เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

Thailand Quality Class Plus (TQC^{+})
and
Thailand Quality Class (TQC)

ประจำปี 2560

THAILAND QUALITY AWARD

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มดำเนินการนับตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Baldrige National Quality Award (BNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์

สารแสดงความยินดีจาก ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของภาคอุตสาหกรรม เป็นการสร้างรากฐานการเติบโตของผลิตภัณฑ์ประชาชาติ ขับเคลื่อนประเทศไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่เข้มแข็งและมีเสถียรภาพ และมีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของประเทศให้สำเร็จได้นั้น จะต้องเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของภาคส่วนต่างๆ ในประเทศ ไม่เฉพาะภาคอุตสาหกรรมการผลิต การเกษตร หรือการบริการเท่านั้น แต่ยังต้องครอบคลุมถึงผลิตภาพของภาครัฐ และภาคประชาชนอีกด้วย จึงเป็นนโยบายของประเทศที่มุ่งมั่นให้ประสบผลสำเร็จ

ตลอดระยะเวลา 16 ปีที่ผ่านมา รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ทำหน้าที่เป็นกลไกที่สำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนการนำความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม และการดำเนินการโดยมุ่งมองไปยังอนาคต จุดประกายในการพัฒนาเพื่อให้เกิดการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือได้ว่าเป็นรางวัลอันมีเกียรติ เพราะนอกจากจะเน้นความเป็นสากล และได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานโลกแล้ว องค์กรที่ได้รับรางวัลยังถือว่า ได้ทำคุณประโยชน์ต่อประเทศ โดยได้นำหลักการ และค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นรากฐานของการดำเนินการที่เป็นเลิศมาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งนอกจากจะรวมถึงการบริหารองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ปฏิบัติต่อลูกค้าและพนักงานอย่างดี มีระบบงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าแล้ว ยังกำหนดให้องค์กรมีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีการบริหารจัดการโดยมีธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นที่ตั้ง คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมโดยรวม จึงเป็นที่น่ายินดีที่ประเทศไทยได้มีการดำเนินงาน การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับองค์กรที่ผ่านเกณฑ์มาอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารขององค์กรที่ได้รับรางวัลในปีนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานการจัดการองค์กร เพื่อให้เทียบเท่าองค์กรในระดับสากล มีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะผลักดัน ให้องค์กรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการในทุกด้าน และทำให้ผู้บริหาร รวมถึงพนักงานมุ่งไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน โดยได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ วางแผนธุรกิจ และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Ecosystem) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี

ในนามของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอแสดงความยินดีต่อองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ หรือ Thailand Quality Class Plus: Operation และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Class ประจำปี 2560 ทั้ง 4 องค์กร และขอแสดงความชื่นชมในความมานะพยายามของท่าน ที่ได้มุ่งมั่นปรับปรุงองค์กรจนได้รับรางวัลอันทรงเกียรตินี้ และขอขอบคุณผู้ที่มีบทบาทสำคัญในด้านต่างๆ ที่ทำให้โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินมาด้วยดีตลอดระยะเวลา 16 ปี

นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์

ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สารแสดงความยินดีจาก กรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ขอแสดงความยินดีกับองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2560 ทั้ง 4 องค์กร ที่มีความมุ่งมั่นในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยแนวทางที่เป็นสากล จนก้าวขึ้นสู่การเป็นองค์กรที่มีความพร้อมที่จะเป็นองค์กรในระดับ World Class

สำหรับปีนี้ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีการมอบรางวัลใหม่ ได้แก่ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ หรือ Thailand Quality Class Plus: Operation ให้แก่ 2 องค์กร ที่มีคะแนนการบริหารจัดการโดยรวมสูงกว่า 450 คะแนน และมีคะแนนที่โดดเด่นด้านการนำองค์กรและการปฏิบัติการ รวมถึงผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรางวัลที่ทุกองค์กรได้รับในวันนี้ เป็นเสมือนจุดตรวจสอบที่ดี สำหรับเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ ทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองต่อไปอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน เพราะนอกเหนือจากการได้รับรางวัลแล้ว สิ่งที่สำคัญก็คือ องค์กรยังได้รับรายงานป้อนกลับจากการตรวจประเมินซึ่งสามารถใช้เป็นคู่มือสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร เพื่อก้าวขึ้นสู่ความเป็นองค์กรระดับโลก

ตลอดระยะเวลา 16 ปี ที่ผ่านมา สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ผลักดันให้ภาคส่วนต่างๆ นำเกณฑ์รางวัลไปใช้พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งส่งผลให้ภาคส่วนต่างๆ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้เป็นกรอบการพัฒนาเกณฑ์รางวัลอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย และผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในโครงการ คือ องค์กรที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี จะต้องแบ่งปันประสบการณ์จากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กร และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ ได้เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรจำนวนมาก ได้ริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ในโอกาสนี้ ขอแสดงความขอบคุณผู้บริหาร และบุคลากรของทั้ง 4 องค์กร รวมทั้งองค์กรที่ได้รับรางวัลในทุกปีที่ผ่านมา ในความพยายามและความร่วมมือจากทุกท่าน ซึ่งก่อให้เกิดการขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติออกไปอย่างกว้างขวาง นับเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และต่อประเทศโดยรวม

ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์
ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สารบัญ

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลิเมอร์
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) 8

สายออกบัตรธนาคาร
ธนาคารแห่งประเทศไทย 17

เขื่อนภูมิพล
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 27

ธนาคารออมสิน 35

ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดีเทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์	สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร
ช่อฟ้าสีทอง	สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง
ช่องหน้าต่างทรงไทย	สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

รางวัล

“การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ”

Thailand Quality Class Plus : Operations

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลิเมอร์
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

คุณวิบูลย์ ชูชีพชื่นกมล

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลิเมอร์
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

สารจากผู้บริหารองค์กร

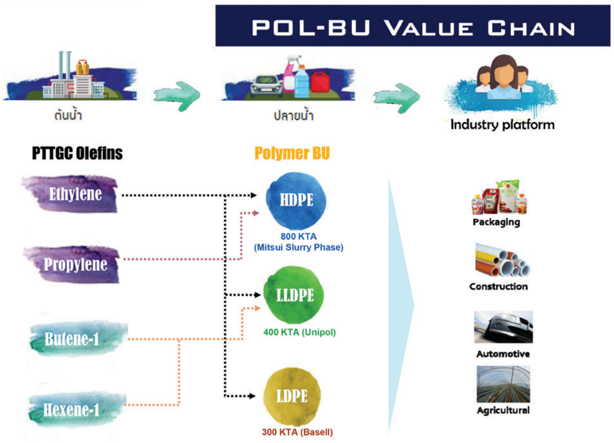
กลุ่มผลิตภัณฑ์โพลิเมอร์ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นที่จะยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรให้เทียบเท่าองค์กรระดับโลก เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการส่งมอบเม็ดพลาสติกเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจ ดูแลสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อม องค์กรจึงนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นกรอบในการบริหารงานเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายต่างๆ เพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จากความมุ่งมั่นตั้งใจในการดำเนินงานอย่างจริงจังจนได้รับรางวัล Thailand Quality Class Plus Operations (TQC^{+} Operations) เป็นสิ่งบ่งบอกถึงศักยภาพขององค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ดีสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพ นวัตกรรม และการบริการ ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล ดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

ลักษณะองค์กร

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลิเมอร์ (Polymers Business Unit (POL-BU)) เป็นกลุ่มธุรกิจหนึ่งของบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) มีผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด ได้แก่

1) เม็ดพลาสติกชนิด HDPE
2) เม็ดพลาสติกชนิด LLDPE
3) เม็ดพลาสติกชนิด LDPE

โดยเริ่มเดินเครื่องผลิตตั้งแต่ปี 2537 และได้ขยายกำลังการผลิตจนในปัจจุบันได้เพิ่มกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกชนิด LLDPE โรงงานใหม่ ทำให้ POL-BU มีกำลังการผลิตทั้งสิ้น 1.95 ล้านตันต่อปี โดยเข้าสู่ตลาดในกลุ่ม Packaging, Agriculture, Construction และ Automotive ภายใต้แบรนด์ InnoPlus โดยจัดจำหน่ายสู่ตัวแทนจำหน่ายและผู้แปรรูปผลิตภัณฑ์กว่า 3,000 รายครอบคลุมกว่า 100 ประเทศในทุกภูมิภาคของโลก



POL-BU มีวิสัยทัศน์เพื่อเป็นผู้นำในการส่งมอบเม็ดพลาสติกเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี โดยผลิตภัณฑ์สามารถนำไปขึ้นรูปเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทต่างๆ ที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตสมัยใหม่ที่หลากหลาย อาทิ ความสวยงาม รูปแบบนำสมัย มีความเบาแต่ยังคงไว้ซึ่งความแข็งแรงและทนทาน อีกทั้งยังใส่ใจในกระบวนการผลิตให้มีความปลอดภัยและใส่ใจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมขับเคลื่อน ด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่

1.) Product Innovation สมรรถนะหลักที่ทำให้เกิดนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีคุณค่า

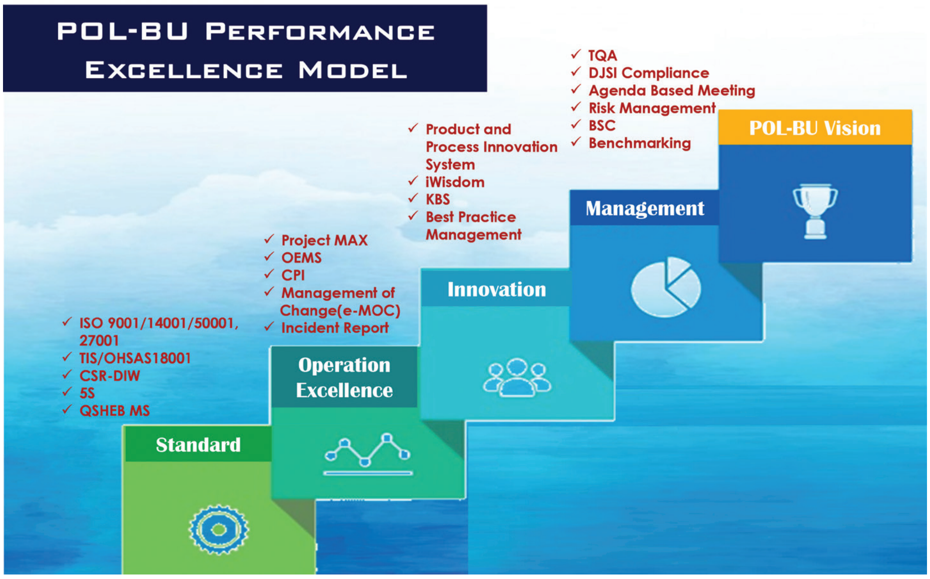
2.) Operation Excellence สมรรถนะหลักด้านโรงงานที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ ใช้พลังงานต่ำ ความสูญเสียต่ำ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

3.) Marketing Excellence สมรรถนะหลักด้านการตลาดและการดูแลลูกค้า

POL-BU มีความเชื่อว่าระบบการบริหารจัดการที่ดีจะขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน และสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ใส่ใจ ดูแลสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น POL-BU จึงมุ่งมั่นพัฒนาระบบบริหารจัดการ ตั้งแต่ระบบพื้นฐานต่างๆ เช่น ISO การพัฒนาระดับต่อมาเพื่อให้เกิด Operational Excellence เช่น OEMS, Management of Change ตลอดจนพัฒนาระบบการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ เช่น Product and Process Innovation System, KBS เป็นต้น และผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการยกระดับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามกรอบการบริหารมาตรฐานสากล โดยกรอบแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นมาจนได้รับ รางวัล TQC เป็นครั้งแรก ในปี 2558 นอกจากนี้ยังได้ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดรับกับการพัฒนาพนักงานภายใต้พฤติกรรมหลัก 4 Core Behaviors ได้แก่

1) กล้าคิดกล้าทำสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่า
2) พัฒนาตนทำงานเป็นทีม
3) ทำงานเชิงรุกสนองตอบความต้องการของลูกค้า
4) มุ่งปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติตามพฤติกรรมหลักให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจโลก ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสังคมผู้สูงอายุที่มากขึ้น POL-BU ได้ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งผู้บริหารได้มอบนโยบายเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตลาดจนบริหารสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การรักษาเสถียรภาพในการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต ดูแลต้นทุนผลิตให้สอดคล้องกับสภาวะการตลาดอย่างใกล้ชิด พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีมูลค่าสูงเพื่อตอบสนองความต้องการ Lifestyle ของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีแผนขยายการตลาดออกไปยังประเทศที่มีศักยภาพในต่างประเทศ



สำหรับด้านสิ่งแวดล้อม POL-BU ได้เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้วัตถุดิบ ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดมลพิษต่อสังคมชุมชน ซึ่งทุกผลิตภัณฑ์ของ POL-BU ได้รับการรับรอง Carbon Footprint อีกทั้งยังคงมุ่งมั่นพัฒนาการดำเนินธุรกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน สังคม เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนร่วมกันสืบไป

การนำองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงของ POL-BU ได้ออกแบบและใช้ระบบการนำองค์กร (Leadership System) เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน องค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ต้องการประกอบด้วย

0) Stakeholder Need Survey สำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

1) Pathfinding ผู้นำระดับสูงจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ ทบทวน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โดยให้ความสำคัญที่สมดุลระหว่างธุรกิจ สังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ของธุรกิจปัจจุบัน และอนาคต

2) Team Aligning กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น แล้วถ่ายทอดไปยังบุคลากรเป็นลำดับขั้น ตลอดจนพันธมิตรทางธุรกิจ

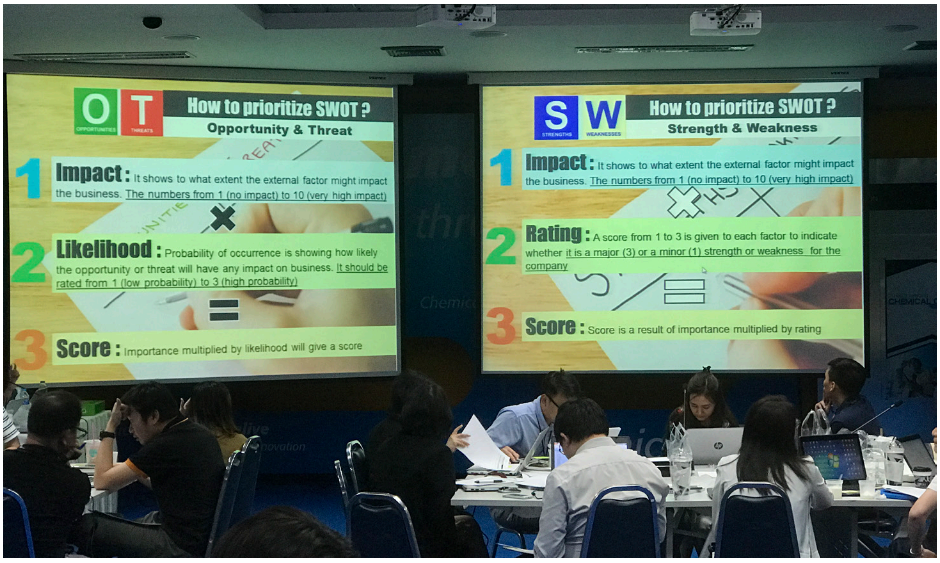
3) Taking Action ผู้นำระดับสูงกำกับดูแลให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด

4) Gauging Performance ผู้นำระดับสูงติดตาม วิเคราะห์ และตัดสินใจในการบริหารธุรกิจผ่านผลการดำเนินงานในที่ประชุมตาม Agenda Based Meeting เป็นประจำ

5) Committing to Improvement ผู้นำระดับสูงกำกับให้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการคัดเลือกและเผยแพร่ Best Practice ตลอดจนแสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม GCSPIRIT ที่สามารถนำพา POL-BU บรรลุวิสัยทัศน์ โดยแสดงออกผ่าน 4 พฤติกรรมหลักที่เรียกว่า 4 Core Behaviors โดยผู้นำระดับสูงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้พนักงานปฏิบัติตาม ยกย่องชมเชยพนักงานที่มีพฤติกรรมโดดเด่นตามพฤติกรรมหลักดังกล่าวเพื่อเป็นการส่งเสริม และสร้างความเชื่อมั่นต่อค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายโดยรวมขององค์กร POL-BU ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ โดยมุ่งนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ อย่างครบถ้วน รอบคอบ และรอบด้านมาใช้เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขัน การเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน และการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนแผนการเติบโตขององค์กรในอนาคต ตลอดจนคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นของกระบวนการ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ โดยมีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจ ตลอดจนมีการออกแบบระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กรให้สอดรับกับกลยุทธ์ และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งได้มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์อย่างเป็นลำดับขั้นทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ได้ถูกขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน โดย POL-BU ได้นำทิศทางกลยุทธ์มาเป็นกรอบในการกำหนดแผนปฏิบัติการและมีการคาดการณ์ เปรียบเทียบ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

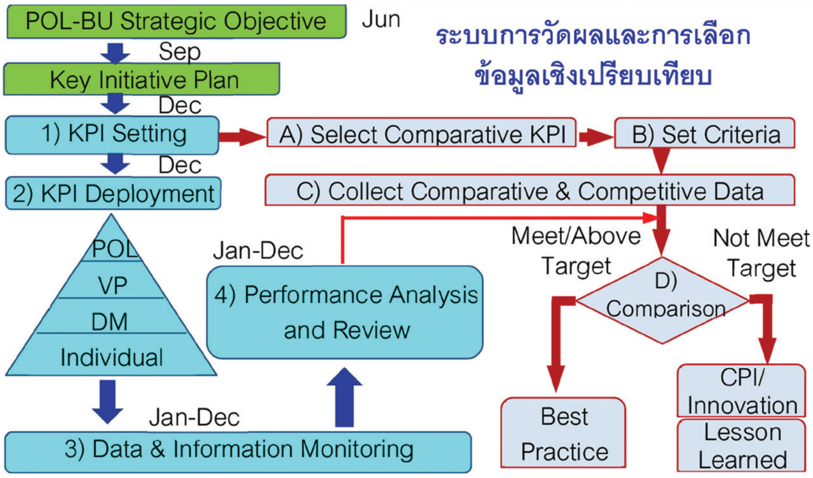


ลูกค้า

POL-BU ให้ความสำคัญกับการดำเนินการทางการตลาดและลูกค้าอย่างบูรณาการสอดคล้องกับทิศทางองค์กรและกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคตเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดและจัดเก็บอย่างเป็นระบบผ่าน CRM พร้อมอัพเดทและทบทวนข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการออกแบบกระบวนการค้นหาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าอย่างเป็นระบบเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันของลูกค้า และนำข้อมูลมาใช้ในกระบวนการพัฒนาตลาด ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า โดยการวิเคราะห์ เปรียบเทียบคู่แข่ง และหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาด้วยการระดมสมองผ่าน Workshop for Satisfaction Improvement เพื่อนำมาปรับแผนกลยุทธ์ให้ตอบสนองความต้องการ และให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า มีการจัดตั้งทีมงานพัฒนาโครงการ และเข้าพบลูกค้าเป้าหมายเพื่อหาแนวทางการพัฒนาโครงการร่วมมือระหว่างกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของลูกค้า ตลอดจนพัฒนากระบวนการสร้างความความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยบูรณาการจัดการความสัมพันธ์ และสนับสนุนลูกค้า (CRM Plan) เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่และเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้มีการเข้าพบกลุ่มลูกค้าสำคัญ การจัดงานสัมมนางานแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ อบรมเรื่องคุณสมบัติและการใช้สินค้า นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันของลูกค้า ทำให้เกิดการยกระดับภาพลักษณ์ตราสินค้า ตลอดจนยกระดับความผูกพันกับลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการ ผู้บริหารมีการเข้าพบปะกับลูกค้า รวมถึงการสนับสนุนธุรกิจของลูกค้าตลอดจนแผนกิจกรรมทางการตลาดในทุกกิจกรรม เพื่อส่งเสริมช่องทางสื่อสารกับลูกค้าที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการที่เร่งด่วนของลูกค้า ให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มลูกค้า

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

POL-BU ได้กำหนดระบบวัดผลและการคัดเลือกข้อมูลเชิงเปรียบเทียบให้ครบถ้วนทั้ง 5 มุมมอง ได้แก่ ด้านลูกค้า สังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม ผู้ถือหุ้น และพนักงานโดยมีการเชื่อมโยงตัวัดผลในแต่ละระดับให้สอดคล้องกันเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ POL-BU มีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และเผยแพร่ใน Knowledge Based System (KBS) ที่เชื่อมโยงไปยังแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ เป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ (Taxonomy) เพื่อความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการให้พนักงานเข้าถึงข้อมูล ตลอดจนมีการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทาง ตลอดจนต่อยอดความรู้เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้ และเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ทำให้ POL-BU เกิดโครงการใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่ามากมาย นอกจากนี้ POL-BU มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพมีความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพเชื่อถือได้ ตลอดจนมีแนวทางจัดการด้านการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศตามหลัก ISO 27001 อีกทั้งยังมีการเตรียมความพร้อมในการใช้ข้อมูลให้ตรงตามความต้องการของทุกกลุ่มและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ POL-BU ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้าน IT เป็นประจำทุกปี และสามารถพร้อมใช้งานในสภาวะฉุกเฉินโดยมีการทำศูนย์ข้อมูลสำรองเพื่อเก็บข้อมูลสารสนเทศหลักไว้ตลอด 24 ชั่วโมง และสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันทีกรณีศูนย์ข้อมูลหลักเสียหายซึ่งเป็นหนึ่งในขั้นตอนของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

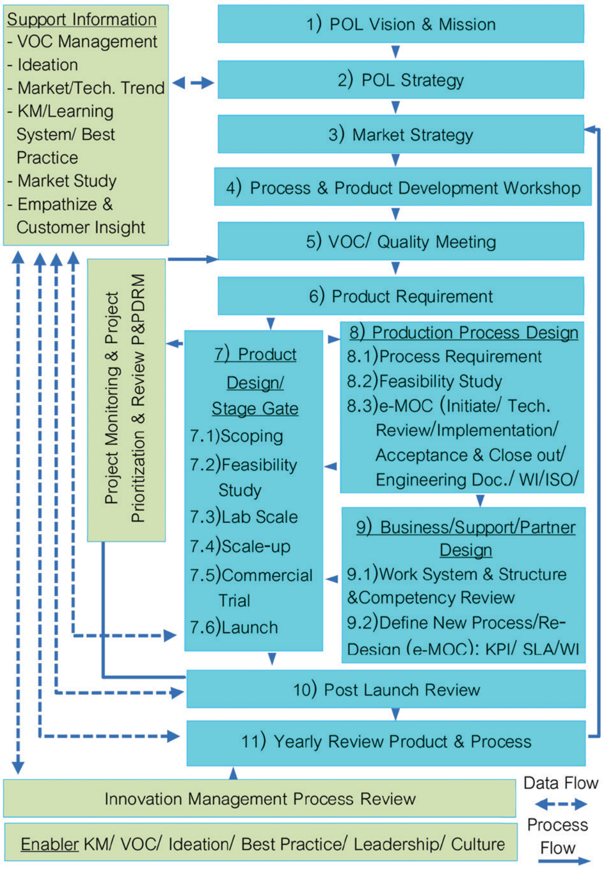


บุคลากร

POL-BU ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยมีระบบการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธ์ศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ POL-BU ยังพัฒนารูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรแบบบูรณาการการบริหารแบบโครงสร้างและแบบทีมข้ามสายงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานองบุคลากรภายใต้ระบบการจัดการ มอก./OHSAS 18001 และพัฒนาการจัดการสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ POL-BU ยังให้ความสำคัญด้านบริการสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ทัดเทียมกับกลุ่มบริษัทปิโตรเคมี สำหรับการจัดการผลปฏิบัติงานของพนักงาน POL-BU ได้พัฒนากระบวนการ Performance Management System (PMS) เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและสร้างความผูกพันของบุคลากรและเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร POL-BU ได้พัฒนาระบบการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรตลอดจนบริหารจัดการด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงานตามระบบ Career Management System เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของ POL-BU มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้

การปฏิบัติการ

การเชื่อมโยงนวัตกรรมเข้ากับสมรรถนะหลัก การเติบโตด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพ ความสามารถในการผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงสร้างจุดยืนด้วยความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด เป็นสิ่งสำคัญที่ POL-BU ได้พัฒนากระบวนการ Product and Process Innovation System โดยมีการใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ ในการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านการจัดสรรทรัพยากร พร้อมทั้งพิจารณายุติโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจ ให้รองรับการเติบโตขององค์กรก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนอกจากนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติการเป็นไปตามข้อกำหนดและเชื่อมโยงกับการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ POL-BU ได้ใช้ระบบ QSHEB Management System (QSHEB MS) เป็นกระบวนการกำกับการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ อีกทั้ง POL-BU ได้มีการจัดการห่วงโซ่อุปทานผ่านการพัฒนากระบวนการ POL Supply Chain System เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารด้านวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้คุณภาพ ปริมาณ ตรงตามเวลาการจัดส่ง และสอดคล้องกับกฎหมายมาตรฐานการผลิต ตลอดจนเป็นการส่งเสริมให้ผู้ส่งมอบและพันธมิตรทางธุรกิจเติบโตไปพร้อมกับ POL-BU และให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยโดยมีการกำกับดูแลอย่างครอบคลุมเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีการป้องกันอุบัติเหตุร้ายแรงตามระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (POL SHE MS) โดยได้รับการรับรอง TIS/OHSAS 18001, รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2554 และรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นประเภทการบริหารความปลอดภัยตั้งแต่ปี 2556 ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินตามระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301 มาประยุกต์ใช้จัดทำแผนรองรับ และฟื้นฟูธุรกิจกรณีเกิดภัยคุกคามที่อาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก และมีการซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำทุกปีทำให้ HDPE Plant เป็นโรงงานผลิตเม็ดพลาสติกรายแรกที่ได้รับการรับรอง ISO 22301



Product and Process Innovation System

QSHEB Management System (QSHEB MS)

ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ To be leading Plastic Material Provider for better living โดยการรับฟังเสียงของลูกค้าและนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างนวัตกรรมทำให้มีผลลัพธ์ด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์เหนือกว่าคู่แข่งทุกผลิตภัณฑ์ ทั้งด้านความแข็งแรง ความใส ความเหนียว เป็นต้น และมีการพัฒนาเกรดใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากโครงการต่างๆ ที่ได้พัฒนาร่วมกับลูกค้า ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ด้านผลิตภาพ สามารถเดินเครื่องตามกำลังผลิตได้ตามเป้าหมายและอยู่ในระดับ 1st Quartile ของ PTAI* มีการบริหารจัดการต้นทุนที่ดีทำให้ Monomer & Co Monomer, Catalyst and Co Catalyst Efficiency อยู่ในระดับ 1st Quartile เช่นกัน ด้านพลังงานมีการปรับปรุงพัฒนาโครงการลดใช้พลังงานอย่างต่อเนื่องทำให้ทุกผลิตภัณฑ์มีแนวโน้มการใช้พลังงานลดลงเรื่อยมาตั้งแต่ปี 2554 จนปัจจุบันผลิตภัณฑ์ HDPE และ LLDPE ได้เข้าสู่ระดับ 1st Quartile ผลลัพธ์การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ได้มีการนำระบบความบริหารต่อเนื่องทางธุรกิจตาม ISO22301 มาใช้ทั่วองค์กรให้การดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงักและมีการซ้อมแผนฉุกเฉินในทุกด้านเป็นประจำ เพื่อนำมาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งผลคะแนนการประเมินเป็นไปตามค่าเป้าหมายและดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา ผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทาน มีการวัดผลด้านคุณภาพ ปริมาณการส่งมอบ รวมถึงเวลาในการจัดส่งวัตถุดิบการผลิตให้ไม่กระทบกับการผลิตและการขายทำให้ทุกปีมี %Production Achievement และ %Sale Achievement เป็นไปตามเป้าหมาย และระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทานดีขึ้น กว่าปีที่ผ่านมา ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลประเมินความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมตั้งแต่ปี 2555-2560 มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสูงกว่าคู่แข่งเฉลี่ยของอุตสาหกรรม สำหรับความไม่พึงพอใจของลูกค้าพบว่าอยู่ในระดับต่ำกว่าคู่แข่ง และค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม นอกจากนี้ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าสูงขึ้นและเหนือกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมอีกด้วย

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้นและสูงกว่าคู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน นอกจากนี้การสำรวจ Organization Health Index (OHI) อยู่ในระดับ 1st Quartile (Asia Benchmarking) ผลลัพธ์การนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร ผลสำรวจ OHI ด้านการสื่อสารไปยังบุคลากรในด้าน Vision และ Strategy เพิ่มขึ้น การสื่อสาร ไปยังลูกค้าและ Business Partnerships และการกำกับดูแลองค์กร และจริยธรรมของผู้บริหารเพิ่มขึ้นเช่นกัน สำหรับการกำกับดูแลองค์กรอย่างเคร่งครัดทำให้ไม่พบความผิดปกติใดๆ ในทุกด้าน ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและข้อบังคับทั้งการผลิต การขายและการขนส่งเป็นไปตามกฎหมายทำให้ได้รับรางวัลต่างๆ เช่น รางวัลโครงการธรรมภิบาลสิ่งแวดล้อม (ธงขาว ดาวเขียว ธงขาวดาวทอง) รางวัล Green Industry Level5 รางวัล CSR DIW Award และ PM Award อย่างต่อเนื่อง

ด้านจริยธรรมมีการดูแลกำกับอย่างเข้มงวดทำให้ไม่มีพนักงานถูกลงโทษจากการทำผิดจริยธรรม และไม่มีข้อร้องเรียนด้านสังคม ผลลัพธ์ด้านการลดขยะฝังกลบเป็น 0 ตั้งแต่ปี 2557 และได้การรับรอง Carbon footprint ในทุกผลิตภัณฑ์ ปริมาณการใช้น้ำลดลงทุกปีและมีโครงการเพื่อสังคมเป็นประจำทุกปีทำให้ผลสำรวจความพอใจของชุมชนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด รายได้และปริมาณการขายสูงขึ้นต่อเนื่องและมากกว่าคู่แข่ง อัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นและมากกว่าคู่แข่ง EBITDA Margin เพิ่มขึ้น และมากกว่าคู่แข่งและค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมเดียวกัน สรุปผลลัพธ์ตามสมรรถนะหลักขององค์กร

1. ด้าน Operation Excellence: Plant Reliability และประสิทธิผลการใช้พลังงานอยู่ในระดับ 1st Quartile ของ PTAI
2. ด้าน Marketing Excellence: ส่วนแบ่งด้านการตลาดอันดับ 1 ในประเทศ ผลความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าเหนือว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม
3. ด้าน Product Innovation: คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในด้านต่างๆดีกว่าคู่แข่ง และความเร็วในการเข้าสู่ตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สูงกว่าค่ามาตรฐานของ PTAI

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลิเมอร์ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทใหม่ขึ้นเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2554
เลขที่ 555/1 ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมแพล็กซ์ อาคาร เอ ชั้น 14-18
ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
โทรศัพท์ 02265 8400 โทรสาร 022658500
www.pttgcgroup.com

ธนาคารแห่งประเทศไทย
BANK OF THAILAND

สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย

ดร.วรพร ตั้งสง่าศักดิ์ศรี

ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายออกบัตรธนาคาร
ธนาคารแห่งประเทศไทย

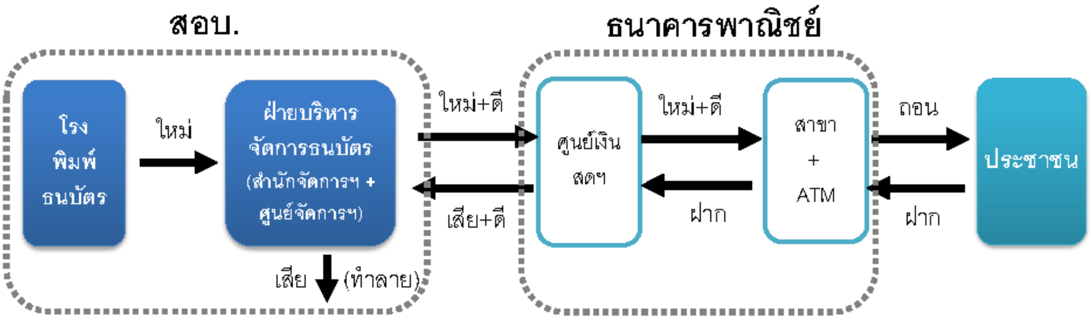
สารจากผู้บริหารองค์กร

ผู้บริหารของสายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ตระหนักถึงความสำคัญของการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยก็ได้ให้ความสำคัญ โดยได้กำหนดให้แผนงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ TQA ของสายออกบัตรธนาคารเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของธนาคาร สำหรับปี 2560-2562 ทั้งนี้แนวทางการประยุกต์ใช้เกณฑ์ TQA ของสายออกบัตรธนาคารได้ถูกกำหนดให้เป็น “ธรรมชาติ” หรือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันให้มากที่สุด ทำให้การบรรลุพันธกิจของสายออกบัตรธนาคาร คือ “การผลิตและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย เพื่อให้ธนบัตรหมุนเวียนมีสภาพดี ยากต่อการปลอมแปลง และเพียงพอต่อความต้องการของระบบเศรษฐกิจเป็นที่เชื่อมั่นและพึงพอใจของประชาชน” เป็นไปอย่างยั่งยืน ภายใต้สภาวการณ์ปัจจุบันที่มีความท้าทายและความไม่แน่นอนสูง การประยุกต์ใช้เกณฑ์ TQA จะทำให้องค์กร มีความเข้มแข็ง กะทัดรัด ยืดหยุ่น และคล่องตัว พร้อมตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ข้อมูลโครงร่างองค์กร

สายออกบัตรธนาคาร (สอบ.) เป็นสายงานหนึ่งของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ทำหน้าที่ผลิตและออกใช้ธนบัตร ตามพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2485 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2560) โดยกำหนดพันธกิจหลักในการผลิตและบริหารจัดการธนบัตรอย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัยเพื่อให้ธนบัตรหมุนเวียนมีสภาพดี ยากต่อการปลอมแปลง และเพียงพอต่อความต้องการของระบบเศรษฐกิจ เป็นที่เชื่อมั่นและพึงพอใจของประชาชน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรที่ผลิตและบริหารจัดการธนบัตรชั้นนำของโลก

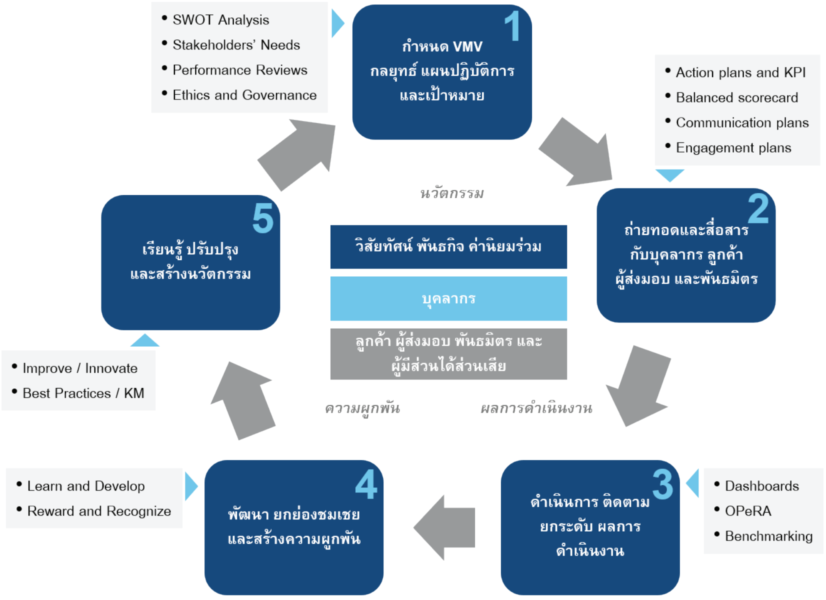
ผลิตภัณฑ์ของ สอบ. คือ ธนบัตร 5 ชนิดราคา ได้แก่ 1000 บาท 500 บาท 100 บาท 50 บาท และ 20 บาท โดยมีกลไกการส่งมอบธนบัตรครบวงจรตั้งแต่การผลิตธนบัตร การกระจายและการหมุนเวียนธนบัตรผ่านธนาคารพาณิชย์ผู้เป็นพันธมิตรหลัก เพื่อรองรับความต้องการธนบัตรของประชาชนอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความเชื่อมั่นในการใช้ธนบัตรเป็นสื่อการชำระเงิน



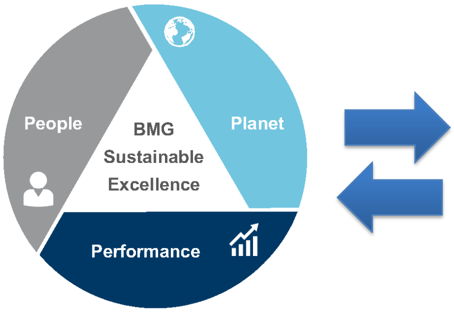
ในปี 2554 สอบ. เป็นองค์กรภาครัฐแห่งแรกของประเทศที่ได้รับการรับรองระบบการจัดการแบบบูรณาการ (Integrated Management System: IMS) จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) ครอบคลุมระบบมาตรฐานสากลในด้านต่างๆ ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 / OHSAS 18001) จากการดำเนินการตามกฎระเบียบต่างๆ ที่เข้มงวด สอบ. จึงได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นระดับจังหวัดและระดับประเทศด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555-2560 และรางวัลกิจกรรมการรณรงค์ลดสถิติอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์ตั้งแต่ปี 2558-2560 ในปี 2556 สอบ. ได้รับรางวัลชนะเลิศ Thailand Energy Award 2013 ประเภทอาคารควบคุมดีเด่น และรองชนะเลิศ ASEAN Energy Award 2013 ประเภทอาคารควบคุมดีเด่น จาก The ASEAN Ministers of Energy Meeting (AMEM) จากการมุ่งเน้นงานด้านนวัตกรรม สอบ. ได้รับรางวัลจากการประกวด Thailand Kaizen Award ตั้งแต่ปี 2554-2560 และในปี 2557 สอบ. เป็นองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่แห่งแรกของประเทศที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) โดยมีการประยุกต์ใช้เกณฑ์ TQA อย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ แม้ว่าปัจจุบันสื่อชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์จะเข้ามามีบทบาทในการใช้จ่ายประจำวันของประชาชนมากขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จากนโยบายส่งเสริมสื่อชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ แต่ความต้องการธนบัตรยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการเติบโตของเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามการเติบโตของสื่อชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ถือว่าเป็นความท้าทายที่สำคัญของ สอบ. ในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การนำองค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (VMV) ของ สอบ. จะมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีโดยคณะผู้บริหารระดับสูง โดยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงมีการพิจารณาผลการวิเคราะห์ปัจจัยและผลกระทบต่อการดำเนินงาน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติด้วยระบบนำองค์กร BMG Leadership System ผ่านกลไกการสื่อสารไปยังบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น รวมทั้งการประยุกต์ใช้ BMG Sustainable Excellence Model โดยมุ่งเน้น 3 มุมมองที่สำคัญ (Performance, People, Planet) และการบูรณาการแนวทางต่างๆ ผ่านแผนการยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามกรอบเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



BMG Leadership System



Perspective	TQA
• บรรลุพันธกิจ	• 1.1ก(1)
• ปรับปรุงและเป็นผู้นำในผลการดำเนินงาน	• 4.1ค, 6.1ข(3)
• สร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง	• 2.1ก(2), 6.1ค
• บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	• 2.1, 2.2
• วางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำ	• 5.2ข(3)
• ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร	• 5.2ข
• ส่งเสริมวัฒนธรรมมุ่งเน้นลูกค้า	• 5.1ก(3)
• ยกระดับความคล่องตัวขององค์กร	• 2.1, 2.2, 4.1ข
• รับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	• 1.2ค(1)
• สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	• 1.2ค(2)

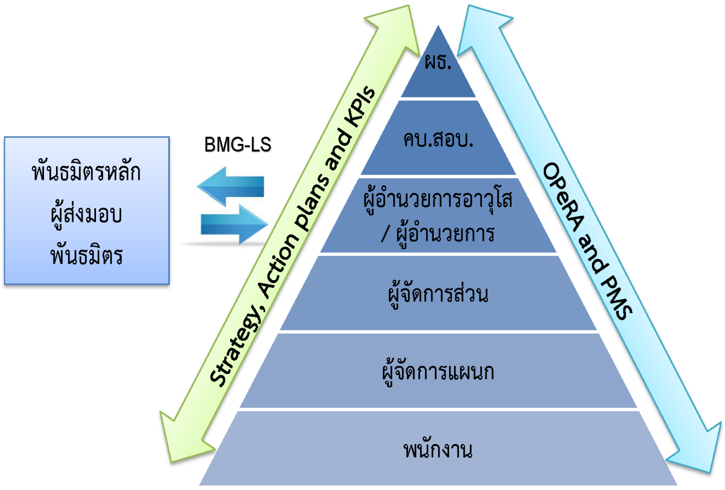
BMG Sustainable Excellence Model

กลยุทธ์

สอบ. วางแผนและทบทวนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ สอบ. รวมถึงมีการวิเคราะห์มุมมองต่างๆ อาทิ P.E.S.T การวิเคราะห์ SWOT พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะผู้บริหารและคณะกรรมการสายออกบัตรธนาคารเพื่อทบทวนและกำหนดบริบทเชิงกลยุทธ์และเป้าหมาย กรอบเวลาในการวางแผนกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ช่วงคือ

แผนระยะสั้น (1-2 ปี) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและสอดคล้องกับสภาวการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระยะสั้น
แผนระยะกลาง (3-5 ปี) เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มต่างๆ ในระยะกลาง
แผนระยะยาว (5-10 ปี) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ในระยะยาว

โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (Transformational change) ความคล่องตัว (Organizational Agility) และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) ตลอดจนการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาระบบผลิตและการบริหารจัดการธนบัตรให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและพันธมิตร แผนงานและตัวชี้วัดการดำเนินการต่างๆ ที่ครอบคลุมและสร้างสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ จะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายงานผ่านระบบประเมินผล (Performance Management System: PMS)



การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

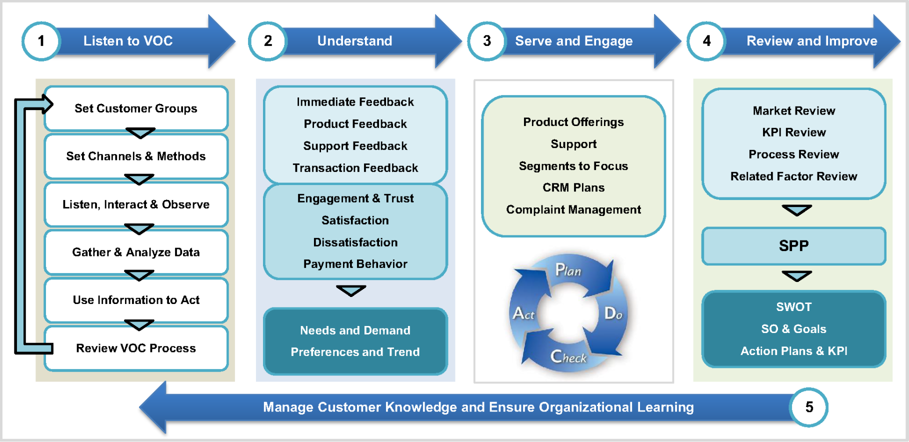
ลูกค้า

สอบ. ให้ความสำคัญกับลูกค้าคือ ประชาชนที่ใช้ธนบัตรเป็นสื่อกลางในการชำระเงิน โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง โดยอาศัยกลไกการส่งมอบธนบัตรไปยังพันธมิตรหลักคือธนาคารพาณิชย์ เพื่อหมุนเวียนธนบัตรไปสู่ประชาชน โดยมีคณะกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder Relationship Management Committee : CRMC) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหารและบุคลากรจากทุกฝ่ายงาน ดูแลและทบทวนแนวทางการดูแลและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรหลักแบบบูรณาการ ตาม BMG Customer Excellence Model (BMG-CEM)

สอบ. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องตามกระบวนการออกแบบผลิตและกระบวนการทำงาน ซึ่งรวมขั้นตอนการทบทวนและจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน โดยใช้สารสนเทศจากการรับฟังเสียงของลูกค้า และกระบวนการตอบสนองลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์ สอบ. นำนโยบายกลยุทธ์และเสียงของลูกค้ามาพิจารณาเพื่อ

1) กำหนดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
2) กำหนดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
3) ค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน รวมถึงลูกค้าในอนาคต

Customer Excellence Model



BMG Customer Excellence Model

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

ตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญโดยรวมมุ่งเน้น

1) การตอบสนองข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2) ผลกระทบสำคัญต่อความสำเร็จของ สอบ. ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
3) เป้าหมายในด้านการปรับปรุงงานและสร้างนวัตกรรม ตลอดจนครอบคลุมตัววัดทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว

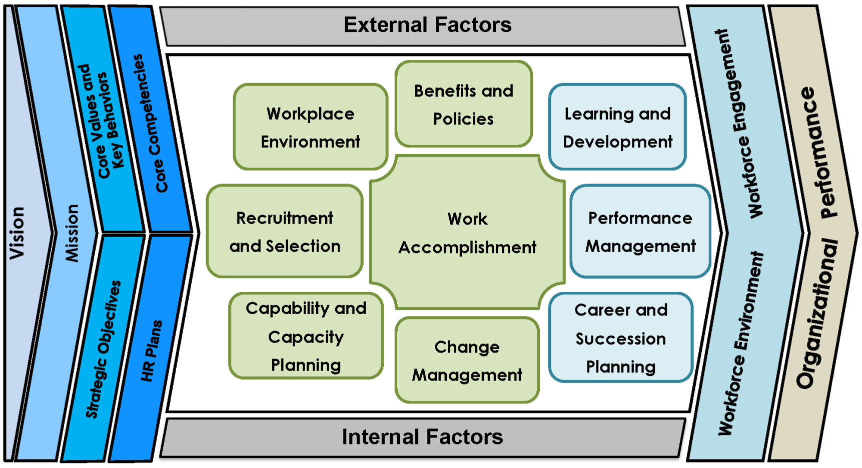
การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมถึงตัววัดที่สำคัญต่าง ๆ มีการรวบรวมและประเมินอย่างเป็นระบบ ผ่าน OPeRA (Organizational Performance Review Agenda) โดยฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องจะติดตามและทบทวนความก้าวหน้าการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเป็นรายสัปดาห์ และรายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานของ สอบ. รวมทั้งทบทวนเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์

บุคลากร

สอบ. ใช้ BMG Workforce Excellence Model (BMG-WEM) ในการบริหารบุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมและสร้างความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ สอบ. มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไประดับสายงาน (กบส.) ทบทวนกระบวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรทุกปี ในช่วงเวลาเดียวกับการทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตามปัจจัยนำเข้าที่สำคัญดังนี้

1) ความต้องการขององค์กร
2) การพัฒนาตนเองของบุคลากร
3) การมุ่งเน้นการปรับปรุงงานและนวัตกรรม
4) ปัจจัยภายในและภายนอกอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและความผูกพันของบุคลากร

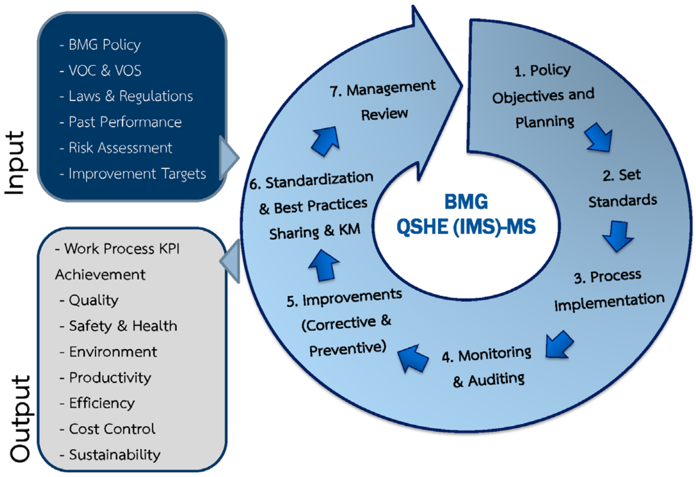
ตัวอย่างเช่น ในปี 2557 มีการทบทวน Strategic staffing เพื่อมุ่งเน้นการเตรียมการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการมุ่งเน้นนวัตกรรมและการพัฒนาศักยภาพในระยะยาว เตรียมความพร้อมของบุคลากรในหลาย ๆ สายอาชีพ และ Management Pool สำหรับ Succession Plan และในปี 2559 ได้มีวางแผนพัฒนา Multi-skills เพื่อบริหารทั้งด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายของผลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



BMG Workforce Excellence Model

การปฏิบัติการ

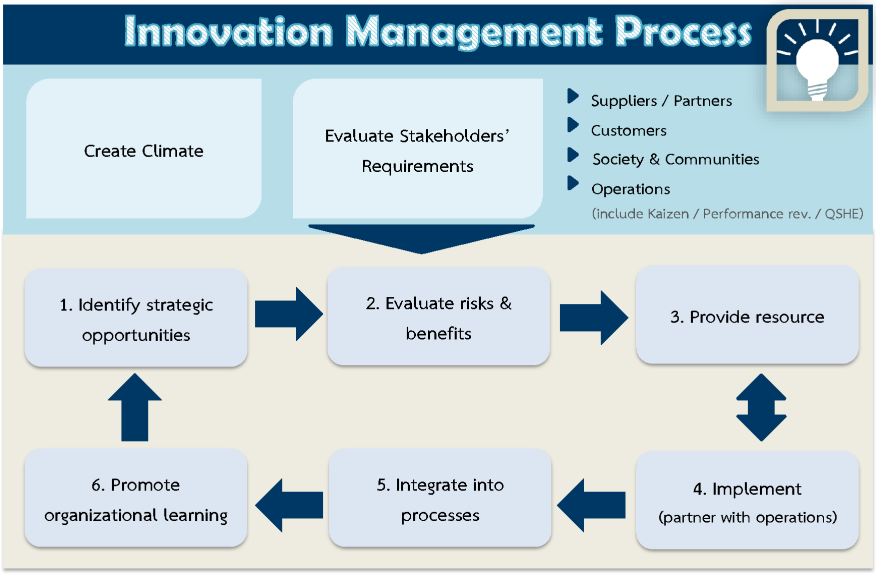
สอบ. นำระบบ QSHE Management System มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อทำให้มั่นใจว่า ในการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการหลักในทุกระบบงานเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ รวมถึงตัววัดต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และมีการติดตามและทบทวนผลปฏิบัติงานผ่าน Corporate Performance Committee (CPC) และคณะผู้บริหารระดับสูงของ สอบ. เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้ สอบ. สนับสนุนให้มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานหลักอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการ Process Improvement Steps โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ สอบ. ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน การลดความแปรปรวนในกระบวนการ และลดต้นทุนในการผลิตและบริหารจัดการธนบัตร



สอบ. มีการจัดการนวัตกรรมผ่าน Innovation Management Process โดยมุ่งเน้นนวัตกรรมในด้านการต่อต้านการปลอมแปลง การปรับปรุงผลการดำเนินงาน และการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โอกาสเกิดนวัตกรรมใน สอบ. มาจาก 3 ช่องทาง ได้แก่

1) นโยบายเชิงกลยุทธ์จากผู้บริหาร
2) การรับฟังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3) การคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การจินตนาการ ของพนักงานจากทุกส่วนงาน

นอกจากนี้ สอบ. ให้ความสำคัญต่อการทบทวนและพัฒนาแนวทางการจัดการระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดทำแผนงานต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจในอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินโดยยึดหลักมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301:2012



สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย

18 หมู่ 2 ถนนบรมราชชนนี ตำบลขุนแก้ว
อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
โทรศัพท์ 02-356-8687-90
โทรสาร 02-356-8111
www.bot.or.th

รางวัล

“การบริหารสู่ความเป็นเลิศ”

Thailand Quality Class : TQC

53 ปี เขื่อนภูมิพล
ผลิตไฟฟ้า พัฒนาไทย
รักและห่วงใยสิ่งแวดล้อม

เขื่อนภูมิพล
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คุณสุชีพ มีถม

ผู้อำนวยการเขื่อนภูมิพล
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สารจากผู้บริหารองค์กร

เขื่อนภูมิพล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในฐานะที่เป็น 1 ในโรงไฟฟ้าพลังน้ำที่มีกำลังผลิตติดตั้งขนาดใหญ่ของประเทศไทย มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานเพื่อให้เกิดความพร้อมในการเดินเครื่องหน่วยผลิตไฟฟ้า ตลอดจนจ่ายกระแสไฟฟ้าเข้าสู่ระบบตามที่ศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติสั่งการมาอย่างมีประสิทธิผลและได้ประสิทธิภาพมากที่สุด เราจึงได้นำแนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากระบวนการในการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลโอกาสในการปรับปรุงจากรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ที่ได้รับมาพิจารณาร่วมเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร เราจึงมีความรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่เป็นหนึ่งในองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในปี 2560 นี้ และเราจะยังคงมุ่งมั่นพัฒนา โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทาง เพื่อก้าวสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยค่านิยมและวัฒนธรรม “รักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม” ตามวิสัยทัศน์ “นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” ซึ่งเริ่มใช้ตั้งแต่กลางปี 2560 ต่อไป

ลักษณะองค์กร

เขื่อนภูมิพล (ขภ.) เป็นเขื่อนอเนกประสงค์แห่งแรกของประเทศไทย และยังเป็นเขื่อนประเภทคอนกรีตโค้งที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ เดิมมีชื่อเรียกว่า "เขื่อนยันฮี" ต่อมาได้รับพระมหากรุณาธิคุณจาก พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานพระปรมาภิไธยให้เป็นชื่อเขื่อนว่า "เขื่อนภูมิพล" เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2500 และยังเสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วยสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เพื่อทรงประกอบพิธีเปิดเขื่อนเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2507 ขภ. เป็นหน่วยงานระดับฝ่าย 1 ใน 6 ที่มีโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดใหญ่ ซึ่งอยู่ภายใต้หน่วยงานในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้าพลังน้ำ (ชฟน.), สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า (รวฟ.), การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) อันเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน โดยมีกำลังผลิตติดตั้งสูงที่สุดคือ 779.2 เมกะวัตต์ ตั้งอยู่เลขที่ 180/2 หมู่ 6 ต.สามเงา อ. สามเงา จ.ตาก ดำเนินงานตามพันธกิจ 2 ด้าน คือ

1) การให้บริการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังน้ำ
2) การเป็นองค์กรที่ใส่ใจดูแลชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ขภ. มีพันธกิจหลักในการให้บริการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังน้ำ โดยอาศัยการระบายน้ำจากอ่างเก็บน้ำผ่านชุดกังหันของเครื่องกำเนิดไฟฟ้าลงสู่ท้ายน้ำ ซึ่งเป็นไปตามแผนการระบายน้ำจากข้อตกลงร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ในรูปของคณะทำงานวางแผนการเพาะปลูกพืชฤดูแล้งซึ่งทำหน้าที่สำหรับช่วงเวลาตั้งแต่เดือน พ.ย.ของทุกปี จนถึง เม.ย.ของปีถัดไป และคณะอนุกรรมการติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์น้ำซึ่งทำหน้าที่สำหรับช่วงเวลาตั้งแต่เดือน พ.ค.จนถึง ต.ค.ของทุกปี เพื่อดูแลการใช้น้ำเพื่อการเกษตรตลอดจนการอุปโภค และบริโภค ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายการใช้น้ำประจำปี โดยพิจารณาปัจจัยหลายๆ ด้านรวมทั้งน้ำต้นทุนของแต่ละเขื่อน จากนั้นกรมชลประทานและ กฟผ. โดยกองจัดการทรัพยากรน้ำ ซึ่งอยู่ภายใต้สังกัดของฝ่ายสำรวจ หน่วยงานในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการพัฒนาและแผนงานโรงไฟฟ้า สายงานรองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า ร่วมกันวิเคราะห์และวางแผนการระบายน้ำทั้งในระดับรายเดือนและรายสัปดาห์ แล้วฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า (อคฟ.) ซึ่งอยู่ภายใต้หน่วยงานในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง นำแผนรายสัปดาห์มาจัดทำเป็นแผนการระบายน้ำรายวันและรายชั่วโมงให้สอดคล้องกับความต้องการด้านไฟฟ้า เพื่อสั่งการให้ ขภ. ระบายน้ำเดินเครื่องผลิตพลังงานไฟฟ้าจ่ายเข้าระบบสายส่งให้สอดคล้องกับแผนการระบายน้ำที่ได้รับมา เนื่องด้วย ขภ. อยู่ในภาคเหนือซึ่งมีโรงไฟฟ้า (รฟ.) พลังความร้อนคือ รฟ.แม่เมาะ และ รฟ.พลังน้ำเขื่อนสิริกิติ์ ขภ. จึงมีบทบาทในการสร้างเสถียรภาพให้ระบบไฟฟ้าของประเทศ ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงทั้งในภาวะปกติ โดย อคฟ. สั่งการให้ ขภ. เดินเครื่องกำเนิดไฟฟ้า เพื่อรองรับความต้องการใช้ไฟฟ้าในช่วงที่มีความต้องการสูงในแต่ละวัน (Peak Load) แบบทันที (Just In Time) และในภาวะฉุกเฉิน (กรณี Blackout หรือไฟดับเป็นวงกว้าง) ด้วยการ ประสานกับ อคฟ. และ รฟ. ทั้งประเทศ โดยใช้แผนกู้คืนระบบไฟฟ้าให้กลับคืนมาเป็นปกติ (Blackout Restoration Plan)

ผลิตภัณฑ์หลักของ ขภ. คือ ความพร้อมจ่ายพลังงานไฟฟ้า โดยที่ ขภ. สามารถเดินเครื่องได้ทันทีตามที่ อคฟ. สั่งเพื่อรองรับความต้องการด้านพลังงานไฟฟ้า โดยวัดด้วยค่าความพร้อมในการผลิตและจ่ายพลังงานไฟฟ้า (Generating Weighted Equivalent Availability Factor : GWEAF) ซึ่งมีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของผลิตภัณฑ์ต่อความสำเร็จอันบ่งบอกถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของ อคฟ. ในด้านการเดินเครื่องจ่ายไฟฟ้าเข้าระบบภายในเวลาที่กำหนดไว้ในข้อตกลงการซื้อขายไฟฟ้า (Power Purchase Agreement : PPA) ระหว่าง อคฟ. กับ ขภ. เพื่อตอบสนองความไม่แน่นอนด้านความต้องการในแต่ละวัน และภาวะฉุกเฉินจากการเกิดไฟฟ้าดับเป็นวงกว้าง การเดินเครื่องเพื่อผลิตไฟฟ้ามุ่งเน้นการเสริมระบบในช่วง Peak Load เพื่อทำให้ไฟฟ้าทั้งระบบมีเสถียรภาพ โดยส่งพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้เข้าระบบส่งของ กฟผ. ตามกลไกในการส่งมอบพลังงานไฟฟ้าซึ่งมี อคฟ. รับผิดชอบควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าของประเทศและเป็นผู้รับซื้อพลังงานไฟฟ้าจากผู้ผลิตหลักๆ ทั้งหมดรายเดียวของประเทศ (Enhanced Single Buyer) เพื่อดูแลคุณภาพของไฟฟ้าที่ส่งต่อให้กับ กฟน., กฟภ. และลูกค้าตรง จึงถือเป็นลูกค้าเพียงรายเดียวทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ตามที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงานในฐานะผู้กำกับดูแลและกำหนดนโยบายด้านพลังงานของประเทศตาม พ.ร.บ. ประกอบกิจการพลังงาน การเดินเครื่องผลิตไฟฟ้าของ ขภ. มีการประสานงานร่วมกับ อคฟ. ตามแผนการผลิตรายวัน, รายสัปดาห์, รายเดือน และรายปีซึ่งประสานงานร่วมกับกรมชลประทาน รวมทั้งชุมชนทั้งเหนือเขื่อนและท้ายเขื่อน ตามฤดูกาลอย่างเหมาะสม พลังงานไฟฟ้าที่ผลิตโดย ขภ. เมื่อจ่ายเข้าระบบส่งขนาด 230 กิโลโวลต์ (kV) แล้ว จะจำหน่ายให้ผู้ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่ภาคเหนือของประเทศ ส่วนน้ำที่ระบายผ่านชุดกังหันของ ขภ. นั้น จะไหลลงลำน้ำปิงเข้าสู่ระบบชลประทานของกรมชลประทาน เพื่อการอุปโภคและบริโภค การรักษาระบบนิเวศน์ และการผลักดันน้ำเค็มที่ปากแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณอ่าวไทยต่อไป

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

ขภ. กำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญจากการวิเคราะห์ SWOT ในระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขภ. ตามพันธกิจที่ 1 และ 2 ดังรูป

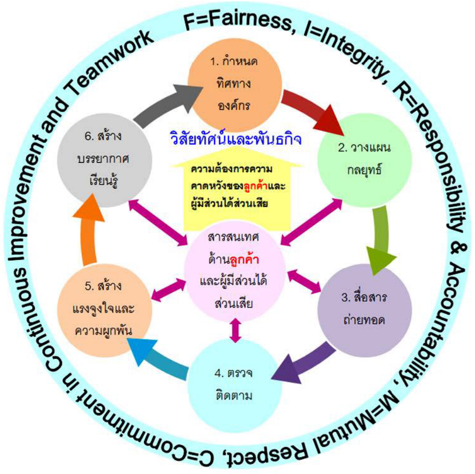
ความท้าทายสำคัญที่เขื่อนภูมิพลเผชิญ

มุมมองด้าน	ความท้าทายที่สำคัญ
ธุรกิจ	1. ความพร้อมจ่ายสูงในระดับ Global Top Decile 2. การให้บริการงานเดินเครื่องและบำรุงรักษา (Operation & Maintenance : O&M) โรงไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
การปฏิบัติการ	3. การผลิตไฟฟ้าอย่างมีคุณภาพและมีเสถียรภาพมั่นคงให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า 4. การจัดการน้ำให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าสูงสุดโดยมีผลกระทบต่อชุมชนทั้งเหนือน้ำและท้ายน้ำให้น้อยที่สุด 5. การยกระดับผลการดำเนินงานสู่ Global Top Quartile โดยใช้แนวทาง Model Plant
ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	6. เพิ่มระดับความไว้วางใจจากชุมชน 7. ไม่มีข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม
ทรัพยากรบุคคล	8. เพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถทำงานได้หลายด้าน (Multi-Skilled Workforce) 9. สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นลูกค้า

การนำองค์กร

ขภ. มีระบบการนำองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบ โดยผู้นำระดับสูงที่มี 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ (อขภ.) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2 คน และพนักงานระดับ 11 และ คณะกรรมการบริหารเขื่อนภูมิพล (คบ.อขภ.) จะใช้ระบบฯ แนวดิ่งตามรูปซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย การถ่ายทอดเป้าหมาย เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ (SP) การปรับปรุงกระบวนการเพื่อยกระดับสมรรถนะหลักในการกำหนด ถ่ายทอดและแสดงความมุ่งมั่นต่อ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ (VVM) ของ ขภ. โดยสอดคล้องกับ ของ ชฟน. และ กฟผ. รวมทั้งสื่อสารและสร้างความผูกพัน กับผู้ปฏิบัติงานและ อคฟ. โดยใช้การสื่อสารทั้งในสภาวะปกติและสภาวะวิกฤตซึ่งระบุข่าวสาร และผู้ให้ข่าวสารตามประเภทของเหตุการณ์

ส่วนระบบฯ แนวราบ ได้แก่คณะทำงาน (คทง.) ต่างๆ ที่รับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก อขภ. อนึ่ง คบ.อขภ. สร้างสภาพแวดล้อมใน ขภ. เพื่อส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมและกำกับดูแลตามระบบธรรมาภิบาล (GG) และใช้ TQM ผ่านระบบการนำองค์กรแนวดิ่ง และแนวราบ และกระบวนการ SP โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อทำให้ ขภ. ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจด้วยการตรวจติดตามโดยใช้ PPA เพื่อกำหนด KPI ด้าน GWEAF, SR, FOR และ KPI ด้าน CSR ในแผนกลยุทธ์ (SP) ขภ. และจัดทำแผนปฏิบัติการ (AP) ถ่ายทอดไปสู่กองแผนกและบุคคล ซึ่งดำเนินการทุกปี



ส่วน คบ.อขภ. แสดงความรับผิดชอบในการกระทำของตนและภาระรับผิดชอบต่อ SP โดยหัวหน้ากองรายงาน KPI ตาม PA ทุกเดือน ในที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน ในทำนองเดียวกับ อขภ. ที่รายงาน KPI ตาม PA ทุกเดือนในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร (คบ.) ชฟน. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามหลักความรับผิดชอบของระบบ GG ส่วนการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญจะใช้กลยุทธ์สร้างแนวทางความร่วมมือการจัดการน้ำแบบมีส่วนร่วมและกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชนรอบโรงไฟฟ้า และสร้างเครือข่ายการทำงาน ซึ่งทบทวนทุกปี

กลยุทธ์

ขภ. มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายตามวิสัยทัศน์ พัฒนาสมรรถนะหลัก การถ่ายทอดเป้าหมายและกลยุทธ์ตามสายบังคับบัญชา รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลาตาม 10 ขั้นตอน ซึ่งกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญโดยมุ่งเน้นการให้บริการผลิตพลังงานไฟฟ้าเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมเพื่อต่อยอดสมรรถนะหลักที่ตอบสนองความต้องการของ อคฟ. อย่างทันเวลา มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และวิธีการสร้างนวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอก ขภ. โดยร่วมกับพันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือ (Open Innovation) ซึ่งเป็น SO ที่สร้างสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองโดยใช้ BSC แล้ว อขภ. มอบหมายให้ คทง.จัดทำแผนฯ ทบทวนและจัดทำ AP ระยะสั้นและระยะยาวทุกปี ซึ่งสัมพันธ์กับ SO แล้วถ่ายทอด AP สู่การปฏิบัติ โดยสื่อสาร AP และติดตามผลทุกเดือน และยังจัดทำแผนบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อรองรับ AP ตามระเบียบ กฟผ. ทำให้มีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมสนับสนุนจนประสบความสำเร็จ และบรรลุภาวะผูกพัน

อีกทั้งยังมีแผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุน SO และ AP ระยะสั้นและระยะยาว คือแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและแผนกรอบอัตรากำลัง กฟผ. ปี 2558-2562 และ ปี 2562-2567 ซึ่งจัดทำทุกปี โดยผู้รับผิดชอบ AP ระบุความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลรองรับ SO และ AP ระยะสั้นและระยะยาว เสนอต่อ คบ.อขภ. พิจารณา แล้ว ควผฝ-อขภ. รวบรวมส่งให้ คทง. บริหารทรัพยากรบุคคล ขภ. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังและขีดความสามารถซึ่งสอดคล้องกับระบบงาน

จากนั้น ระบุความต้องการพัฒนาบุคลากร ส่งให้กอง แผนก นำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาและเรียนรู้ ตามแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ แผนกรอบอัตรากำลัง กฟผ.ฯ นอกจากนั้นยังมีแผนพัฒนาบุคลากรตามระบบ PROFESSIONAL PARTY (P^2), แผนฝึกอบรม Coach เพื่อบริหารอัตรากำลังและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ และแผนพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ที่สำคัญ โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของ AP ซึ่งรองรับ SO ต่างๆ และมีการจัดทำทุกปี ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวครอบคลุมระยะเวลา 10 ปี ตาม KPI ซึ่งทบทวนทุกปี ส่วนการปรับเปลี่ยนและนำ AP ไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วนั้น จะแบ่งเป็นสองสภาวะ ได้แก่ สภาวะปกติ และสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ลูกค้า

ขภ. รับฟัง, มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกต อคฟ. เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ต่อได้ มีวงจรชีวิตลูกค้าและกระบวนการรับฟังฯ ทั้งในภาวะปกติ (ใช้ช่องทางทั่วไป) และภาวะฉุกเฉิน (ใช้ช่องทาง Party Line ซึ่งเป็น Hotline และเป็นสายตรงที่ไม่ต้องหมุนเบอร์ ที่ตอบสนอง อคฟ. ตลอด 24 ชม.) และมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของ อคฟ. ผ่านระบบบริหารความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ผูกพัน โดยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. วางแผน 2. ดำเนินการ 3. ประเมินผล และ 4. ปรับปรุง

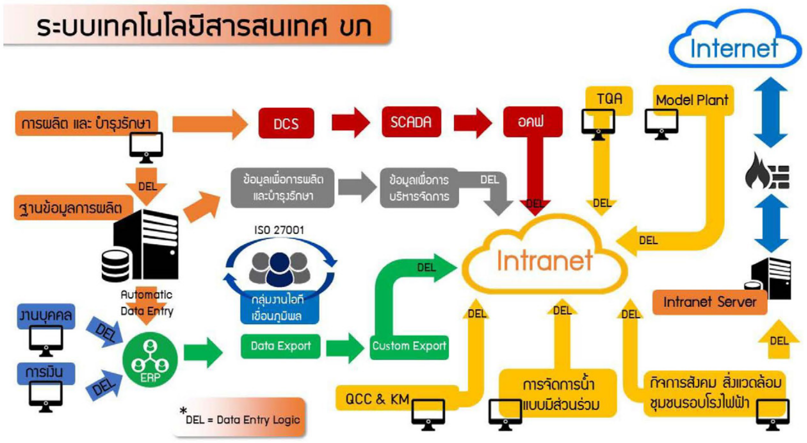
นอกจากนั้น ยังเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของ อคฟ. ที่มีต่อ ขภ. เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น โดยให้ความสำคัญด้านคุณภาพ และ PPA ซึ่งพิจารณา 4 ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ 1. GWEAF 2. FOR 3. POF และ 4. UOF ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ สายงาน รวฟ. ขภ. กำหนดผลิตภัณฑ์ตาม PPA ซึ่งเริ่มจัดทำในเดือน ส.ค.2548 โดย คทง. กลั่นกรองแนวทางการจัดทำ PPA ของกลุ่มผลิตไฟฟ้า ประกอบด้วยผู้แทน รฟ.พลังความร้อน, รฟ.พลังความร้อนร่วม รวมทั้ง รฟ.พลังน้ำต่างๆ ของ กฟผ. วิธีการกำหนดหลักเกณฑ์ PPA คำนึงถึงความหลากหลายของประเภทและอายุ รฟ. รวมถึงแนวคิดด้านธุรกิจ เพื่อให้ รฟ. แต่ละแห่งยอมรับได้ รวมทั้ง อคฟ. สามารถสั่งการ Dispatch โดยอาศัย Merit of Order หรือ Control ค่า Energy Payment ให้ต่ำสุด การทำ PPA เป็นแบบ Two-Tier Tariff คือคิดค่าความพร้อมจ่าย (Availability Payment : AP) ซึ่งคิดจากการปฏิบัติตามเงื่อนไขใน Grid Code และ COC กับค่าพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตและจ่ายเข้าระบบจริง (Energy Payment : EP) ตามที่ อคฟ. สั่งการให้เดินเครื่อง โดย ขภ. เปิดช่องทางให้ อคฟ. สามารถสืบค้นข้อมูลสารสนเทศได้ทาง Website และได้รับการสนับสนุนผ่านกลไกการสื่อสาร จากการที่ ขภ. จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด โดยกำหนดให้ อคฟ. เป็นลูกค้าเพียงรายเดียวและมีตลาดเดียวโดยไม่มีคู่แข่ง ขภ. จึงมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับ อคฟ. โดยใช้กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนกำหนดวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของ อคฟ. เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนจะถูกดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที สร้างความผูกพัน ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้กับ อคฟ.

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ขภ. ใช้ KPI ติดตามปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินงาน แล้วบริหารผลฯ ตาม KPI ซึ่งกำหนด/ทบทวนทุกปี โดยเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่มุ่งเน้นพันธกิจการให้บริการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังน้ำที่มีสมรรถนะสูงในระดับ Global Top Quartile มีคู่เทียบหลัก คือ เขื่อนศรีนครินทร์ ตาม KPI ทั้ง 5 ตัว ได้แก่ ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของ อคฟ., GWEAF, SR, FOR และเทียบกับคู่เทียบอื่นๆ อีกทั้งยังแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กรซึ่งดำเนินการทุกปีผ่านกระบวนการ Benchmarking อันประกอบด้วยการวางแผน, การรวบรวมข้อมูล, การวิเคราะห์เปรียบเทียบ และการปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งใช้ข้อมูลจากเสียงของ อคฟ. โดยมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางที่ปรับปรุงตามผลประเมินความพึงพอใจของ อคฟ. ตลอดจนทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการของ ขภ. ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรโดยใช้ตาราง Objective Measure Target Initiatives แล้วทบทวนผลการดำเนินงานและขีดความสามารถขององค์กรใน 2 ระดับ

โดยระดับกลยุทธ์ใช้ KPI ใน OMTI ส่วนระดับปฏิบัติการใช้ข้อมูลตาม KPI ซึ่ง KPI ในทั้งสองระดับจะต้องถูกทบทวนเป็นประจำ ขภ. คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 10 ปี ตาม KPI ที่ คทง.จัดทำ AP ตั้งไว้ทุกปีโดยใช้ Trend Analysis และข้อมูลต่างๆ โดยมุ่งเน้น GWEAF ตามพันธกิจการเป็นผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้าฯ แล้วนำผลของการทบทวนผลการดำเนินงาน ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสสร้างนวัตกรรมโดยการประชุม คบ.อขภ. ทุกไตรมาส

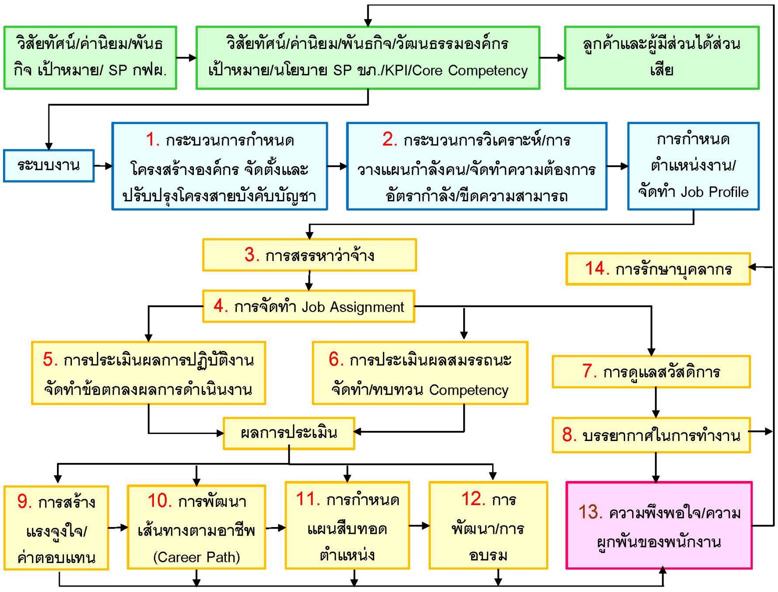
ขภ. จัดการความรู้ขององค์กรซึ่งแบ่งเป็นองค์ความรู้หลัก และสนับสนุน ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ของ ขภ. เพื่อยกระดับสมรรถนะหลัก และตอบสนอง อคฟ. ทั้งยังใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กรใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ผ่านการปรับ SP ส่วนระดับปฏิบัติการผ่านข้อมูลในระบบ IT และข้อมูลการปรับปรุงการดำเนินงานจากกิจกรรม ลปรร. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศรวมทั้ง KM ระบบ IT ของ ขภ. จัดแบ่งเป็นระบบหลักที่มุ่งเน้นพันธกิจการเป็นผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้าฯ ได้แก่ ระบบ SCADA ที่เชื่อมต่อกับ อคฟ. เพื่อบริหารการเดินเครื่อง และระบบสนับสนุน ได้แก่ ระบบ ERP, Balloon Office ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลการบริหารระบบ KM Web Database และระบบต่างๆ ของ กฟผ. และ Cockpit ซึ่งผู้บริหารใช้ติดตาม KPI สำคัญ ซึ่ง ขภ. มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัยและเป็นความลับ และยังพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันกาล สำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า นอกจากนั้นยังทำให้ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และใช้งานง่าย ตาม AP ของ ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ ปี 2559-2569 ของระบบ IT ทั้งในระดับ กฟผ. และแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขภ. ซึ่งทบทวนทุกปี ตลอดจนทำให้ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มงาน IT นำมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ กฟผ. มาใช้งานตามบริบทของ ขภ. ทั้งยังมีการจัดทำแผนสำรองข้อมูลและการกู้คืนระบบเพื่อรองรับแผนงานบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของ กฟผ. ซึ่งผ่านการรับรองตามมาตรฐาน ISO 27001 รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการและผู้รับผิดชอบเพื่อเตรียมการรองรับภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งการฟื้นฟูภาวะฉุกเฉินดังรูประบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขภ. อีกด้วย



ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขภ.

บุคลากร

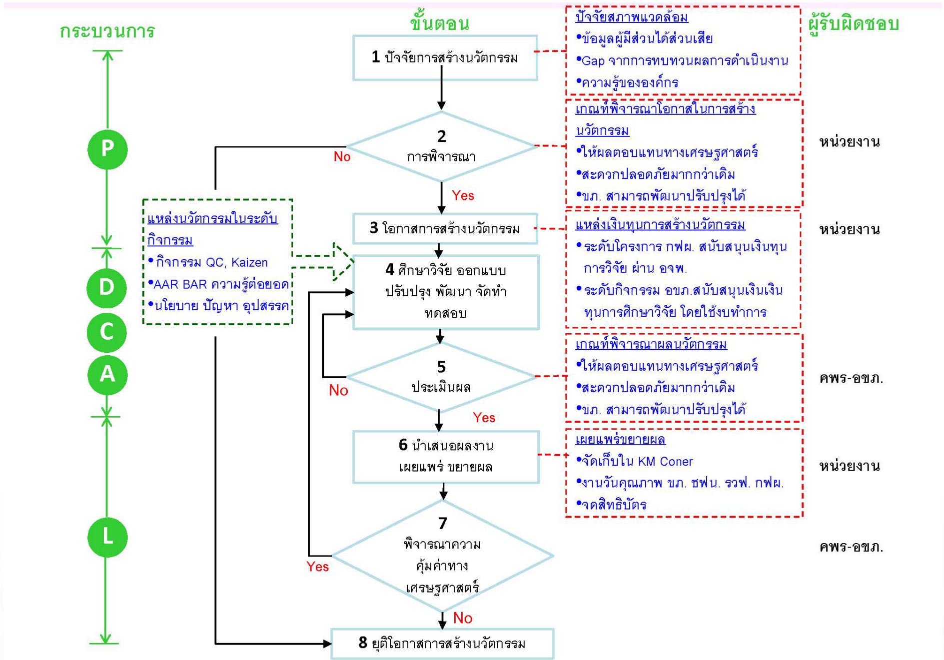
ขภ. ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ การรับรองมาตรฐาน และจำนวนบุคลากรที่ต้องการผ่านสมรรถนะหลักที่มุ่งยกระดับความสามารถของบุคลากรมากกว่าจำนวนเพื่อตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลา โดยในระดับกลยุทธ์ใช้ SP ส่วนระดับปฏิบัติการใช้การวิเคราะห์ภาระงานและอัตรากำลังซึ่งดำเนินการทุกปี โดยสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ผ่านระบบการสรรหาบุคลากรภายนอกและภายในซึ่งดำเนินการโดย อทบ. รวมทั้งที่ดำเนินการโดย ขภ. เองผ่านการจ้างเหมางานบริการและจ้างทำของ เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเพิ่มผลิตภาพบุคลากรตามแนวคิดของ Lean และยังผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างกองเดินเครื่อง และกองบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า เพื่อตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลา ขภ. จัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากรโดยใช้โครงสายบังคับบัญชาแนวดิ่งตามหน้าที่งาน (Functional Structure) และกลไกการประสานงานแนวราบ (Horizontal Mechanism) เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตามแนวคิดของ Lean เช่นเดียวกัน ส่วนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรในระยะยาว ใช้ข้อมูลอัตรากำลัง 10 ปี ซึ่งสอดคล้องกับกรอบอัตรากำลังของ กฟผ. รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลิตภาพด้านบุคลากรตามแนวคิดของ Lean ส่วนในระยะสั้น 1 ปี ใช้การจัดการบุคลากรซึ่งดำเนินการทุกปี ขภ. สร้างความมั่นใจด้านสุขภาพและสวัสดิภาพของบุคลากร และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมในการทำงานตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลาโดยใช้ QSHEEnIS ซึ่งรับผิดชอบโดย คทง. QSHEEnIS รวมทั้งมีการแต่งตั้ง คปอส. พิจารณาแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อป้องกันและลดอุบัติเหตุ และมี จป. ระดับบริหาร ระดับหัวหน้างาน ระดับเทคนิค และระดับวิชาชีพ ดำเนินงานครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยกำหนดดัชนี (KPI) การประสบอันตราย (DI) และปฏิบัติตาม พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน กฎกระทรวงแรงงานเรื่องมาตรฐานและการจัดการด้านความปลอดภัยฯ รวมทั้งนำระเบียบปฏิบัติ SHEP-HY-22 และกิจกรรม 5ส. มาใช้ในงาน



นอกจากนั้นยังสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ตามระเบียบ กฟผ. เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับองค์กร และตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลา ซึ่งมีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้วิธีการของ กฟผ. และที่ ขภ. ดำเนินการเองทุกปี รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้แนวทางของ กฟผ. ในการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมการแสดงออกของผู้ปฏิบัติงาน ขภ. มีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแบ่งเป็นระบบฯ แนวดิ่งซึ่งมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตามโครงสายบังคับบัญชาแนวดิ่งตามข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549 เรื่องการประเมินผลบุคคล และระบบฯ แนวราบซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินงานของ คทง. และยังมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำตามระบบการพัฒนาบุคลากรของ กฟผ. และของ ขภ. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลา โดย ขภ. ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาตามระบบ P^2 ของ ขภ. และระบบการพัฒนาบุคลากรของ กฟผ. ในด้าน Output, Outcome และ Impact มีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานขององค์กรโดยใช้ระบบ Career Path และ Career Development ของ กฟผ. ซึ่งปรับปรุงตามแผนวิสาหกิจ กฟผ.

การปฏิบัติการ

เนื่องจากการตอบสนองของ ขภ. ต่อ อคฟ. ทั้งในยามปกติช่วง Peak Load และภาวะวิกฤตที่ รฟ. พลังความร้อนมีปัญหาซึ่งคาดการณ์ล่วงหน้าทั้งได้และไม่ได้ แสดงถึงความพร้อมของ ขภ. ในการจ่ายไฟฟ้า จึงจำเป็นต้องมีการระบุข้อกำหนด และออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นพันธกิจหลักคือการให้บริการผลิตไฟฟ้าฯ ซึ่ง รฟ. ของ ขภ. ถูกสร้างตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผน PDP ของประเทศ รวมทั้ง PPA โดยการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญซึ่งใช้ KPI ผลการดำเนินการที่สำคัญเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของกระบวนการตามพันธกิจหลัก ส่วนการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ จะมุ่งเน้นกระบวนการสนับสนุนภายใต้พันธกิจหลัก มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลัก และลดความแปรปรวนของกระบวนการ โดยใช้แนวทาง TQM รวมถึงจัดการนวัตกรรม ตามรูป ส่วนการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ จะใช้ระบบบริหารงบประมาณซึ่งกำหนดให้ทุกกระบวนการคำนึงถึงต้นทุนโดยพิจารณาเป็นข้อมูลนำเข้า และปรับปรุงต้นทุนด้วยแนวทางและเครื่องมือด้าน Lean มีการจัดการห่วงโซ่อุปทานภายใต้พันธกิจการเป็นผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้าฯ โดยมุ่งเน้นผู้ผลิตอุปกรณ์, อบย., อบฟ. และ อบค. ตามระเบียบ กฟผ. ด้วยวิธี Collaboration และสัญญา Major Maintenance Agreement และทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัยผ่านระบบ OHSAS/TIS18001 ใน QSHEEnIS มีการทบทวนทุกปีโดย คทง.บริหารจัดการมาตรฐานสากล ขภ. รวมถึงเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินโดยกำหนดประเภทของภัยพิบัติและมาตรการที่เกี่ยวข้องแยกตามพันธกิจ



เขื่อนภูมิพล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

180/2 หมู่ที่ 6
ตำบลสามเงา อำเภอสามเงา
จังหวัดตาก 63130
โทรศัพท์ 05-588-1211-5
www.bhumiboldam.egat.com

ธนาคารออมสิน

คุณชาติชาย พยุหนาวีชัย

ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

สารจากผู้บริหารองค์กร

ธนาคารมีนโยบายในการยกระดับให้ธนาคารออมสิน “เป็นธนาคารที่ดีที่สุดของประเทศ (The best & bigger local bank in Thailand)” ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและยกระดับองค์กรให้มีความเป็นเลิศตามนโยบายดังกล่าวได้ จะต้องคำนึงถึง “ระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพในระดับที่เป็นมาตรฐานสากล” ทั้งในด้านกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Result) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ธนาคารเริ่มศึกษาและนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาใช้ตั้งแต่ปี 2558 ควบคู่ไปกับเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ซึ่งธนาคารได้ใช้ประโยชน์จากการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในการสร้างบรรยากาศในการแสวงหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจ และพัฒนานวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ โดยที่ผ่านมาได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการเชิงคุณภาพและขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะองค์กร

ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2456 โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย แบ่งการบริหารสาขาเป็น 6 สายงาน โดยแบ่งเป็น 18 ภาค เพื่อบริหารสาขา 1,056 สาขา มีผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่

1. ด้านเงินฝาก (เงินฝาก สลากออมสิน สงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว)
2. ด้านสินเชื่อ (สินเชื่อเพื่อธุรกิจ สินเชื่อบุคคล และสินเชื่อเศรษฐกิจฐานราก
3. ด้านบริการทางการเงิน (ผลิตภัณฑ์หลัก บริการทางการเงิน อิเล็กทรอนิกส์)

โดยบริการผ่านสาขา Internet/Mobile Banking, Self Service Mobile และรถ/เรือ/บริการนอกสถานที่

วิสัยทัศน์ "เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน"
พันธกิจ ได้แก่

1. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
2. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
3. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน
5. เป็นธนาคารเพื่อสังคมสมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับพันธกิจคือ "การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย" และค่านิยม คือ SAVE (Social Responsibility, Allegiance, Virtue, Excellence)

บุคลากรมีจำนวน 20,983 คน แบ่งเป็นกลุ่มบริหารและกลุ่มปฏิบัติการ มีสัดส่วนบุคลากรสายงานกิจการสาขาต่อส่วนกลาง 77:23 มีปัจจัยความผูกพัน คือ

1. โอกาสในความก้าวหน้า
2. การยกย่องชมเชย/แรงจูงใจ
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม

มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพ ซ้อมหนีไฟ และอบรมการดับเพลิง

มีอาคารสถานที่อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญมีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (DC) ที่มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล สามารถตอบสนองแบบ real time และให้บริการอย่างต่อเนื่องแบบ 24x7 (24 ชม. x7 วัน) มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (DRC) เมื่อมีเหตุฉุกเฉินสามารถรองรับธุรกรรมหลักที่สำคัญได้ร้อยละ100 มีการดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ คือ

1. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ
2. กฎระเบียบด้านการบริหารบุคลากร
3. กฎระเบียบที่เกี่ยวกับการบัญชีและการเงิน
4. กฎระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุ และความปลอดภัยอาชีวอนามัย
5. มาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดีที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

มีการดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ คือ

1. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ
2. กฎระเบียบด้านการบริหารบุคลากร
3. กฎระเบียบที่เกี่ยวกับการบัญชีและการเงิน
4. กฎระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุ และความปลอดภัยอาชีวอนามัย
5. มาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดีที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

มีการกำกับดูแลโดย "คณะกรรมการธนาคารออมสิน" คือ ประธานกรรมการ กรรมการไม่น้อยกว่า 6 คนแต่ไม่เกิน 13 คน และมีผู้อำนวยการธนาคารออมสินเป็นกรรมการ เลขานุการ และเป็นผู้บริหารสูงสุด ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีคณะกรรมการชุดย่อย เช่น คณะกรรมการบริหารตรวจสอบความเสี่ยง กิจการสัมพันธ์ประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาค่าตอบแทนผู้อำนวยการกำกับดูแลการบริหารกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งรับการกำกับและตรวจสอบจาก ธปท. สคร. สตง. กลต.

มีการจำแนกลูกค้า คือ กลุ่มลูกค้าบุคคล ลูกค้าฐานราก และลูกค้าธุรกิจและหน่วยงานรัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กระทรวงการคลัง และชุมชนที่สำคัญ คือ ธนาคารโรงเรียน และองค์กรการเงินชุมชนผู้ส่งมอบ (Supplier) คือ บริษัทพัฒนาระบบงานสารสนเทศ บริษัทประเมินราคาหลักทรัพย์ บริษัทรับขนส่งเงินสด บริษัทเติมเงินเครื่อง ATM บริษัทฟ้องร้องดำเนินคดี บริษัทติดตามหนี้ บริษัทวิจัยตลาด บริษัทผลิตและวางสื่อฯ พันธมิตร (Partner) คือ ทิพยประกันภัย ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaboration) คือ หน่วยงานตามข้อตกลงสินเชื่อ

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีคู่เทียบ คือ ธนาคารกรุงเทพ กรุงไทย ไทยพาณิชย์ และกสิกรไทย และมีการเทียบเคียงกับธนาคารเฉพาะกิจ คือ ธกส. ธอส. Non-bank และกลุ่มธุรกิจ Fin-Tech มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลต่อสถานการณ์การแข่งขัน คือ

1. ภาวะหนี้สินภาคครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น
2. มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล
3. การผลักดัน Digital Economy
4. พฤติกรรมการทำธุรกรรมการเงินผ่าน Internet Banking และ Mobile Bankingมีอัตราการเติบโตสูง
5. การเข้ามาของ Fin-Tech

ความท้าทาย (Strategic Challenge) คือ การพัฒนานวัตกรรมทางการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้พร้อมใช้ การสร้างความสัมพันธกับลูกค้า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารอัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการสร้างวิสัยทางการเงินให้ประชาชนและการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจฐานราก

ความได้เปรียบ (Strategic Advantage) คือ การขยายธุรกิจในกลุ่มลูกค้าฐานราก ทั้งสินเชื่อและบริการอิเล็กทรอนิกส์ ได้ครอบคลุมทั่วประเทศ การระดมเงินฝาก และการสนับสนุนเงินทุนแก่ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

มีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยใช้เกณฑ์คุณภาพ TQA,SEPA,วงจร PDCA, เครื่องมือคุณภาพต่างๆ และข้อมูลป้อนกลับจากหน่วยงานกำกับ เช่นสตง. ธปท. มาใช้ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

นโยบายคุณภาพและเป้าหมาย โดยปี 2558 GSB New Era เป็นธนาคารแห่งความสุข ความมั่นคง และอนาคตปี 2559 มีเป้าหมายรวมใจสู่ความเป็นเลิศ Collaboration for Excellence ปี 2560 มีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำนวัตกรรมทางการเงินและสังคมยุคใหม่ Leadership Financial and Social Innovations และปี 2561 เป็นธนาคารที่ดีที่สุดในประเทศ (The best & biggest local bank in Thailand)

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

Key Challenge ที่ธนาคารเผชิญ ได้แก่ Customer Change, Regulatory Change และ Technology Change

การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูงบริหารผ่านระบบการนำองค์กร และใช้กลไกการถ่ายทอด VMV ไปสู่บุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตรที่สำคัญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการสื่อสาร เช่น มอบนโยบายผ่านการประชุมผู้บริหารทั่วประเทศ จากนั้นผู้บริหารถ่ายทอด VMV และนโยบายไปยังบุคลากรทุกคน มีการประเมินและทบทวนการถ่ายทอด/สื่อสาร VMV มีการจัดทำคู่มือค่านิยมองค์กร และกำหนดแผนงาน/กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและมีผลการประเมินในแต่ละค่านิยม อยู่ในระดับมากกว่า 4.6 มีการส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม เช่น รางวัลผู้บริหารและหน่วยงานดีเด่น พร้อมเป็นผู้มอบรางวัลด้วยตนเอง มีการกำหนดตัวชี้วัด "การบริการด้วยใจ" ซึ่งทำให้ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) จาก ป.ป.ช. ถึงร้อยละ 91.94 สอดคล้องกับค่านิยม (A: Allegiance)มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ และแต่ละปีให้บุคลากรทุกคนลงนามรับทราบในประมวลจริยธรรม และความขัดแย้งในผลประโยชน์ มีการประพฤติตนเป็นต้นแบบและปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมมีการสื่อสารให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติโดยปี 2559 ผู้บริหารระดับ ชธส. ได้รับรางวัล "บุคคลต้นแบบ" ด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างขององค์กร จาก ป.ป.ช. และทุกปี มีการประเมินประสิทธิภาพของการส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมเพื่อนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน มีการสื่อสารด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้มีการซักถาม/แสดงความคิดเห็น มีการทบทวนช่องทางและประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยเพิ่มการลงพื้นที่พบปะบุคลากร/ลูกค้า/ชุมชน มีการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ มีการสร้างความรับรู้ความเข้าใจแก่ลูกค้าและประชาชนการสร้างความผูกพันกับบุคลากรโดยมีระบบการให้รางวัลยกย่องชมเชย มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มและนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการ และนวัตกรรมเช่นMobile Banking "MyMo", Digital Salakมีโครงสร้างการกำกับดูแลและกลไกการบริหารงาน มีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการธนาคารทุกปี มีนโยบายการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยจะต้องมีการประเมินผลกระทบของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ที่ครอบคลุมถึงความพร้อมของบุคลากร ระบบงาน ผลกระทบต่อสังคมและชุมชน สิ่งแวดล้อม การประเมินและวิธีการจัดการความเสี่ยง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารกิจการที่ดี เพื่อกำหนด/ทบทวนนโยบาย CG ประมวลจริยธรรม และคู่มือจรรยาบรรณคณะกรรมการ และบุคลากรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทุกปี มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมตามที่กำหนดไว้ในพันธกิจ และความท้าทายโดยมีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เช่น โครงการธนาคารโรงเรียน และการอบรมการให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) เพื่อให้สมาชิกองค์กรการเงินชุมชนและประชาชน มีความเข้มแข็งทางการเงินและมีวินัยการออม

กลยุทธ์

มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติคือการจัดทำยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ มีการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมโดยการระดมสมองเพื่อให้ได้โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity) มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือ เช่น Quadrant Analysis, 4P's, SWOT Matrix, Marketing Positioning, Product Life Cycle, Financial Ratio, Statistics Analysis, Radar Chart เป็นต้น มีระบบงานที่พิจารณาจากวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งกระบวนการทำงาน คือ Management, Core และ Support Process มีการจัดทำ Strategic Objective ที่ตอบสนองต่อ SC/ SA/ CC และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างแผนระยะสั้น/ยาว Strategy Map และตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำกับติดตามมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณประจำปีและระยะยาว (5ปี) มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ และน้ำหนักในแต่ละมิติ (ประโยชน์และความคุ้มค่า ความเป็นไปได้ การเตรียมความพร้อม และงบประมาณ) มีการสื่อสารถ่ายทอดการนำสู่การปฏิบัติพร้อม KPIs และนำสู่บุคลากรทุกระดับโดยวิธีการบันทึกข้อตกลงประเมินผลและถ่ายทอดลงมาถึงบุคลากรรายบุคคลผ่านระบบ PMS สำหรับผู้ส่งมอบ พันธมิตรจะสื่อสาร ถ่ายทอดเป้าหมาย KPIs เพื่อนำไปปฏิบัติตามข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบเป้าหมาย ค่าคาดการณ์และผลการดำเนินงานของคู่เทียบ รายงานผลต่อคณะจัดการเป็นรายเดือน และคณะกรรมการบริหาร คกก. เป็นรายไตรมาส มีการจัดสรรงบประมาณตามกรอบวงเงินที่กำหนด โดยพิจารณาตามความสำคัญของแผนปฏิบัติการ มีการวัดผลการดำเนินการที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ มีกระบวนการสอบทานความสอดคล้องของตัวชี้วัดโดยใช้ BSC / EVM ในมิติ Leading-Lagging Indicators โดยใช้ KPIs Mapping มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดที่สำคัญโดยเปรียบเทียบกับคู่เทียบซึ่งการคาดการณ์ของตัวชี้วัดด้านการเงินใช้ Financial Model ตัวชี้วัดด้านที่มิใช่การเงิน โดยการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลดำเนินงานกับเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา มีการกำกับ ติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการตามลำดับชั้น กรณีผลการดำเนินงานและค่าคาดการณ์ไม่ได้ตามเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ โดย

1. กรณีปกติจะแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวนและหาแนวทางแก้ไข
2. กรณีพิเศษ เช่น มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน/ภายนอกอย่างมีนัยสำคัญ จะจัดประชุมหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนหรือกำหนดแผนปฏิบัติการเพิ่มเติมและมอบหมายให้หน่วยงานหรือคณะทำงานชุดพิเศษนำไปปฏิบัติเร่งด่วน

ลูกค้า

การรับฟังเสียงของลูกค้าผ่าน 11 ช่องทาง มีการนำระบบ "ZANROO" ช่วยติดตามเสียงลูกค้าจากสื่อออนไลน์ มีคณะกรรมการเฝ้าระวัง วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง และมีคณะทำงานพิจารณาเสียงของลูกค้า มีการจำแนกสารสนเทศออกเป็น 4 ประเภท คือ ชมเชย เสนอแนะ ขอความอนุเคราะห์/สอบถาม และร้องเรียน ซึ่งจะถูกบันทึกเข้าสู่ "ระบบ Voice of Customer and Complaint Tracking : VOCC" เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนออกแบบ/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ วางแผนพัฒนาบุคลากร จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงปรับปรุงกระบวนการ มีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า โดยใช้ Third Party โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณ มีวิธีการในการกำหนดผลิตภัณฑ์/บริการโดยเพิ่มองค์ความรู้ที่ได้จากโครงการ GSB Young Talent & Star, Marketing Workshop, Leadership Digital Transformation Banking และข้อมูลสำรวจเชิงลึกและผลงานวิจัย เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ หรือนำเสนอ ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ มีช่องทางการสืบค้นและรับการสนับสนุน คือผ่านบุคลากรและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการปรับปรุงช่องทางสืบค้น/การทำธุรกรรมเพื่อให้ลูกค้าผูกพัน โดยเพิ่มพันธมิตรบริการชำระเงินผ่าน MyMo มีการพัฒนา Application : Virtual School Bank by GSB เพื่อฝึกวินัยการออมเพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่าน EDC และ GSB-Payment Gateway พัฒนา Website WWW.GSBGEN.COM เพื่อการเรียนรู้และเพิ่มทักษะให้แก่เด็กและเยาวชน ขยายสาขาในห้างสรรพสินค้าไฮเปอร์มาร์เก็ต และไลฟ์สไตล์มอลล์ และส่ง SMS แจ้งวันครบอายุของผลิตภัณฑ์/บริการ และมีการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยนำสารสนเทศที่ได้และข้อมูลป้อนกลับจากการจัดกิจกรรมกับลูกค้าและ Best Practice มาจัดทำแผน/กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการจัดการข้อร้องเรียนผ่านช่องทางหลัก ได้แก่ พนักงานสาขา Call Center จดหมาย e-Mail Social Media และหน่วยงานภายนอก มีการทบทวนและกำหนดระดับความรุนแรงของข้อร้องเรียน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาและการถ่วงน้ำหนัก กำหนดระยะเวลาในการแก้ไขเรื่อง ร้องเรียน (SLA) และเป็นตัวชี้วัดการติดตามผลการดำเนินงานและติดตามความคืบหน้าด้วยระบบ Early Warning มีการรวบรวมข้อร้องเรียน วิธีการแก้ไขปัญหา โดยจัดทำเป็นองค์ความรู้เผยแพร่บนเว็ปไซต์หน่วยงาน และระบบฐานข้อมูล Call Center มีการพัฒนา Application M Search สำหรับค้นหาระเบียบคำสั่งเกี่ยวผลิตภัณฑ์และบริการ การอบรมให้ความรู้ การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์หลักสูตร "ความรู้เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์" และ GSB Sale Kit ซึ่งส่งผลให้ข้อร้องเรียนลดลง ร้อยละ 24

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

มีการถ่ายทอดตัววัดตามลำดับขั้นจนถึงระดับบุคคล มีการรวบรวมข้อมูลตัววัดผลการดำเนินการ หากเป็นด้านการเงินจะผ่านระบบ Cognos, ERP-FIS ตัววัดที่ไม่ใช่การเงินจะผ่านระบบ Data Warehouse มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ โดยข้อมูลสารสนเทศจะถูกนำมากำหนดค่าเป้าหมายของตัววัดเพื่อกระตุ้นการพัฒนาองค์กร ตัดสินใจและหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและปรับแผนกลยุทธ์ มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของลูกค้าและตลาดจากความคาดหวัง/ความต้องการ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน ข้อร้องเรียน และ ข้อมูลทางการตลาด รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศของคู่เทียบ/องค์กรอื่น ผลกระทบจาก Fin Tech เป็นข้อมูลป้อนเข้าเพื่อใช้จัดทำแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัด มีการติดตาม รวบรวม และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าตามตัววัดสำคัญ อาทิ ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มจากผลิตภัณฑ์/บริการที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุง ความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ ทั้งนี้ในระหว่างปีจะมีการติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตาม Risk Map และบริหารความเสี่ยงผ่านระบบรายงาน ลการบริหาร ความเสี่ยงตาม Risk Appetite และ Risk Tolerance มีการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ด้านการประเมินผล มีการกำหนดแนวทางและจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหา และถ่ายทอดไปยังหน่วยงานเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยมีการประชุมติดตามผลเป็นรายเดือนเพื่อเทียบกับเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ปัจจัยลบและบวกที่กระทบผลดำเนินงาน เพื่อปรับแผนและเร่งรัดผลดำเนินงาน มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานโดยใช้การทบทวนการดำเนินงาน และดูจากการเปลี่ยนแปลงระหว่างปีของปัจจัยภายในและภายนอก เทียบกับค่าคาดการณ์เพื่อใช้ปรับค่าคาดการณ์และแผนปฏิบัติการ/ทำงาน มีกระบวนการจัดการความรู้ และมีการรวบรวม และถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร และชุมชน โดยมีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้เป็นผู้รับผิดชอบหลัก และมีคณะทำงานบริหารจัดการความรู้ (KM Core) ร่วมกับคณะทำงานจัดการความรู้ของสายงาน (KM Teams) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงองค์ความรู้ คือระบบ KMS สำหรับจัดเก็บและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และ LMS สำหรับการยกระดับความรู้ผ่านสื่อ e-learning สำหรับข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้นำมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติโดย

1. การวางแผนกลยุทธ์ IT ใช้แนวปฏิบัติ COBIT5
2. การออกแบบและพัฒนาระบบงาน IT ตามมาตรฐาน CMMI
3. การบริหารโครงการตามแนวทาง PMBOK
4. การให้บริการ IT ใช้แนวทาง ITIL
5. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศทั้งด้านกายภาพและตรรกะใช้ ISO/IEC 27001

ในด้านคุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ มีการใช้ Barcode, Dropdown list, โปรแกรมเชื่อมโยง (Interface) มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนจัดเก็บ และสอบทานข้อมูลสารสนเทศหลังการประมวลผลโดยเจ้าของข้อมูลทุกครั้ง และสุ่มสอบทานโดยผู้ตรวจสอบภายในและ ธปท. ในทุกระบบงานที่สำคัญ ในด้านความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศดำเนินตามหลัก Evaluate Direct Monitor มีการดูแลด้านความพร้อมของระบบงานแนวปฏิบัติที่ดี (ITIL) สำหรับข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ได้อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดการคุณภาพ ความปลอดภัย และความพร้อมใช้งานตามนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและวิธีปฏิบัติงานสารบรรณ มีการกำหนดให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จะนำมาใช้ต้องมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยใช้งานง่าย มีการบำรุงรักษาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทั้งเชิงป้องกันแก้ไข และการกำหนดอายุ หากใช้งานเกินกว่า 5 ปี ก็จะจัดหาฮาร์ดแวร์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ในด้านความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉินมีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญใน DC และ DRC มีระบบเครือข่ายความเร็วสูงเพื่อทำสำเนาข้อมูลที่ให้บริการลูกค้าได้แบบ Real time และกำหนดเวลากู้คืนที่ยอมรับได้ (RTO) ที่มีประสิทธิภาพ 100% และมีความปลอดภัยตามมาตรฐาน ISO/IEC27001

บุคลากร

ในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง 5 ปี แผนสรรหา แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยใช Competency Gap มีการจัดทำ Human Landscape ของกลุ่มงานต่าง ๆ ในด้านบุคลากรใหม่มีการสรรหาเพื่อรับสมัคร ณ มหาวิทยาลัยชั้นนำ มีการใช้เครื่องมือ Personality Test มีการรับบุคลากรโดยไม่จำกัดเพศ เชื้อชาติ ศาสนา และผู้พิการ เปิดโอกาสให้ผู้สมัครในแต่ละท้องถิ่นระบุสถานที่ปฏิบัติงานได้ มีการสรรหาผู้บริหารระดับสูงโดยใช้ข้อมูลจาก HR Source ในการรักษาบุคลากรใหม่มีการวางระบบ New Entry Academy ให้มีความรู้เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติงาน ผ่านการปฐมนิเทศ ระบบพี่เลี้ยงการสอนงาน มีการสร้างแรงจูงใจผ่านโครงการ Young Talent มีการสร้างผู้นำต้นแบบจากพนักงานใหม่ที่เป็นประธานและเลขาของผู้เข้ารับการปฐมนิเทศ มีการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระบบงานที่มุ่งเน้น Customer Centric และการจำแนกตามกลุ่มลูกค้า มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร ตามนโยบายที่มุ่งเน้น Customer Centric, Digital Transformation มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และการบริหารงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการแต่งตั้ง คปอ. ประจำส่วนกลางและ 18 ภาค จัดทำคู่มือการรักษาความปลอดภัย มีการกำหนดตัวชี้วัด ให้มีความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ มีการนำมาตรฐา OHSAS 18001 มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยฯ มีการจัดสวัสดิการ บริการ และสิทธิประโยชน์ โดยนำผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ มาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุง เช่น ค่ารับรองและค่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ประจำตำแหน่งตามขนาด (S, M, L, XL) ของเขตและสาขา มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงกับโรงพยาบาลรัฐ 1 จังหวัด 1 โรงพยาบาล เพื่อให้เรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลได้จากหน่วยงานต้นสังกัด และให้บุคลากรสามารถเดินทางไปธุรกิจธนาคารได้ด้วยสายการบินชั้นประหยัด ในด้านความผูกพันของบุคลากรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านค่านิยมองค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างและสื่อสารสองทาง โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นผ่านการจัด Morning Talk การสร้างบรรยากาศในการประชุม การรับฟังทาง Intranet มีการให้รางวัลยกย่องชมเชย เช่น นักบริหารจัดการสายงานกิจการสาขาดีเด่น หน่วยงานดีเด่น จากโครงการ GSB Award โดยใช้ผลสำรวจการประเมินการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและผลการตรวจสอบ โดยวิธี Mystery Shopping รางวัลสาขาต้นแบบการให้บริการดีเด่น (Smart Branch) รางวัลจริยธรรมและจรรยาบรรณดีเด่น รางวัล Star of the Month สำหรับบุคลากรที่ได้รับการชมเชยจากลูกค้า มีการใช้ Factor Analysis เพื่อสกัดและหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจหรือความผูกพันด้วยวิธี Stepwise-Regression Analysis มีการพัฒนา GSB Engagement Model ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม มีการจัดทำ In depth Interview (ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป) และ Focus Group (ผู้บริหารระดับกลางลงมา) เพื่อให้มั่นใจว่าได้ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของแต่ละกลุ่มบุคลากรอย่างแท้จริง ในด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานมีการนำระบบ PMS มาใช้ในรูปแบบผสมผสานระหว่าง KPIs และCompetency ในด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ได้ปรับสัดส่วนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ระหว่าง Non training(ร้อยละ 70) และ 2. Training (ร้อยละ 30) มีการนำผล GAP ไปจัดทำเป็นแผน IDP มีการจัดเก็บองค์ความรู้ผู้ที่จะเกษียณอายุของกลุ่มผู้นำและผู้บริหารระดับสูง รวมถึงกำหนดให้ผู้จัดการสาขา ปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ มีการส่งเสริมให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานภายนอกที่กำกับการปฏิบัติงานของธนาคารกำหนด เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายฟอกเงินฯ การจัดอบรมหลักสูตร Single License และทดสอบใบอนุญาตเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การจัดฝึกอบรมและจัดทำคู่มือเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณให้พนักงาน ในด้านการประเมินประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ใช้แนวทางการประเมินฯ ของ Kirk Patrick ในด้านการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพมีการจัดทำ Career Path ในทุกตำแหน่ง โดยกำหนดกลุ่ม Job family กลุ่มอาชีพตาม Sub Job Family มีการจัดทำผัง Career Chart ที่แสดงถึงการเติบโตตามแนวตั้งและแนวนอน ในด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีการคัดเลือกในรูปคณะกรรมการ มีแผนการพัฒนาและมีการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์

การปฏิบัติการ

มีการติดตามผลการใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ และประสิทธิภาพของกระบวนการผ่านตัววัดต่างๆ และนำผลวิเคราะห์ Customer Journey Map มาทบทวน มีการออกผลิตภัณฑ์บัตรสินเชื่อ Prima card, People card, GSB PromptPay และ MyMoMyCard ที่ให้บริการถอนเงินสดที่ตู้ ATM ด้วยมือถือโดยไม่ต้องใช้บัตร มีการติดตามตัววัด Leading & Lagging และ PDCA และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวันของสาขา ในด้านกระบวนการสนับสนุน มีการพิจารณากระบวนการที่จำเป็นที่สนับสนุนกระบวนการหลัก ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการทบทวนข้อกำหนดด้านการตลาดตามรอบเวลา/ปีละ 1 ครั้ง มีการนำเทคโนโลยีทางการเงิน มาเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ในการคำนวณต้นทุนของผลิตภัณฑ์เพื่อกำหนดผลตอบแทน เช่น มีการออกแบบบัตร People Card และ Prima Card และพัฒนากระบวนการให้สินเชื่อรายย่อยเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์บัตร พัฒนาระบบงาน Virtual School Bank เพื่อส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน ในด้านการจัดการนวัตกรรมใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ Thailand 4.0, Fin-Tech โดยมีนโยบาย Synergy กับ IT Vender ในการ share Revenue กับ Fin-Tech ทำให้เกิดนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ต่างๆ มีการนำผลงานจากโครงการ GSB Young Talent ไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ มีการนำเครื่องมือคุณภาพมาใช้ควบคุมรอบเวลา ผลิตภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการ ลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ เช่น การนำเครื่อง Self-Service มาทดแทนบริการเคาน์เตอร์ ปรับปรุงระบบงาน DCMS เพื่อออกรายงานหนี้ค้างชำระและส่งข้อมูลให้ผู้รับผิดชอบได้เร็วขึ้น เป็นต้น ในด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีการกำหนดนโยบายการใช้บริการจาก Outsource เช่น ประเมินราคาการติดตามหนี้ ขนส่งเงิน ในด้านการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ใช้มาตรฐาน ISO 22301 มีการประเมินระดับความเสี่ยงตามลักษณะภูมิศาสตร์ การประเมินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) และจัดลำดับธุรกรรมงานที่สำคัญ มีแผน BCP มีการทบทวนและทดสอบแผนวิเคราะห์ BIA ต่อธุรกรรมที่สำคัญ

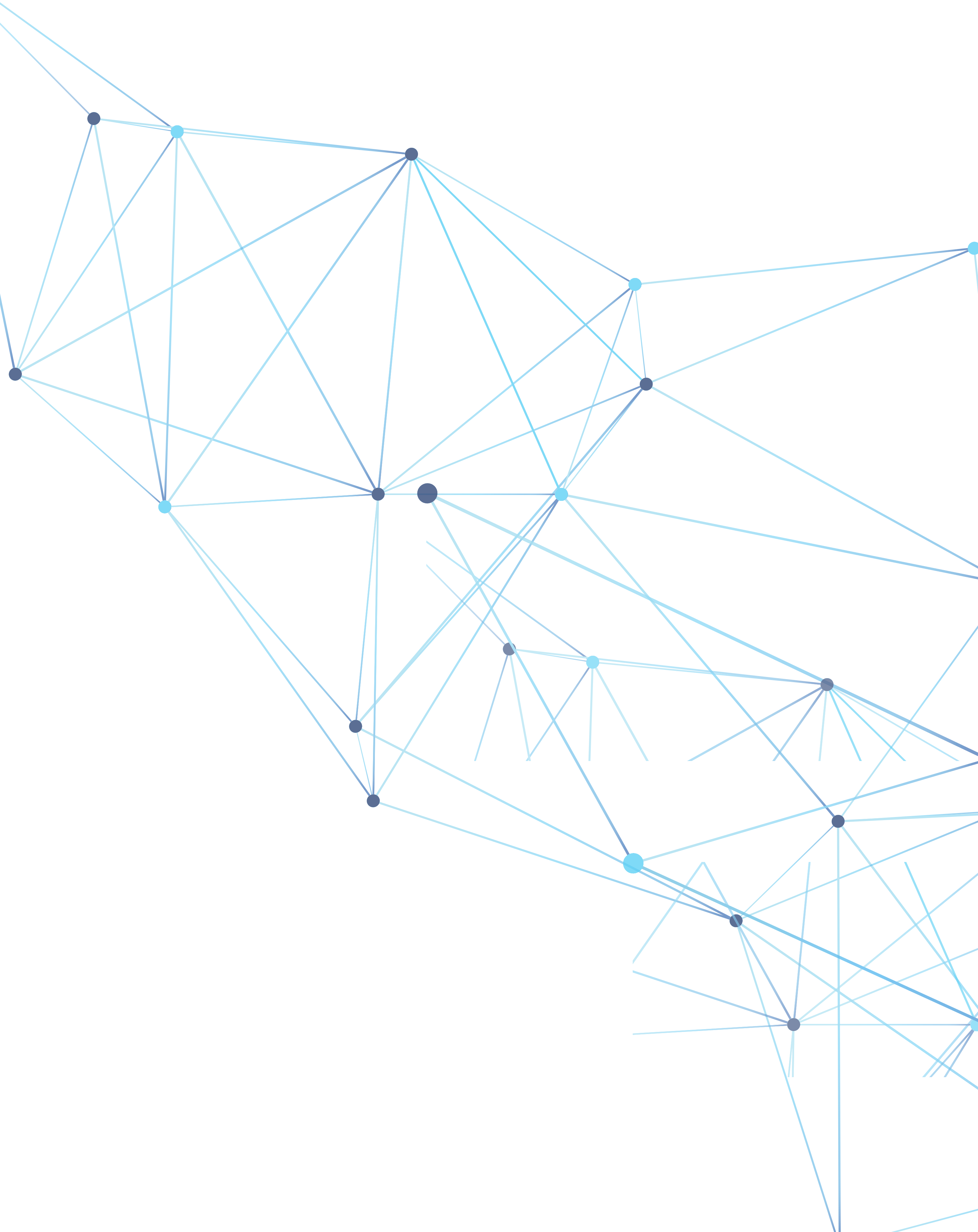
ผลลัพธ์

ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า ในช่วงปี 2556-2559 ด้านเงินฝากมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง มีการให้บริการผ่าน Internet Banking / Mobile Banking โดยมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกินกว่าเป้าหมาย ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อ และมีการเพิ่มเป้าหมาย เพื่อมุ่งเน้นวัฒนธรรม Customer Centric ทำให้ระยะเวลาในการให้บริการสินเชื่อมีแนวโน้มดีขึ้นต่อเนื่อง มีการให้บริการทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ได้ตามเวลาที่กำหนด ร้อยละ 100 และไม่พบความผิดพลาดของข้อมูลบัญชี การเงิน กฎหมาย และประสิทธิภาพของการจัดการข้อร้องเรียนจากลูกค้า มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ผลลัพธ์ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ใช้เวลาในการกู้คืนระบบ (RTO) ภายในเวลาที่ ธปท. กำหนด ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยกลุ่มลูกค้าฐานราก มีความพึงพอใจมากที่สุด กลุ่มลูกค้าบุคคลและกลุ่มลูกค้าธุรกิจและหน่วยงานรัฐ มีแนวโน้มและระดับความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ความผูกพันของลูกค้าธนาคารจำแนกตามกลุ่มลูกค้า มีความผูกพัน และความภักดีมากกว่าคู่แข่งในทุกกลุ่มลูกค้า และในภาพรวมมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ผลประเมินมีแนวโน้มที่ดีต่อเนื่องถึงร้อยละ 84.62 เป็นผลจากแผนการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจด้านสวัสดิการบริการและสิทธิประโยชน์มีแนวโน้มดีขึ้น ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มีการสำรวจความผูกพันบุคลากรต่อเนื่องในภาพรวมพบว่ามีแนวโน้มดีขึ้นตามลำดับ ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร กำหนดให้บุคลากรทุกระดับตำแหน่ง ต้องผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเตรียมความพร้อมบุคลากร รองรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายธนาคาร ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงของบุคลากรและลูกค้ามีการรับรู้ VMV ของบุคลากรและลูกค้า พบว่าช่วง 3 ปีที่ผ่านมา บุคลากรมีการรับรู้เพิ่มขึ้น ผ่านการสำรวจความคิดเห็นต่อบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกลุ่มอำนวยการ ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรมีการสอบทานงบการเงินจากภายใน (คณะกรรมการตรวจสอบ) และภายนอก (สตง.) มีการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์โดยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ด้านการเงินที่สำคัญในภาพรวมมีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี ผลกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) สูงกว่าเป้าหมายต่อเนื่อง ผลลัพธ์ด้านตลาดมีส่วนแบ่งตลาด

1. เงินฝาก อันดับ1 ที่ร้อยละ 15.84 ในปี 2559 และเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2557
2. สินเชื่อ อันดับ 5 ที่ร้อยละ 13.10 มีการจำแนก ตามชนิดของสินเชื่อ
3. บัตรอิเล็กทรอนิกส์ อันดับ 5 ที่ร้อยละ 8.13 เพิ่มขึ้นจากปี 2558 จากการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่อเนื่อง
4. เครื่อง ATM อันดับ 5 ที่ร้อยละ 10.34 มีส่วนแบ่งตลาดจำนวนเครื่อง ATM เพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี
5. รายได้ค่าธรรมเนียมและ บริการมีส่วนแบ่งร้อยละ 2.95
6. จำนวนบัญชีสะสมที่ใช้บริการผ่าน Mobile Banking และ Internet Banking มีส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 3.0

ธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
470 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท
กรุงเทพ 10400
โทรศัพท์ 02-299-8000
โทรสาร 02-270-1842
www.gsb.or.th



สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ชั้น 15 อาคารยาคูลท์ เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-634 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085
e-mail: tqa@ftpi.or.th website: www.tqa.or.th