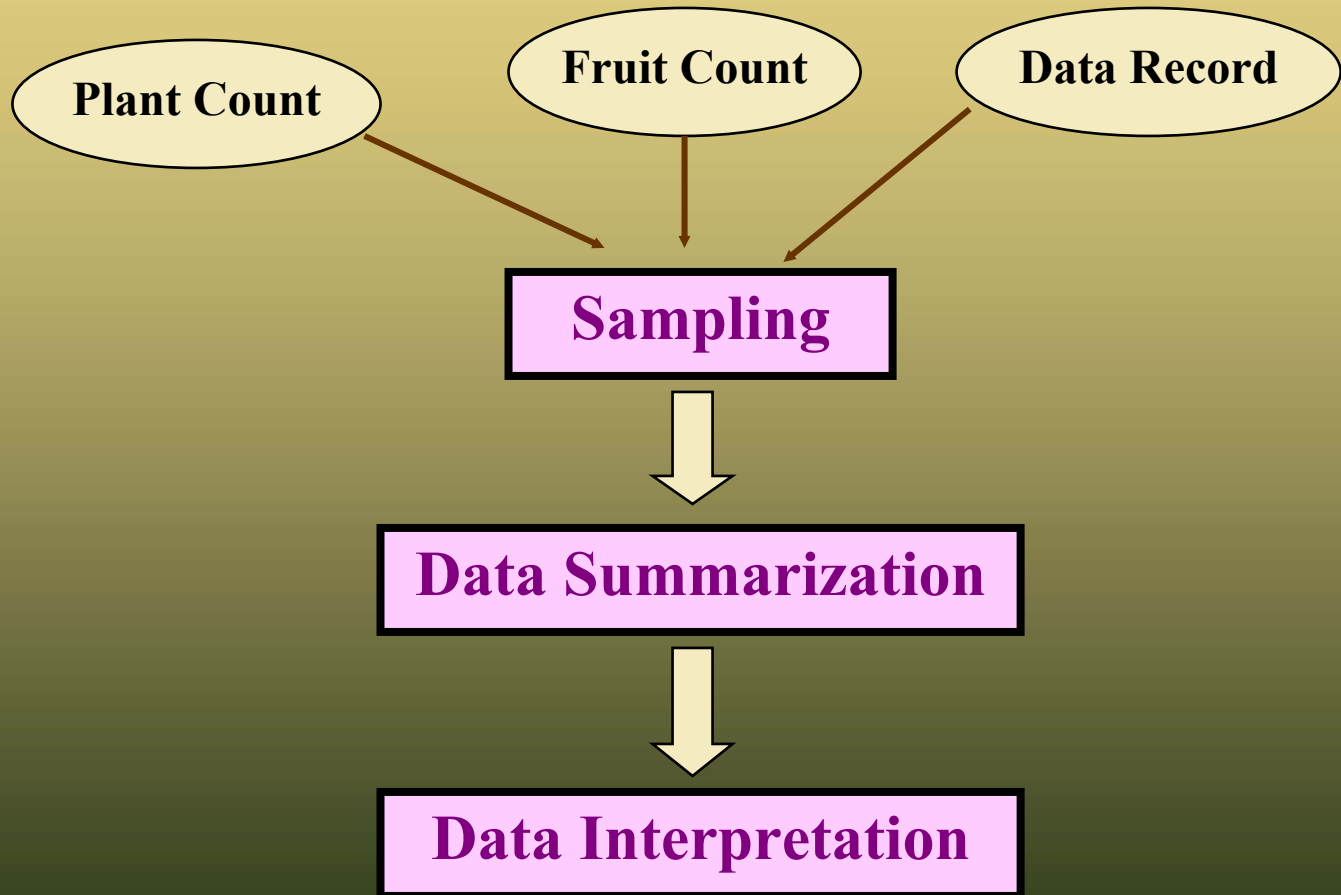
The Thai Pineapple Public Company

3 September 2002 at Mae Nam Riverside Hotel, BKK

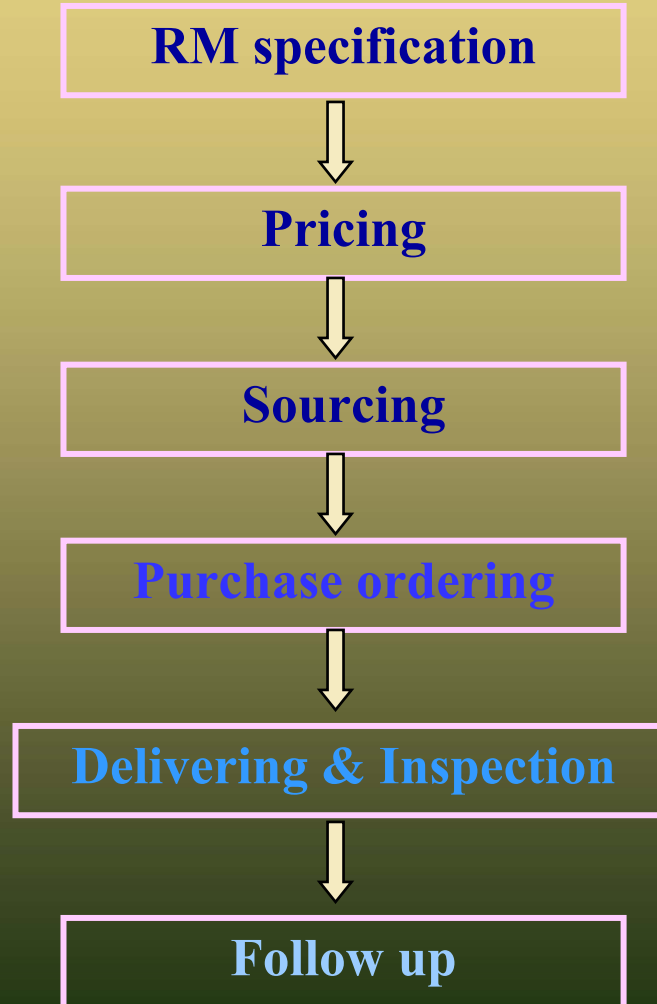
Raw Mat. Planning



Field Survey



Fruit Procurement



RM Specification

**Product
Spec.**

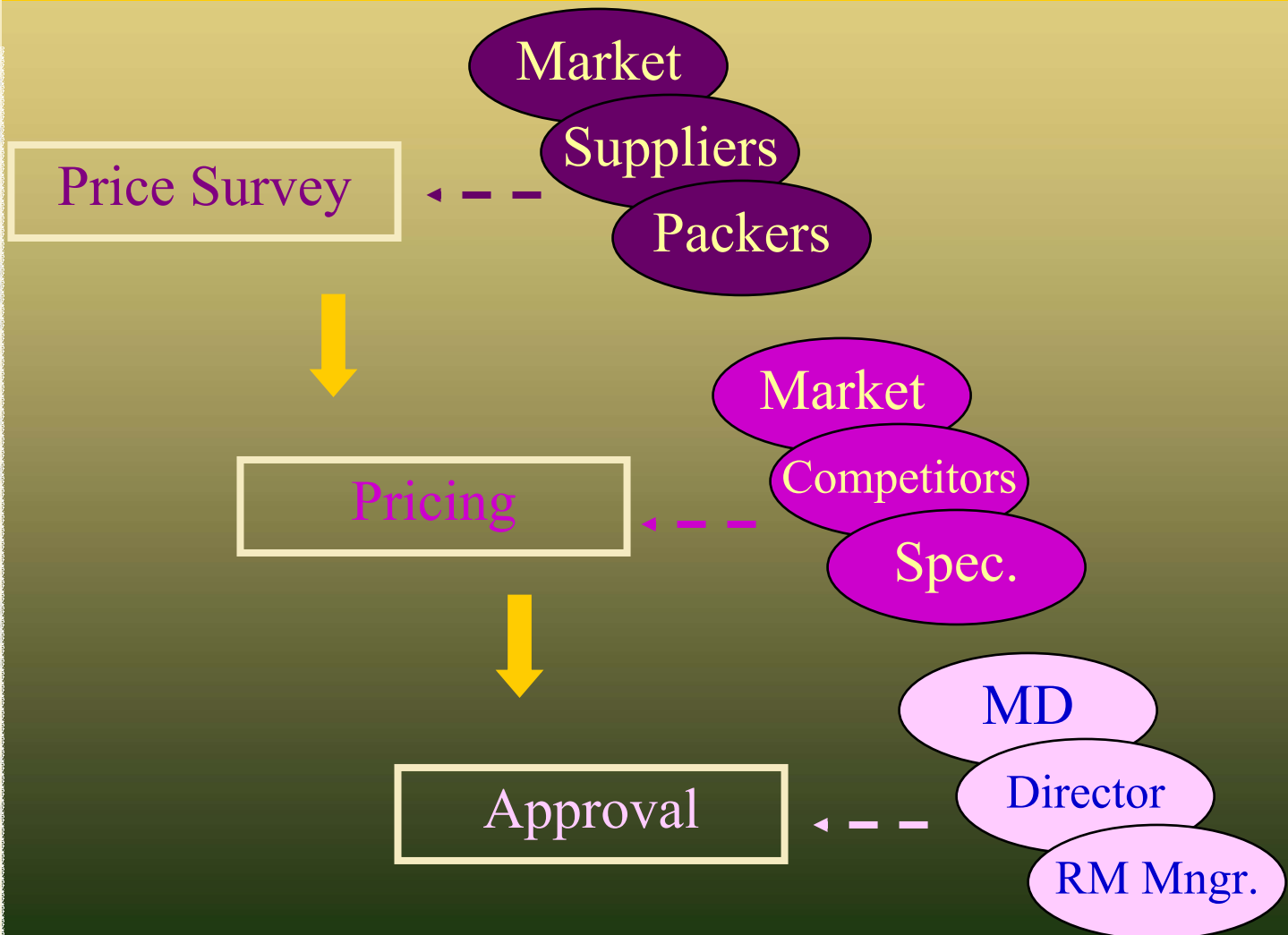
**Market
Spec.**

**High
Recovery**



***RM
Spec.***

Pricing



Sourcing

Local source



Contracted

Non-contracted

Out source



Brokers

