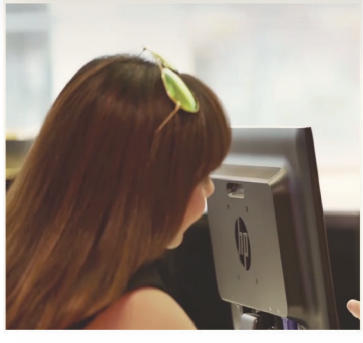
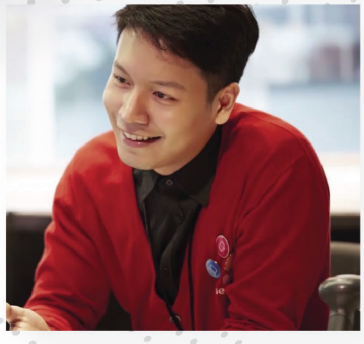
# เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

## Thailand Quality Award : TQA
## Thailand Quality Class Plus : Operation

ประจำปี
2562





# รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มดำเนินการนับตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Baldrige National Quality Award (BNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้

# สารแสดงความยินดีจาก ประธานคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในนามของ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอแสดงความยินดี กับองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award — TQA) ประจำปี 2562 ซึ่งได้แก่ กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู และธนาคารอาคารสงเคราะห์ การที่ทั้ง 2 องค์กร ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ นอกจากจะแสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจแล้ว รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเครื่องเชิดชูเกียรติว่า มีกระบวนการบริหาร ที่มีความสมดุลครบทุกด้าน อยู่ในระดับสากล มีระบบการนำองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการดูแลลูกค้า พนักงาน ระบบงาน มีผลการดำเนินงานที่ดีจากการดำเนินธุรกิจ และยังสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและความเข้มแข็ง เป็นตัวอย่าง (Role Model) ที่ช่วยนำไปเป็นแนวทางและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในกลุ่มลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน และสังคมทั้งห่วงโซ่ใน Value Chain ว่าจะได้รับการดูแลอย่างดีจากองค์กร

ขอแสดงความยินดี กับองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ความโดดเด่นในด้านการปฏิบัติการ 3 องค์กร และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 8 องค์กร การที่ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติทุกรางวัล เป็นเครื่องยืนยันได้ว่า ทุกองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล เป็นผู้นำที่สามารถสนับสนุนการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีภูมิคุ้มกันต่อ Disruption ของการผันผวนของตลาด เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและผู้บริโภค การเตรียมความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา และการเรียนรู้ ให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ยุค Thailand 4.0 ด้วยผลิตภาพและคุณภาพ (Productivity and Quality) ในระดับสากล (World Class) อีกทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่น นำไปประยุกต์เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศได้อีกด้วย

จากการดำเนินงานตลอดระยะเวลา 18 ปี รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ทำหน้าที่เป็นกลไกที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนผลิตภาพ โดยเป็นเครื่องมือที่จะสร้าง และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ จากการศึกษาวิจัยองค์กรที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี พบผลลัพธ์ที่ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งหากทุกองค์กรในประเทศ มีการดำเนินการในทิศทางเดียวกันเช่นนี้ ย่อมส่งผลบวกต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนของประเทศได้

ในโอกาสนี้ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอขอบคุณคณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ และคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติทุกท่าน ที่ได้อุทิศเวลา และความรู้ความสามารถ ทุ่มเทให้กับการพัฒนาเครื่องมือการประเมินองค์กร เพื่อขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยไม่ได้รับผลตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น จนสามารถสร้างคุณค่ารางวัลนี้ให้เป็นที่ประจักษ์ และเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กรต่างๆ ในประเทศไทย ที่พึงปรารถนาอยากจะได้รับการยอมรับจากรางวัลนี้ด้วย

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรที่ได้รับรางวัลในทุกปีที่ผ่านมา ในความพยายามและความร่วมมือที่ก่อให้เกิดการขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติออกไปอย่างกว้างขวาง และขอขอบคุณในทุกภาคส่วนที่ได้ช่วยสนับสนุนและผลักดันการดำเนินงานของโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมไปถึงการได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากรัฐบาล เพื่อการถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จให้เป็นที่ประจักษ์สู่สากล

นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์

ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

# สารแสดงความยินดีจาก ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ กว่า90 ประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ จึงถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) ที่องค์กรทุกประเภท ทุกขนาด สามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน ปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม และเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างศักยภาพของภาคอุตสาหกรรมให้เติบโต และเข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน

การดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ร่วมผลักดันให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านกระบวนการตรวจประเมินที่มีประสิทธิผล โดยผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณแห่งชาติ และยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการผลักดันรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในวงกว้าง ทั้งนี้ ผู้มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรในประเทศจำนวนมาก ริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ คือ องค์กรที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี ซึ่งมีบทบาทในการแบ่งปันประสบการณ์จากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กรเพื่อเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่น ๆ ได้เรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้

ในโอกาสนี้ ขอแสดงความยินดีและขอบคุณ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2562 ทั้ง 13 องค์กร และเป็นที่น่าภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ในปีนี้ มี 2 องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) แสดงให้เห็นว่าทั้ง 2 องค์กร มีกระบวนการบริหารที่มีความสมดุลครบทุกด้านอยู่ในระดับสากล มีระบบการนำองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการดูแลลูกค้า พนักงาน ระบบงาน มีผลการดำเนินงานที่ดีจากการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่ความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่เป็นเครื่องยืนยันว่าองค์กรมีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่น นำไปประยุกต์เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ

ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์
ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

# สารบัญ


รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
Thailand Quality Award : TQA

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู 8

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ 18

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่น ด้านการปฏิบัติการ
Thailand Quality Class Plus : Operation

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ฟีนอล บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) 29

ธนาคารออมสิน 35

บริษัท จีซี โลจิสติกส์ โซลูชั่นส์ จำกัด 41

# ตราสัญลักษณ์

## สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

## ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

## องค์ประกอบ

***ดาวฤกษ์*** สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

***ช่อฟ้าสีทอง*** สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

***ช่องหน้าต่างทรงไทย*** สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

# Thailand Quality Award

## WINNER 2019

true
together

# กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู

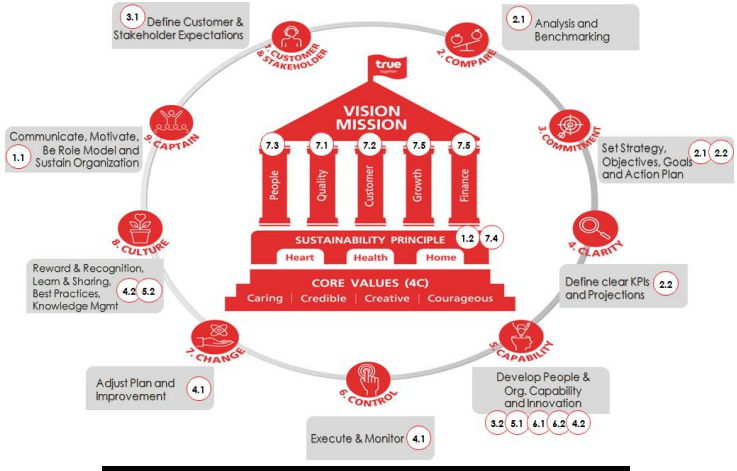
กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของกลุ่มทรู ที่มีความมุ่งมั่นและปณิธานว่าคนไทยทุกคนมีสิทธิ์เข้าถึงเทคโนโลยีด้านการสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ การเข้าถึงเทคโนโลยี และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอีกทั้งยังช่วยผลักดันการเติบโตของสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ

กลุ่มทรูจึงมุ่งมั่นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อมโยงผู้คน สังคม เศรษฐกิจเข้าด้วยกัน โดยส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าทั้งด้านโครงข่าย ความคุ้มค่า และการบริการ ซึ่งการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้กว่า 6 ปี ทำให้พวกเราทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า จนเป็นที่ประจักษ์และได้รับรางวัลอันทรงเกียรติที่สุดของประเทศ ซึ่งรางวัลนี้เป็นเสมือนคำมั่นสัญญาที่สำคัญว่า “พวกเราชาวทรูทุกคนยังคงมุ่งมั่นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น เพื่อร่วมพัฒนาชีวิตที่ดีกว่าให้ลูกค้าและคนไทยทุกคน”

**คุณอาณัติ เมฆไพบูลย์วัฒนา**
**กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ร่วม)**
**กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู**

## ลักษณะองค์กร

กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ (TM) เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัททรู เปิดบริการตั้งแต่ปี 2545 ด้วยปณิธานที่จะเพิ่มโอกาสการเข้าถึงเทคโนโลยีและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนไทย โดยมุ่งสร้างประสบการณ์ใช้งานที่ดีที่สุด (Bestination) และเป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพสัญญาณที่ดีที่สุด




รูป 1.1-1 True Excellence Model & Leadership System (TEM)

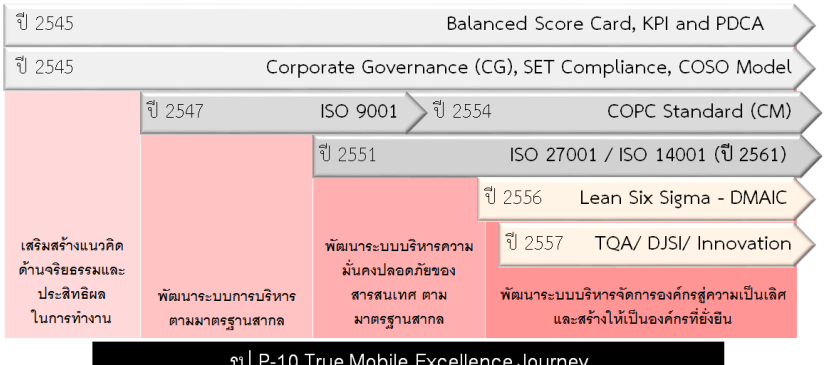
## บริการหลัก

คือ บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในระบบ 3G 4G LTE ภายใต้แบรนด์ ทรูมูฟ เอช ผ่าน Shop 341 แห่งและช่องทางเพื่อนคู่ค้า 18,954 ช่องทาง ด้วยแนวคิดที่มุ่งมั่นเป็น First Mover & Game Changer ทำให้TM คือผู้เปิดให้บริการรายแรกอยู่เสมอ เช่น 3G, 4G และ Convergence Service เป็นต้น TM ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วย True Excellence Model (TEM) ตามรูป 1.1-1 โดยมีวิสัยทัศน์ "มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำโครงสร้างพื้นฐาน (ดิจิทัล) ที่เชื่อมโยงผู้คน องค์กร เศรษฐกิจ และ สังคมอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างคุณค่าต่อชีวิตอย่างยั่งยืน" และมีพันธกิจ "การสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อมโยงครอบครัว ธุรกิจ และทุกคนในสังคม เพื่อให้ทุกคนสามารถแบ่งปัน มอบคุณค่าการมีกันและกัน พร้อมสร้างคุณค่าอันแท้จริงของชีวิต" เพื่อให้การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล TM กำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศ 5 ด้านที่ชัดเจน ภายใต้ Sustainability Principle เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยมีค่านิยมเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของพันธกิจ และวิสัยทัศน์ 4 ประการ (4C) ตามรูป 1.1-1 TM เชื่อมั่นว่าเมื่อพนักงานทุกคนปฏิบัติตามค่านิยม 4C ผสานกับความเชี่ยวชาญขององค์กร (Core Competency) 3 ด้าน ได้แก่ Network Excellence ทั้งการออกแบบ, ขยายโครงข่าย และการบริหารจัดการ ทำให้ TM มีโครงข่ายที่ครอบคลุมและคุณภาพสัญญาณที่ดี Innovate and Provide Convergence Mobile Service และ Customer Excellence ส่งเสริมให้ TM บรรลุผลสำเร็จในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อมโยงผู้คน สังคม เศรษฐกิจเข้าด้วยกันตามพันธกิจที่วางไว้

**TM เผชิญการเปลี่ยนแปลงคือ**

1) เทคโนโลยีการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2) พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนเป็น Content Consumer/Social Networking มากขึ้น
3) การเข้าสู่ Industry4.0 ซึ่งจะทำให้เกิดการใช้ IoT อย่างแพร่หลาย

TM จึงมุ่งปรับองค์กรสู่องค์กรนวัตกรรมดิจิทัลที่คำนึงถึงคุณค่าของสังคมอย่างยั่งยืน (Sustainability) โดยอาศัยความได้เปรียบด้านโครงข่ายที่มีคุณภาพสูง ช่องทางให้บริการที่หลากหลาย และ DJSI Listed โดยมีเครื่องมือปรับปรุงองค์กรตามรูป P-10




รูป P-10 True Mobile Excellence Journey

# การนำองค์กร

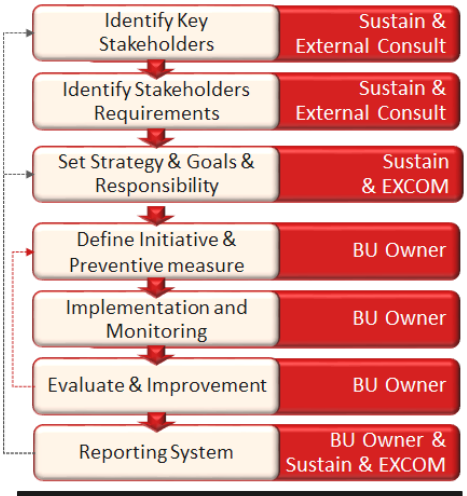
ผู้นำระดับสูงขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ TEM 9 ขั้นตอนตามรูป 1.1-1 เริ่มจาก (Step 1) เรียนรู้ความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญผ่านการสัมภาษณ์และสำรวจเชิงลึก กำหนดเป็นวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ค่านิยม (VMV) ในระหว่างวางแผนกลยุทธ์ และ ถ่ายทอด VMV สู่การปฏิบัติ ผ่าน Step 2-9 โดยวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่ผ่านมาและ benchmark กับคู่แข่งหรือคู่เทียบ (Step 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ Objectives, Goals and Action Plans ที่มี alignment กันทั่วทั้งองค์กร (Step 3) จากนั้นกำหนด KPI ที่ชัดเจน สอดคล้องกับ Strategic Objective และ Action Plans พร้อมทั้งคาดการณ์ผลล่วงหน้า (Step4) หน่วยงานต่างๆ ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและสร้างนวัตกรรม (Step 5) ลงมือปฏิบัติตามแผนและติดตามผล ตามรูป 4.1-3 (Step6) ตาม Corporate Scorecard ที่บูรณาการกับกลยุทธ์องค์กร และปรับแผนให้ทันการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการตามหัวข้อ 2.2ข และปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ LSS (Step7) ในกรณีของลูกค้า ผู้ส่งมอบและพันธมิตรสำคัญ TM สื่อสารผ่านช่องทางตามรูป1.1-3 ร่วมกับการทำสัญญา กำหนดเป้าหมาย SLA และจัด Grading, TM ค้นหา best practice แบ่งปันความรู้ พร้อมทั้งให้รางวัลชื่นชมคนเก่งและคนดีตาม KM Process เพื่อส่งเสริมการพัฒนาต่อยอดสู่ความเป็นเลิศ(4.2ข, 5.2ข(1)) (Step 8) จากนั้นผู้นำทำหน้าที่เป็น Captain คอยสื่อสาร, motivate และเป็น Role Model ให้กับพนง.ในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร (Step9) นอกจากนี้เพื่อสร้างให้ TM เป็นองค์กรนวัตกรรมดิจิทัลที่ยั่งยืน ผู้นำระดับสูงใช้วิธีการตามรูป 1.1-4



| วัตถุประสงค์ | กิจกรรม | บทบาทผู้นำระดับสูง GP(Co) และ SM |
|---|---|---|
| สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ | • กำหนด Goal of Excellences<br>• การจัดทำแผนกลยุทธ์ SPP ตามรูป 2.1-1<br>• การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ และเป้าหมาย<br>• Stretched Goal<br>• Perf. Review System ตามรูป 4.1-4<br>• Pay Perf., Reward Recognition Program<br>• DJSI | • กำหนดและอนุมัติเป้าหมายความเป็นเลิศทั้ง 5 ด้าน<br>• เป็นผู้นำในการทำแผนกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมาย<br>• C-EXCOMถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายให้กับพนง.ด้วยตนเอง<br>• กำหนดเป้าหมายอย่างสูงสุดเอื้อม<br>• กำหนดรอบการประชุม, ทบทวนตัวชี้วัด เป็นผู้นำสั่งการแก้ไข ปรับปรุง<br>• ให้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัล<br>• สั่งการให้จัดทำ SD Report และเป็นประธานกรรมการความยั่งยืน |
| ความคล่องตัวขององค์กร | • Modular Organization<br>• Empowerment Program | • วางโครงสร้างบริหารองค์กรแบบ Cross Functional เพิ่มการทำงานแบบ Project Base เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน |
| ปลูกฝังการเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้ของบุคลากร และการปรับปรุงผลการดำเนินการ | • ISO 9000, 27001, COPC (ปี 2554)<br>• ประยุกต์ใช้ Lean Six Sigma (ปี 2557)<br>• ใช้ TQA Framework (ปี 2557)<br>• Best Practice Sharing<br>• Innovation and Leadership Forum | • ส่งเสริมให้นำมาตรฐานคุณภาพต่างๆมาใช้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<br>• ส่งเสริม LSS Project เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและร่วมมอบรางวัล<br>• เป็นผู้กำหนดและสั่งการให้ประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์ TQA<br>• เป็นแบบอย่างถ่ายทอดความรู้ให้กับพนง. ภายนอกองค์กร และส่งเสริมให้พนง.มีโอกาส sharing Best Practice ให้แก่ GP(Co)&SM<br>• สนับสนุนให้เชิญผู้มีชื่อเสียงภายนอกมาแชร์ประสบการณ์แก่พนง. |
| สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า | • การสร้าง Customer Centric Culture<br>• "Caring" Program<br>• Customer Journey Mgmt<br>• CCQA ติดตามตัวชี้วัดที่มีผลกระทบลูกค้าเป็นแบบรายวัน (ปี 2556)<br>• SPLD Project ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า | • จัดตั้งรับฟังประเด็นปัญหาที่ลูกค้าพบทุกวัน และสั่งการเพื่อแก้ไข และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ<br>• วิเริ่มโครงการ และร่วมเป็น Project Sponsor และผลักดันการใช้ Customer Journey |
| Innovation and Intelligence Risk Taking | • True Innovation Award (ปี 2553)<br>• R&D Funding<br>• Innovation Rep. (ปี 2559)<br>• Idea Seed, Inno Tree, True Lab<br>• นวัตกรรมบัวบาน* | • สนับสนุนให้มีกิจกรรมนี้ และมอบรางวัลด้วยตนเอง<br>• ร่วมสนับสนุน/อนุมัติงบประมาณ R&D เพื่อการวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่<br>• แต่งตั้ง Innovation Committee, Inno Rep. ตาม BU ต่างๆ ทั้งในเขต BMA และ UPC เพื่อส่งเสริม Innovation ครอบคลุมทุกสนง.ทั่วประเทศ<br>• Innovation Scholarships |
| Succession and Future Leader Development | • Succession Plan<br>• SPLD Program / โครงการเถ้าแก่ | • จัดทำ Succession Plan ในตำแหน่งของตนและให้ขยายผลถึงระดับ AD<br>• ร่วมเป็น Project Sponsor ให้กับพนง.เพื่อคอยให้คำแนะนำ |

รูป 1.1-4 ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

# การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม




รูป 1.2-4 Operation Mgmt for Sustainability (OMS)

TM ใช้ Sustainability Development ในการกำกับดูแลองค์กรและรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทาง DJSI ตลาดหลักทรัพย์ และ OECD กำหนดเป้าหมายความยั่งยืน 12 ข้อ ผ่านวิธีการตามรูป 1.2-4 กำหนดกลยุทธ์ Heart (กำกับดูแลกิจการและดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบ), Health (ส่งเสริมการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน) และ Home (รักษาทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) โดยมุ่งใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมดังตัวอย่างตามรูป 1.2-7 & 1.2-9 ทำให้ได้ CG Rating จาก IOD ระดับดีเลิศ ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกในกลุ่มดัชนีดาวโจนส์ หรือ DJSI ในหมวดสื่อสารโทรคมนาคม ด้วยคะแนนสูงสุดของโลก 2 ปีซ้อนประเภทตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) และรางวัลนวัตกรรมมากมายตามรูป 7.4-22

| ด้าน | Objective | Initiative | ผู้รับผิดชอบ | ผลลัพธ์ |
|---|---|---|---|---|
| สิ่งแวดล้อม | ลดใช้ทรัพยากรธรรมชาติ,พลังงานและคาร์บอน | ติดตั้ง Solar Roof Top ที่สถานีฐาน เพื่อผลิตไฟฟ้า, โครงการต่างๆ เพื่อลดใช้พลังงานไฟฟ้า, การบริหารจัดการน้ำ | NE&O และ S&I | 7.4-19 |
| | | โครงการ eBill, eForm,eTax*,eReciept* ลดการใช้กระดาษ | BPDM | 7.4-15 |
| | การจัดการสิ่งแวดล้อม | พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานISO14001 | S&I | 7.4-14 |
| | สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม | We Grow App., C-ro App., Elephant Smart Early Warning System | Inno. | 7.4-19 |
| สังคม | พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้และทักษะชีวิตเยาวชน ภายใต้แนวคิด "ความรู้ คู่คุณธรรม" | สามเณรปลูกปัญญาธรรม<br>คลังความรู้บน True Plookpanya App. & Website | Education and Academic Affairs | 7.4-19<br>7.4-22 |
| | กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีในสังคม | เพิ่มประสิทธิภาพโครงข่าย เพื่อสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมความรัก ความสามัคคีในสังคม เช่น กิจกรรม Bike for Dad, โครงการก้าวคนละก้าว | CC & Marketing PR | |
| | นวัตกรรมส่งเสริมกิจกรรมด้านพัฒนาสังคม | ThaiMissing Application ช่วยสังคมติดตามคนหาย | Inno. | |
| เศรษฐกิจ | ส่งเสริมบริการขั้นพื้นฐานโดยทั่วถึง | สนับสนุน Universal Service Obligation ของกสทช. เพื่อการเข้าถึงโครงข่ายในพื้นที่ทุรกันดาร | Lg. & Reg | 7.4-19 |
| | ส่งเสริมการสร้างรายได้ | การจ้างแรงงานท้องถิ่น และคนพิการ | HR | |

รูป 1.2-7 กิจกรรมส่งเสริมความผาสุกให้กับสังคม

| ชุมชนที่สำคัญ | ความคาดหวังของชุมชน | กิจกรรม |
|---|---|---|
| ชุมชนใกล้เสาสัญญาณ | การเข้าถึงเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อการศึกษา และเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิต | "เทคโนโลยี3G ช่วยงานสาธารณสุขชุมชน" รพ.สต.และรพ.ระดับอำเภอทั่วประเทศ |
| ชุมชนที่อยู่ใกล้สนง.ภาค | การเข้าถึงเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนด้านการศึกษา | รร.ทรูปลูกปัญญา/ รร.ต้นแบบทรูปลูกปัญญา /CONNEXT ED |
| กลุ่มเปราะบาง/ผู้ด้อยโอกาส | ต้องการการสนับสนุน และเพิ่มคุณภาพชีวิต | ศูนย์ฝึกอบรมบุคคลออทิสติก, App.ลดความเหลื่อมล้ำ; True Autistic App. My Eye Memory, Smile Voice |

รูป 1.2-9 ตัวอย่างกิจกรรมสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

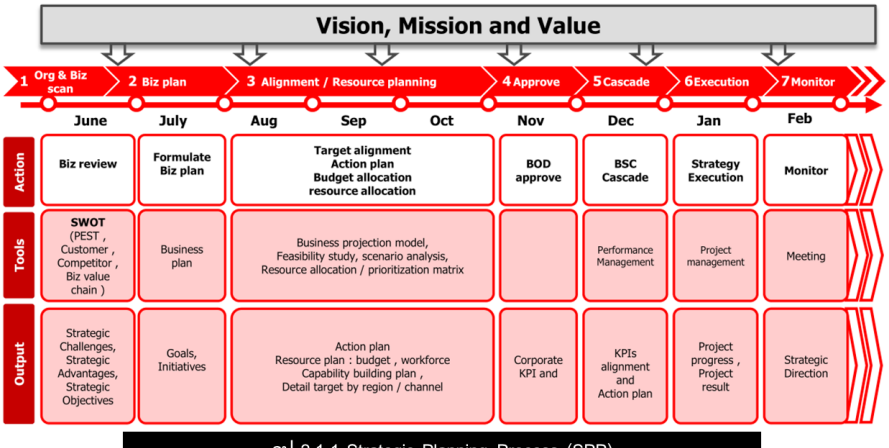
| ตัวอย่างรางวัลที่ TM ได้รับทั้งจากในประเทศ และต่างประเทศ |
|---|
| รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจจากฟรอสต์แอนด์ซัลลิแวน ปี 2558 - 2561 |
| รางวัลสุดยอดผู้นำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมระดับเอเชียแปซิฟิค ปี 2558 |
| DJSI Listed and FTSE4Good ปี 2560-2561 |
| รางวัลผู้ให้บริการโมบายล์ระดับเอเชียแปซิฟิกแห่งปี (ปี 2559-2561) |
| รางวัลนวัตกรรมระดับโลกจากนานาชาติ เช่น เกาหลี, แคนาดา เป็นต้น ตั้งแต่ปี 2558 – ปัจจุบัน |

รูป 7.4-22 ตัวอย่างรางวัลที่แสดงถึงการนำองค์กรของผู้นำ

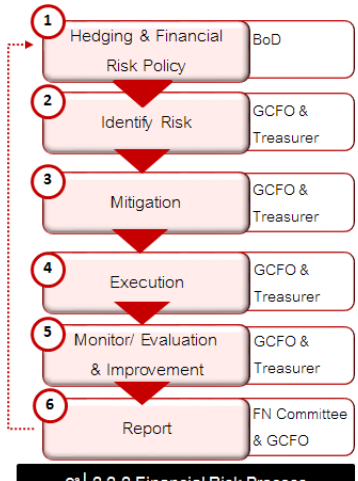
# การจัดการกลยุทธ์ และการวัดผล

TM พัฒนากระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง จากการที่ TM เข้าสู่ธุรกิจเป็นอันดับ 3 จึงต้องเผชิญการแข่งขันที่รุนแรง ยุคแรก TM Penetrate ตลาดด้วย Price และ Differentiation ยุคที่ 2 มุ่งกลยุทธ์เป็นผู้นำโครงข่ายคุณภาพสัญญาณที่ดีที่สุดโดยศึกษา Best Practice ของธุรกิจโทรคมนาคมทั่วโลก ทำ Benchmarking และการวิจัยพฤติกรรมลูกค้า ยุคที่ 3 ได้ transform กระบวนการทำแผนกลยุทธ์ผสานเข้ากับ Leadership System (TEM) มุ่งสู่ New ERA และ Digital Economy เพื่อเป็นผู้นำ 5G และ IoT กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของ TM กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม ใน SPP Stage1 ด้วยการทำ workshop ของผู้บริหาร และ นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมตามรูป 2.1-2 ผสานกับ Innovation Initiative จาก BU และ Innovation Idea ของพนักงาน จาก Innovation Award ตามหัวข้อ 6.1ง นำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ และกำหนดเป็น Intelligent Risk โดยพิจารณาจาก 1) Strength ของ TM 2) Threat ที่ต้องป้องกัน และ 3) ทำ Financial Feasibility นอกจากนี้ยังใช้ Risk Management ตาม COSO standard ในหัวข้อ 2.2ก(3) วิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยภายนอกเพิ่มเติมตามรูป 2.1-2 เพื่อหาจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ TM จัดทำแผนปฏิบัติการเป็น 2 ระดับ คือ (1) ระดับ Business plan มี 8 ขั้นตอน 1) วิเคราะห์ market landscape 2) วิเคราะห์ผลการดำเนินการสำคัญในปีที่ผ่านมา 3) Driver Deep-Dive Analysis และทำ 4)SWOT Analysis กำหนดเป็น 5) Ambition of BU และ 6) กำหนดเป็น Key action plans พร้อมจัดทำ Risk Mgmt จากนั้น 7) ประเมิน Financial Impact and Forecast ตามกรอบเวลากลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 8) ประเมิน Required Resource ด้าน Manpower และ Investment (2) ระดับ Key Action Plans ที่ต้องทำงานแบบ Cross Functional ผ่าน Corporate Project ในรูปแบบ SPLD Program, Action Plans จากทุก BU ถูกรวบรวมและพิจารณาความสอดคล้องให้สอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน นำเสนอ Business Plan, Market & Product Strategy, Budget Plan และ WF Plan พิจารณาอนุมัติ พร้อมจัดทำ Corporate KPI เพื่อขออนุมัติจาก Board ใน Stage 4 จากนั้นถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) BU KPI 2) Department KPI 3) Team KPI และ cascade ลงถึงพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย 4) Individual KPI โดยแต่ละ BU กำหนด Leading KPI ที่สนับสนุนความสำเร็จของ Corporate KPI



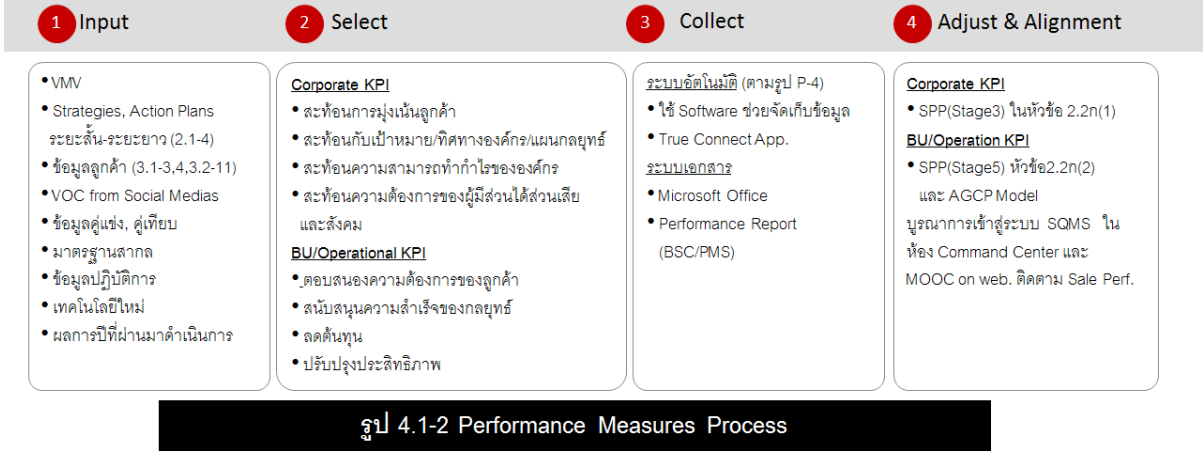



รูป 2.1-1 Strategic Planning Process (SPP)




รูป 2.2-2 Financial Risk Process

TM วางระบบวัดผลการดำเนินการที่บูรณาการกับกลยุทธ์โดยมีวิธีการตามรูป 4.1-2 ซึ่งเป็นนวัตกรรมระบบดิจิทัลทั้งหมด จัดทำเป็น Integrated Dashboard และ Real time Application ที่สามารถติดตามผ่าน Mobile Devices ได้ตลอด 24 ชม. เช่น CM Biz Focus, SQMS, MOOC on web และ Smart Capex ที่สามารถแสดงผลแบบ realtime มีหน่วยงาน NOC, MSOM, Call Center เฝ้าระวังตลอด 24 ชม.และแก้ไขปัญหาทันที ผู้บริหารติดตามตัวเลขเหล่านี้ในที่ประชุม CCQA ทุกวัน และใน Regional Meeting ทุกสัปดาห์ รวมทั้งติดตามสารสนเทศของคู่แข่งและสถานการณ์ตลาดใน Commercial Meeting ทุกวันจันทร์ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจสูง ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลา ผลการทบทวนถูกจัดลำดับความสำคัญ ในที่ประชุม Strategic Review และ MCOM ผ่านการทำ Gap Analysis เทียบกับคู่เทียบหรือคู่แข่ง และเป้าหมาย (Heat Map) รวมทั้งพิจารณาถึงทรัพยากร ดังนี้ 1) งบประมาณ 2) Workforce 3) Technology 4) ระยะเวลาโครงการ เรื่องที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์สูงจะสั่งการทำนวัตกรรม หากไม่ใช่จะสั่งการทำ LSS Initiative และติดตามความคืบหน้าผ่านการประชุม Strategic Review และ MCOM ตั้งแต่ปี 2557 TM ได้นำ Big Data Analytics มาประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร




รูป 4.1-2 Performance Measures Process



## ความเป็นเลิศด้านลูกค้า

เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุด TM กำหนดกลยุทธ์ Best Network, Best Propositions และ Best Service TM ปลูกฝังค่านิยม Caring และใช้ Customer Centric Approach โดย (1) กำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดสำคัญต่อความสำเร็จใน SPP Stage 1 (2) เรียนรู้ความต้องการความคาดหวัง ด้วยวิธีการตามหัวข้อ 3.1ก,ข (3) Commercial และ Corporate Solution & Co-Operation นำ VOC ที่ได้มากำหนดแผนตลาดและแผนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น Convergence, TrueID, iService, True Money, GPS Tracker, True Smart 4G, Cloud Service รวมถึง IoT และ 5G ที่กำลังจะเกิดขึ้น (4) กำหนด Sale Distribution

และ (5) Customer Service Strategy เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีที่สุดโดยใช้ Customer Journey ตามรูป3.2-3 ทั้ง Online/Offline (6) TM สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอด Customer Life Cycle (CLC) ดังตัวอย่างตามรูป และ (7) จัดการข้อร้องเรียนลูกค้าภายใต้แนวคิด "We Really Care" ซึ่งพนง.จะถูกปลูกฝังผ่านโครงการเติมหวาน, 5 ใจ, Never Say No และ Empowerment (8) Marketing Research สำรวจลูกค้าเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้น จากการดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมส่งผลให้ TM มีอัตราเติบโต Subscriber สูงสุด Churn in rate สูงสุด ความพึงพอใจสูงกว่าค่าเทียบระดับสากล และได้รับรางวัล Brand Award อย่างต่อเนื่องระดับนานาชาติ

| วัตถุประสงค์สร้างความสัมพันธ์ | วงจรชีวิตลูกค้า | โปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า |
|---|---|---|
| ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด | Aware | • Billboards, โฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์, TV/ Radio Ads |
| | | • Brand Presentors |
| | | • Blogger*, Influencer* |
| | | • Social Medias* |
| | | • TM website |
| | | • True Story (High Technology & High Touch) |
| | | • AO / AE / Telesale เสนอผลิตภัณฑ์ |
| | | • Promotion & Campaigns |
| | | • True ID App. |
| | | • True Digital Card* |
| ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง | New Customer (1-3 M) | • Welcome Pack / SMS |
| | | • Special Thank & Gifts |
| | | • True Bonus, True Point , True You Privilege |
| | | • We're Realy Care (เติมหวาน, Service Excellence) |
| | | • Technology Magazine |
| | | • iCSAT, IVR Post Call Survey |
| | | • Online Channel Support ตามหัวข้อ 3.2ก(2) |
| | | • Deal of the Days* |
| | Satisfy (4-12 M) | • Big Bonus, Birthday Specials Gift |
| | | • True Card (Red Card & Balck Card) |
| | | • Business Experiences Sharing |
| เพิ่มความผูกพันของลูกค้า | Loyalty (13-36 M) | • Special Thank you (24M) |
| | | • กิจกรรม/งานสัมมนาสำหรับกลุ่มธุรกิจ |
| | Brand Advocate (>36 M) | • Service Excellence Award & Recognition |
| | | • การบริจาค/การระดมทุน |
| | | • ให้ความช่วยเหลือลูกค้า/ ผู้ประสบภัยในเหตุภัยพิบัติต่างๆ* |
| | | • กิจกรรมสนับสนุนชุมชน, CONNEXT ED* |
| รักษาลูกค้า | Churn | • Retention Programs |

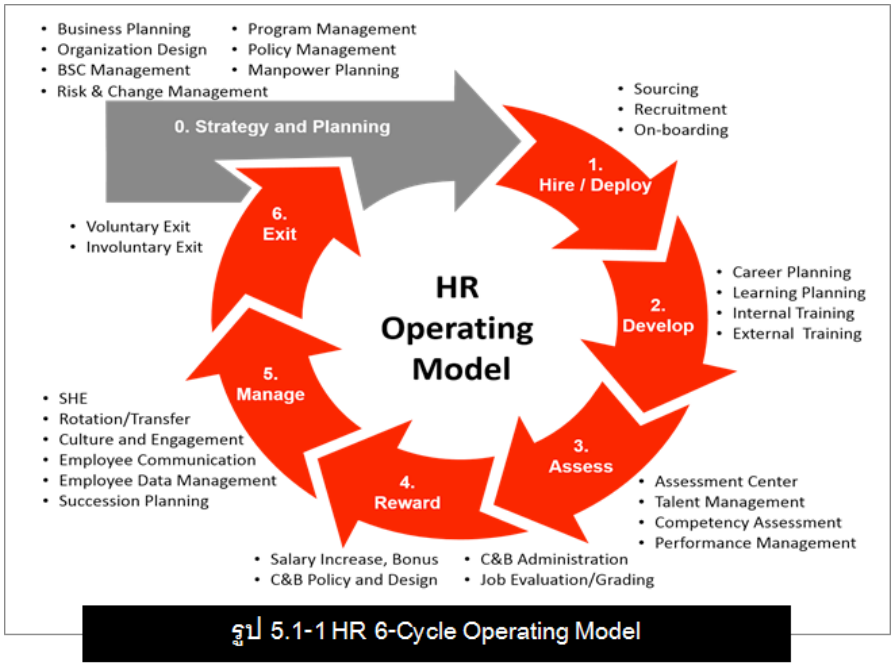


| | Touch Point & Engage Channel | Customer Journey Stage ● ลูกค้าบุคคล ● ลูกค้าองค์กร Post: Postpay, Pre: Prepay | | | | | | ส่วนตลาด | Key Requirements |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | I Join | I Use | I Pay | I Engage | I Renew | I Leave | | |
| Offline | Call Center | ●● | ●● | ●● | ●● | ●● | ●● | Post, Pre | บริการดี ให้ข้อมูลถูกต้อง แก้ปัญหาเร็ว |
| | Shop | ●● | ●● | ●● | ●● | ●● | ●● | Post, Pre | |
| | AE / AO | ●● | ●● | AE● | ●● | AE● | AE● | Post, Pre | |
| | Business Partners | ● | | ● | ● | ● | | Post, Pre | บริการดี ให้ข้อมูลถูกต้อง |
| | Personal Assistance* | | | | BC● | | | Post | |
| | True Sphere* | BC●● | | BC●● | BC●● | BC●● | BC●● | Post | บริการดี สถานที่สะดวกสบาย |
| Online | Facebook* | ● | ● | ● | ● | ● | ● | Post, Pre | บริการดี ให้ข้อมูลถูกต้อง แก้ปัญหาเร็ว ตอบสนองเร็ว |
| | Chat/ email | ●● | ●● | ●● | ●● | ●● | ●● | Post, Pre | |
| | TM Website | ●● | ●● | | | | | Post, Pre | ข้อมูลถูกต้อง ค้นหาง่าย |
| | Line* | ● | ● | | | | | Post, Pre | |
| | Mari* | ● | ● | ● | ● | ● | ● | Post, Pre | ข้อมูลถูกต้อง ใช้งานง่าย ตอบสนองเร็ว |
| | iService App.&Web* | | | ●● | ●● | | | Post, Pre | |
| | True Kiosk * | | | ● | ● | | | Post, Pre | ใช้งานง่าย, ตอบสนองเร็ว Content/Privilege ตรงใจ |
| | True You App.&Web* | | | ●● | ●● | | | Post, Pre | |
| | TrueID*, TMN App.* | | | | ● | | | Post, Pre | |

รูป 3.2-3 Customer Service Support through Customer Journey

# ทรัพยากรบุคคล

TM ใช้ HR 6-Cycle Operating Model ตามรูป 5.1-1 ในการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร มีการวางแผน HR Tactical Plan เพื่อปรับองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ ใช้ Talent Management ในการสรรหาและรักษาบุคลากร และใช้แนวทางที่มีนวัตกรรมในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร อาทิ Modular & Micro Organization, SPLD, โครงการเถ้าแก่ ร่วมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิด High Performance ดังตัวอย่างตามรูป 5.2-1 TM พัฒนาการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันใช้ระบบ True Performance โดยวัดพฤติกรรมของพนง.ทุกระดับใน 3 ประเด็น 1) Contribution to the organization 2) Innovation for the organization และ 3) Contribution to team TM พัฒนาบุคลากรผ่านโปรแกรม 1) True Next Gen สำหรับพนง.ใหม่ เปิดโอกาสให้ทำงานในหลายๆ BU 2) True Star Program สำหรับพนง.ปัจจุบันที่ผลงานยอดเยี่ยมให้เข้าร่วมโครงการ SPLD และ Connext ED 3) Strategic Project & Leadership Dev. โครงการพิเศษเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ 4) หลักสูตรพัฒนาผู้นำ เช่น Action Learning Program, Business Leader Program, CP Leader 4.0 Dev. Program, CP Future Leader Dev. Program ด้วยการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้ TM ได้รับคัดเลือกเป็น Top Employer ปี 2561 & 2562 และเป็นองค์กรไทยองค์กรเดียวที่ติด 1 ใน 3 อันดับแรกนายจ้างดีเด่นประจำประเทศไทยจาก Top Employer Institute




รูป 5.1-1 HR 6-Cycle Operating Model

| Desired Culture | Methodology |
|---|---|
| Open Communication | True Connect |
| High Performance Culture | Lean Six Sigma, โครงการเถ้าแก่, SPLD |
| Employee Engagement | Benefits, Scholarship, Career Management, Recognition, True Star Award |

รูป 5.2-1 Organizational Culture and Methodology

# การปฏิบัติการ

เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุด TM ใช้มาตรฐานโลกออกแบบโครงข่าย วิเคราะห์ทิศทางธุรกิจ เทคโนโลยี พฤติกรรมลูกค้า จัดทำ Technology Planning & Network Design เพื่อบรรลุ Best Network จากนั้นใช้ VOC, Focus Group, Competitor, Technology, Voice of Employee ออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิด Best Propositions และ Best Service ตามรูป 6.1-1 TM นำกระบวนการสู่การปฏิบัติโดย

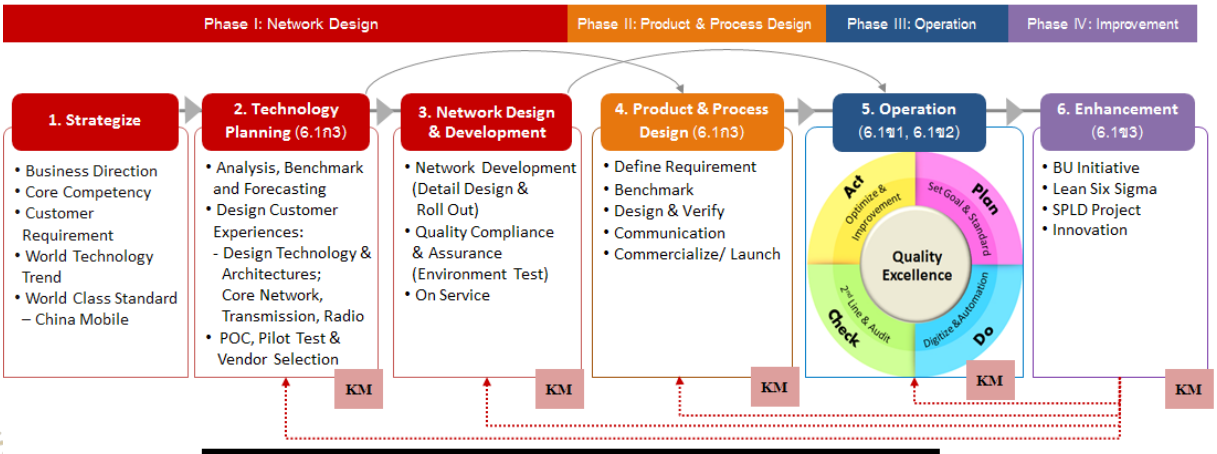
1) Plan-Set Goal & Standard กำหนด KPI ให้สอดคล้องข้อกำหนด จัดทำมาตรฐานการทำงาน จัดเก็บใน iWebform, True KMS และ TrueWiki

2) Do-Digitization & Automation by True Connect เพื่อควบคุมให้เกิดคุณภาพ ผ่าน Network Monitoring 24 hr., SQMS, CMS Supervisor, Queue System, CRM, iCSAT, Chatbot, SEQ, Procera, Robotic Process Automation, MOOC

(3) Check & Balance ผ่านการ Audit การให้บริการแก่ลูกค้า Cross Audit และ Internal Control เพื่อตรวจสอบคุณภาพการทำงานและลดความเสี่ยง

(4) Act-Optimize & Improvement TM ปรับปรุง และ Optimize ผลการดำเนินการด้วย BU Initiative, LSS Project และ SPLD, TM สร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบผ่าน TM-Innovation System 4 ขั้นตอน 1. Inno.Culture ผ่าน Idea Seed, Inno Tree, Inno Award 2. Inno.Generation ทั้งแบบ Closed และ Open ผ่าน InnoLab 3. Inno.Commercialize ผ่าน Launch Office 4. Inno.Valuation ประเมินคุณค่าและมูลค่าเพื่อปรับปรุง






รูป 6.1-1 Design for Product & Process & Operation & Enhancement (DPOE)

# TM ได้รับรางวัลระดับชาติ และนานาชาติ

TM ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติมากมายอาทิ เครือข่าย 4G ที่ดีที่สุด 4 ปีต่อเนื่องจาก nPerf, Frost & Sullivan Asia Pacific iCT award 2017-2019, Most Advanced Technology Award 2017, Best network provider award 2019, International I-CAC and IIDC award 2018, Loyalty & Engagement award 2019, Thailand Corporate Excellence award 2019, Asia Corporation Excellence & Sustainability Awards" (ACES) 2019, และเป็นสมาชิก DJSI และ FTSE4Good มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2017 จนปัจจุบัน



**กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในกลุ่มบริษัททรู**
18 อาคาร ทรู ทาวเวอร์ ถนนรัชดาภิเษก
แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

ธอส
GH BANK
ธนาคารอาคารสงเคราะห์

# ธนาคาร อาคารสงเคราะห์

**ด้วยความเชื่อที่ว่า “Good Result comes from Good Process” ดังนั้น ธอส. จึงได้นำเกณฑ์ TQA มาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร ทำให้ธนาคารเกิดความเข้มแข็งและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบในทุกระดับโดยมุ่งเน้นประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ หลังจากที่ ธอส. ได้รับรางวัล TQA ครั้งนี้แล้ว สิ่งที่จะการันตีได้ว่าองค์กรจะยังคงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความทัดเทียมระดับมาตรฐานโลกเพื่อให้ธนาคารสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน คือบุคลากรของธนาคารทั้งองค์กรกว่า 5,000 คน ต้องเข้าใจในบริบทขององค์กรเป็นอย่างดีว่าเราทุกคนมีหน้าที่ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” ตามพันธกิจของธนาคาร และเดินหน้าไปสู่การเป็น “ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน” ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของธนาคารร่วมกันต่อไป**

**นายฉัตรชัย ศิริไล**
**กรรมการผู้จัดการ**
**ธนาคารอาคารสงเคราะห์**

## ลักษณะองค์กร

"บ้าน" ถือเป็นหนึ่งในสี่ปัจจัยพื้นฐานของคน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) จึงถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 ด้วยเจตนารมณ์ "เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่อัตภาพ" ตลอดระยะเวลา 66 ปีที่ผ่านมา ธอส. มุ่งมั่นดำเนินงานตอบสนองต่อเจตนารมณ์เพื่อสร้างความสุขและความมั่นคงในชีวิตด้วยการ "ทำให้คนไทยมีบ้าน" เป็นของตนเองมาแล้วกว่า 3.7 ล้านครอบครัว และยังคงยึดมั่นไม่เปลี่ยนแปลง ไม่เพียงสานฝันให้คนไทยมีบ้าน ธอส. ยังคงดำเนินธุรกิจการเงินการธนาคารอย่างเข้มแข็งครบวงจร เป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลในการลดความเหลื่อมล้ำและช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างยั่งยืน ด้วยพันธกิจที่มุ่งมั่นเพื่อ "ทำให้คนไทยมีบ้าน" ธอส. ใช้ GHB Drive Engine เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยกลไก 3 ด้าน ได้แก่ 1) Social Solution 2) Business Solution 3) Management Solution ซึ่ง ธอส. ใช้เกณฑ์ TQA เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์การเป็น "ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน" และสร้างความแข็งแกร่งให้กับธนาคารโดยมีค่านิยมองค์กร คือ "GIVE" (Good Governance "ยึดมั่นธรรมาภิบาล", Innovative Thoughts "สร้างสรรค์สิ่งใหม่", Value Teamwork "ร่วมใจทำงาน", Excellent Services "บริการเป็นเลิศ")



## ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก

1) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ประกอบด้วย Social Product สำหรับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางรวมถึงข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ และ Business Product สำหรับผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง 2) ผลิตภัณฑ์เงินฝาก จำแนกตามวงเงินฝากลูกค้าประกอบด้วย วงเงินฝากน้อยกว่า 10 ล้านบาท (Size S) วงเงินฝากตั้งแต่ 10 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท (Size M) และวงเงินฝากตั้งแต่ 1,000 ล้านบาทขึ้นไป (Size L) ผ่านกลไกการส่งมอบที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรธนาคาร ตัวแทนธนาคาร และช่องทาง Digital

ธอส. มีจำนวนบุคลากร 4,903 คน มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก (DC) แยกออกจากอาคารสำนักงานใหญ่ ที่มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล EN1047-2 และมีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (DRC) เพื่อรองรับกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน รวมถึง ธอส. มุ่งพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานโดยปรับปรุงผลการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ

1) การวางรากฐานการปรับปรุงผลการดำเนินงานในมิติ Compliance, Risk Management และ Information Technology
2) การขยายผลองค์ความรู้เพื่อการต่อยอดและเติบโต (Growth) โดยใช้ 4Learn เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้การแบ่งปันความรู้ การสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ (CoP) การทำ Knowledge Transfer เพื่อถ่ายทอดความรู้จากผู้รู้ไปยังผู้ที่ต้องการความรู้ และใช้ Benchmarking ในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
3) เพิ่มประสิทธิผลและยกระดับมาตรฐานการทำงาน (Efficiency) โดยใช้ QC Story แก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น จากการส่งเสริมให้พนักงานใช้เครื่องมือปรับปรุงผลการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และบรรลุเป้าหมายองค์กรที่กำหนด

**สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน ด้วยทิศทางองค์กรที่ชัดเจนนำไปสู่การกำหนด 3 ภารกิจหลัก ปี 2562 คือ**

1) Technology for Digital Services ยกระดับการบริการรูปแบบดิจิทัลด้วยเทคโนโลยี
2) Sustainability Portfolio ผลประกอบการในทุกด้านมีความมั่นคงและยั่งยืน
3) Strategic HRD&HRM&CG การบริหารและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้วยกลยุทธ์

**ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลต่อสถานการณ์การแข่งขันและโอกาสสร้างนวัตกรรม คือ**



1) เทคโนโลยีทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงจากเดิมสู่การไม่ใช้เงินสดในการทำธุรกรรมทางการเงิน ประกอบกับนโยบายรัฐและยุทธศาสตร์ชาติที่ส่งเสริมสังคมไร้เงินสด ธนาคารจึงจัดทำโครงการ Payment Gateway เพื่อพัฒนาช่องทางรับชำระเงินกู้ในรูปแบบ Digital เช่น เครื่อง LRM และ GHB ALL Mobile Application เป็นต้น รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและปรับปรุงบริการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น 2) นโยบายที่อยู่อาศัยภาครัฐที่ต้องการให้ "คนไทยทุกคนมีที่อยู่อาศัยถ้วนทั่วและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในปี 2579" ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจและขยายฐานลูกค้าสินเชื่อของธนาคาร ทำให้ ธอส. มีนวัตกรรมสินเชื่อและบริการใหม่ๆ

# การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยใช้ระบบการนำองค์กร หรือ GHB SMART Leadership System ซึ่งกำหนด/ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (MVV) ที่เหมาะสมกับทิศทางองค์กร พร้อมกำหนดเป้าหมายองค์กรในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี และเพื่อให้ธนาคารเติบโตได้อย่างยั่งยืนและรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Disruptive จึงได้วิเคราะห์ค่านิยมของธนาคารเพิ่มเติมเป็น GIVE+4 โดยเพิ่ม 4 พฤติกรรมมุ่งเน้น ได้แก่



1) ความเชี่ยวชาญในงาน (Professional)
2) ความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ (Achievement Oriented)
3) เสร็จก่อน/ทันเวลา (Speed)
4) กล้าเปลี่ยนแปลง (En) courage to Change

และได้ถ่ายทอด MVV ทิศทาง และเป้าหมายองค์กรสู่การปฏิบัติผ่านการกำหนดกลยุทธ์และกระจายตัวชี้วัดลงถึงระดับบุคคล พร้อมสื่อสารไปยังบุคลากรทั่วประเทศ ผู้ส่งมอบและพันธมิตรสำคัญ โดยใช้ระบบการสื่อสารของผู้นำระดับสูงด้วยกลยุทธ์ 3C ได้แก่ 1.Content คือ สิ่งที่จะสื่อสารและการตัดสินใจสำคัญ 2.Channel คือ ช่องทางสื่อสาร Online/Offline ด้วย One-Way & Two-Way Communication และ 3.CEO เป็นแรงกระตุ้นสำคัญให้พนักงานกล้าพูดคุยและแสดงความคิดเห็น โดยผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สอบถาม เสนอแนะ และสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญผ่านการประชุม Meeting with ‘MD’ เป็นประจำทุกไตรมาส กระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างจริงจังให้บรรลุผลสำเร็จผ่าน SMART Radar และ Digital Dashboard ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานพร้อมทั้งให้รางวัลและยกย่องชมเชยกับพนักงานที่มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ และใช้หลัก 3 lines of Defense เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ส่งผลให้ ธอส. ได้รับการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจาก ปปช. เป็นอันดับที่ 1 ของประเทศ 3 ปี ติดต่อกัน ธอส. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISO14001 รวมถึงเน้นย้ำให้ Outsource ปฏิบัติตาม Code of Conduct ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ธอส. ดำเนินโครงการ Financial Literacy ในการให้ความรู้ทางการเงินและสร้างความพร้อมสู่การมีบ้านเพื่อส่งเสริมการปล่อยสินเชื่อแก่ผู้มีรายได้น้อยและปานกลางให้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ด้วยการนำองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลส่งผลให้ ธอส. เป็นผู้นำตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยมาอย่างต่อเนื่อง

# กลยุทธ์

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของธนาคาร มีการนำแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อความยั่งยืนของธนาคาร เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Global Technology Trends) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสู่ธนาคารดิจิทัล (Digital Banking Trends) เข้ามาวิเคราะห์ และกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การ Transformation to Digital Service Banking ซึ่งได้นำไปบูรณาการเข้ากับการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนออกแบบระบบงานให้สอดรับกับกลยุทธ์ มีการนำเครื่องมือ Opportunity and Risk Analysis มาใช้ประเมิน Intelligent Risk จากความสูญเสียกรณีธนาคารไม่ใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ค้นพบ และได้ตอบสนองโอกาสเชิงกลยุทธ์โดยนวัตกรรมกระบวนการให้บริการทางการเงินใหม่ของธนาคาร คือ GHB ALL Mobile Application ซึ่งได้พัฒนา Feature ที่แตกต่างจากธนาคารคู่เทียบโดยมี Menu การใช้งานที่หลากหลาย เช่น ชำระหนี้เงินกู้ การติดตามสถานะยื่นกู้ และการจองทรัพย์สินรอการขาย (NPA) เป็นต้น มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือ GHB Holistic Plan ทำให้เกิด Cross Functional Initiative แบบข้ามกลุ่มงาน/สายงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและตัวชี้วัด รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกัน สามารถรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตาม Scenario Planning Process ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของธนาคารทั้งการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายตาม SMART Goals

# ลูกค้า

กว่า 66 ปี ที่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มุ่งมั่นช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่อัตภาพ เพื่อสร้างความมั่นคง ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ด้วยการเรียนรู้ความต้องการของประชาชนที่ต้องการมีบ้านครอบคลุมทุก Customer Life Cycle โดยวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าของธนาคารด้วย Portfolio Analysis จึงจำแนกลูกค้าโดยแบ่งลูกค้าสินเชื่อออกเป็น กลุ่ม Social Solution (รายได้ไม่เกิน 25,000 บาทต่อเดือน) กลุ่ม Business Solution (รายได้ตั้งแต่ 25,000 บาท/เดือน ขึ้นไป) และแบ่งกลุ่มลูกค้าเงินฝากตามวงเงินฝาก

ธนาคารให้ความสำคัญกับการสื่อสารและรับฟังข้อมูลป้อนกลับของลูกค้า โดยสังเกตจากสิ่งที่ลูกค้าถามถึงเป็นประจำ หรือเงื่อนไขของผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถยื่นกู้ได้ นำไปสู่การเปลี่ยนการคำนวณสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้ (DSR) ในกลุ่ม Social Solution เพื่อให้ผู้มีรายได้น้อยมีโอกาสได้รับวงเงินกู้ในระดับที่เหมาะสมมากขึ้น รวมถึงการทำงานร่วมกับการเคหะแห่งชาติ และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน จึงได้สารสนเทศที่นำไปตอบสนองความต้องการให้ผู้มีรายได้น้อยสามารถมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยกำหนด Theme ผลิตภัณฑ์ ของกลุ่ม Social Solution คือ "มีบ้าน ผ่อนสบาย" โดยเน้นเงินงวดที่ต่ำ ผ่อนเงินงวดคงที่นาน สำหรับ Theme ผลิตภัณฑ์ลูกค้ากลุ่ม Business Solution คือ "จ่ายน้อย กู้สะดวก" โดยเน้นอัตราดอกเบี้ยที่แข่งขันได้ วงเงินกู้สูง กู้สะดวก เป็นต้น และยังมีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าจากการใช้บริการ 4 ด้าน คือ พนักงานและคุณภาพการให้บริการ, ผลิตภัณฑ์, ความสะดวกรวดเร็ว/สถานที่ และด้านภาพลักษณ์ นอกจากนี้ยังนำสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่งมาเปรียบเทียบวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root Cause Analysis) เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข เช่น "โครงการ Soul Of Service" เพื่อยกระดับการให้บริการของพนักงานที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า การหารือกับธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อบรรเทาผลกระทบจากมาตรการ Macroprudential และการเพิ่ม Feature ของ GHB All Mobile Application ให้สะดวกและตรงตามความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

นอกจากนี้ยังใช้ช่องทาง Social Media ของธนาคารสื่อสารกับลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ รวมถึงใช้ Social Monitoring มาช่วยในการจัดการข้อร้องเรียน ซึ่งได้กำหนด SLA ในการตอบรับเรื่องร้องเรียนแต่ละประเภท เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อร้องเรียนได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผลด้วยจุดมุ่งหมายในการส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกค้า รวมถึงเต็มใจช่วยเหลืออย่างสุดความสามารถเพื่อ "ทำให้คนไทยมีบ้าน"

# การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้

ธอส. ถ่ายทอดตัวชี้วัดตาม GHB-Strategic Deployment & Monitoring จากระดับองค์กรถึงระดับบุคคลรวมทั้งผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ มีการคัดเลือกข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและนำเข้าสู่ระบบ SMART Radar เพื่อกำหนดค่าคาดการณ์ ตั้งค่าเป้าหมายระดับองค์กร และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ใช้ข้อมูลจากเสียงของลูกค้าและตลาดเพื่อกำหนดตัวชี้วัดด้านลูกค้าและตลาด โดยมุ่งเน้นการตอบสนองยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายทางการตลาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งนำข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์และข้อร้องเรียนมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลตลาดและคู่แข่งทำให้ทราบความต้องการความคาดหวังของลูกค้าเพื่อนำมาออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ มีการติดตามผลการดำเนินงานแบบ Real Time ด้วย Digital Dashboard หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยนำไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงตามความรุนแรงของผลกระทบและความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อนำไปจัดทำ SIP (Strategic Improvement Plan) หรือทำนวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการใหม่ แต่หากพบว่าดีกว่าเป้าหมายจะนำเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ บันทึกเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของธนาคาร ธอส. มีกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับสมรรถนะหลักขององค์กรและตอบสนองลูกค้า ทั้งยังใช้องค์ความรู้สนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น CoP, AAR, QC Story, Show&Share และเผยแพร่ความรู้สู่พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารด้วยระบบ KMS, GHB SMART Radio, การจัดเวทีระดับกลุ่มงาน และ Website เป็นต้น

นอกจากนี้ ธนาคารนำองค์ความรู้จากการเปลี่ยน New Platform ระบบธุรกิจหลักของธนาคารในอดีตมาบริหารจัดการโครงการ GHB System ด้วยบุคลากรของธนาคารโดยไม่ได้จ้างที่ปรึกษาการบริการจัดการโครงการ จนสามารถนำระบบมาใช้อย่างเป็นทางการได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้แบบไร้รอยต่อโดยไม่พบปัญหาต้องหยุดใช้งานและสร้างความมั่นใจได้ว่าระบบใหม่ของธนาคารมีความพร้อมใช้งาน รองรับการเติบโตของธนาคารในอนาคต อีกทั้งมีกระบวนการตรวจสอบและควบคุมด้านคุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งได้นำเทคโนโลยีที่สำคัญมาใช้ เช่น Check Digit Algorithm , Smart Card, Barcode, File Transfer System และ QR Code เป็นต้น รวมถึงได้นำมาตรฐานสากล เช่น ISO/IEC 27001 มาบริหารจัดการความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศของธนาคารที่สำคัญมีความปลอดภัยและเป็นความลับ ถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้ทั้งบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร รวมทั้งลูกค้า

# บุคลากร

บุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็น "ธนาคารที่ดีที่สุด สำหรับการมีบ้าน" และจากสภาพแวดล้อมในธุรกิจธนาคารซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธนาคารจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารบุคลากร ด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดให้ "การเป็นองค์กรที่คนอยากเข้าทำงาน 10 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ" เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร (SMART Goals) และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะและพัฒนาบุคลากรด้าน Digital Literacy เพื่อรองรับ Digital Service Banking มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในด้าน Digitization เพื่อบริหารจัดการด้าน IT Infrastructure และ IT Service ให้มีประสิทธิภาพ ปรับรูปแบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยใช้ประโยชน์จากช่องทาง Digital ต่างๆ เช่น Website และ Social Media เป็นต้น และนำ Competency Based Interview มาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดสรรให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับธนาคาร มีการดำเนินการตามมาตรฐาน OHSAS18001 เพื่อให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีสวัสดิภาพ มีการดูแลสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานให้ทัดเทียมกับอุตสาหกรรม และดำเนินการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นส่งเสริมค่านิยม "GIVE+4" ผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) สร้างความตระหนักและการรับรู้ 2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมที่พึงประสงค์ 3) กระตุ้นและส่งเสริมการสร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานตามค่านิยม GIVE+4 รวมถึงมีกระบวนการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ และการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพื่อช่วยยกระดับความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสินเชื่อที่อยู่อาศัยรายย่อย ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงจากการแข่งขันเรื่องเทคโนโลยีทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society)

# การปฏิบัติการ

มีกระบวนการออกแบบและนวัตกรรมระบบงานโดยรวมอย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือตาม SMART Goals และได้นำไปจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ พร้อมกำหนดตัววัด Leading indicators และ Lagging indicators ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดระบบงานและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีทิศทางมุ่งสู่ Digital Service Banking ซึ่งมีการติดตามการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญต่างๆ ตาม GHB Performance Review System และใช้ระบบ SMART Radar และ Digital Dashboard ในการติดตามแบบ Online Monitoring เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และผลการดำเนินการให้ดีขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้แต่ละฝ่ายงานปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้น Digitized Process เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร ตลอดจนมีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการนวัตกรรมผ่าน GHB Innovation Management Process ทำให้ได้โครงการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หลายเรื่อง เช่น การให้บริการทางการเงินผ่าน GHB ALL Mobile Application โครงการบ้านอยู่ดี โดยปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้าที่สร้างบ้านกับ SCG เป็นต้น ธนาคารใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) อย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน (Knowledge Sharing) และมีการมอบรางวัล Outsource Award เพื่อยกย่องชมเชย ซึ่งนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานของธนาคาร และความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงมีกระบวนการควบคุมต้นทุนโดยใช้ GHB Cost Management Framework ซึ่งกำหนดโครงสร้างการบริหารต้นทุนตามแนวทาง PAF Model ส่งผลให้อัตราส่วน Cost to Income ของ ธอส. ดีกว่าธนาคารคู่เทียบ ในด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน มีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact analysis : BIA) เพื่อนำไปจัดทำแผน BCP พร้อมทดสอบแผนเป็นประจำทุกปี

# ผลลัพธ์

จากความเชื่อที่ว่า "Good Result comes from Good Process" ส่งผลให้ ธอส. สามารถรักษาความเป็นผู้นำสินเชื่อที่อยู่อาศัยติดต่อกันมากกว่า 10 ปี ด้วยสินทรัพย์รวมกว่า 1.2 ล้านล้านบาท และยังคงรักษาอัตราการเติบโตอย่างยั่งยืน สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานของธนาคารบรรลุตามพันธกิจ "ทำให้คนไทยมีบ้าน" รวมถึง ธอส. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ ความสะดวก สะท้อนให้เห็นจากความพึงพอใจของลูกค้าทั้งด้านสินเชื่อและเงินฝากมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นและดีกว่าเป้าหมาย ส่งผลให้จำนวนสินเชื่อที่อยู่อาศัยปล่อยใหม่เติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับผลตอบรับจากนวัตกรรมการให้บริการทางการเงินทั้งเครื่องรับชำระเงินกู้อัตโนมัติ (LRM) และ GHB ALL Mobile Application ที่มีจำนวน Transaction ผ่านช่องทาง Digital ที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดและดีกว่าเป้าหมาย ด้านความผูกพันกับลูกค้า (Net Promoter Score) ก็มีแนวโน้มที่ดีและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจากการที่ลูกค้าเชื่อมั่น ธอส. และยังคงเป็นอันดับที่ 1 ในใจลูกค้าอย่างต่อเนื่องในฐานะสถาบันการเงินที่สนับสนุนสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เป็นผลมาจากการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรเกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังตระหนักและให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลองค์กรตามแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และธนาคารแห่งประเทศไทย จึงทำให้ ธอส. ได้รับการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจาก ปปช. เป็นอันดับที่ 1 ของประเทศ 3 ปี ติดต่อกัน (ปี 2560 — 2562) โดยไม่พบการทุจริตและการถูกดำเนินคดีจาก พรบ.ฟอกเงิน/พรบ.การประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิต พ.ศ.2545 รวมถึงไม่พบเหตุการณ์ละเมิดจริยธรรมต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากการมุ่งสู่ Digital Service Banking ธนาคารได้จัดทำแผน การพัฒนาศักยภาพพนักงาน ซึ่งครอบคลุมทั้งในเรื่องการเสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรและด้าน Digital Literacy ทำให้มีพนักงานเติบโตก้าวหน้าและได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับ เห็นได้จากอัตราส่วน Career Path Ratio ที่เพิ่มสูงขึ้นและดีกว่าเป้าหมายมาก อีกทั้งยังมุ่งเน้นสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานสะท้อนให้เห็นจากผลลัพธ์ความพึงพอใจต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพและความพึงพอใจต่อบรรยากาศในการทำงานและสิทธิประโยชน์เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังส่งผลให้ระดับคะแนนความผูกพันของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นทุกปีและดีกว่าค่ามาตรฐานในระดับโลก ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปยังผลลัพธ์ทางธุรกิจของธนาคารด้วยยอดสินเชื่อ Outstanding ต่อจำนวนพนักงาน ที่เพิ่มสูงขึ้นและเหนือกว่าธนาคารพาณิชย์ทุกแห่ง สำหรับในด้านความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยของข้อมูลไม่พบว่าระบบการทำธุรกรรมของธนาคารถูกบุกรุกจากภายนอกและไม่พบเหตุการณ์ข้อมูลลูกค้ารั่วไหลที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร จากผลลัพธ์ที่ดีและมีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง เป็นการตอกย้ำถึงการเป็น "ธนาคารที่ดีที่สุด สำหรับการมีบ้าน" ของธนาคารอาคารสงเคราะห์



**ธนาคารอาคารสงเคราะห์**
สำนักงานใหญ่ 63 ถนนพระราม 9
เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310

# THAILAND QUALITY CLASS

## TQC+ OPERATION 2019

# กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ฟีนอล บริษัท พีทีทีโกลบอลเคมิคอล จำกัด (มหาชน)

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ฟีนอล (PHN-BU) บริษัท พีทีที โกลบอลเคมิคอล จำกัด(มหาชน) มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ด้วยการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การวางแผนธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่ชัดเจนและถ่ายทอดสู่พนักงานทุกระดับ ให้สามารถนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร มีการทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ตลอดจนสร้างโอกาสการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล เพื่อพัฒนายกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการ การสร้างนวัตกรรม การดูแลใส่ใจสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ส่งผลให้เกิดการตอบสนองการสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิผล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

คุณไพศาล สารภี
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ฟีนอล
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

# ลักษณะองค์กร

**กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ฟีนอล** (PHN-BU) เป็นกลุ่มธุรกิจภายใต้บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน): GC เพื่อประกอบธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่าย **ผลิตภัณฑ์ฟีนอลและอะซีโทน รายแรกและรายเดียวในประเทศไทย** เพื่อสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้กับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์ฟีนอลเป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องชนิดอื่น ๆ เช่น พลาสติกวิศวกรรม ซึ่งมีความต้องการในอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตสูง เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า-อิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมการก่อสร้าง เป็นต้น ฟีนอลเป็นผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี ซึ่งผลิตจากวัตถุดิบเบนซีน และโพรพิลีนจาก GC โดยฟีนอลเป็นสารตั้งต้นสำคัญในการผลิตผลิตภัณฑ์ **บิสฟีนอล เอ (Bisphenol A หรือ BPA)** อะซีโทนเป็นผลิตภัณฑ์ร่วมที่ได้จากการผลิตฟีนอล ใช้เป็นตัวทำละลายอย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมเคมีเครื่องสำอาง หรือใช้ในทางการแพทย์ นอกจากนี้ยังเป็นสารตั้งต้นในการผลิตบิสฟีนอล เอ ซึ่งนำไปใช้ในอุตสาหกรรมพลาสติก สารเคลือบ เป็นต้น บิสฟีนอล เอ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตโพลิคาร์บอเนต (Polycarbonate หรือ PC) ซึ่งเป็นพลาสติกวิศวกรรมที่สามารถนำไปใช้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ มากมาย อาทิ อุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า-อิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมการก่อสร้าง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตอีพ็อกซี่ เรซิน (Epoxy Resin) ซึ่งนำมาใช้เป็นวัสดุคอมโพสิต สารเคลือบผิววัสดุ อุตสาหกรรมสี ฯลฯ

**ปัจจุบันทั้ง 3 ผลิตภัณฑ์หลัก** จำหน่ายให้กับลูกค้าทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ โดยใช้ความสามารถด้านการผลิต คือ Operational Excellence ที่สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่องและจัดส่งผลิตภัณฑ์ได้ตามปริมาณตามความต้องการลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า

**จำนวนบุคลากร 230 คน** สถานที่ปฏิบัติงาน คือ โรงงานระยองและสำนักงานกรุงเทพฯ ธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาวิศวกรรมศาสตร์-ระดับ ปวส.สายช่างเทคนิค โดยกลุ่มพนักงานระดับบริหารการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรี และอายุงานเฉลี่ย 9 ปี



# สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ทิศทางการดำเนินธุรกิจ **เพื่อการบริหารจัดการองค์กร ให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร** และดำเนินการปฏิบัติอย่างจริงจัง ผลักดันให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงาน มีการสื่อสาร ถ่ายทอดให้สามารถนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร มีการทบทวน ประเมินผล และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน เติบโตอย่างยั่งยืน

# ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์)

ในสภาวการณ์ที่ตลาดมีความผันผวน จากความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทาน ปัจจัยด้านสงครามการค้า (Trade War) จึงมีนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งมีการติดตามความก้าวหน้าและสถานการณ์ตลาดอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถปรับการผลิต และการขายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในแต่ละช่วง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถรับมือกับสถานการณ์ความผันผวนในปัจจุบัน รวมทั้งแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจจากความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาด้านนวัตกรรมต่อยอดและพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ

# การนำองค์กร

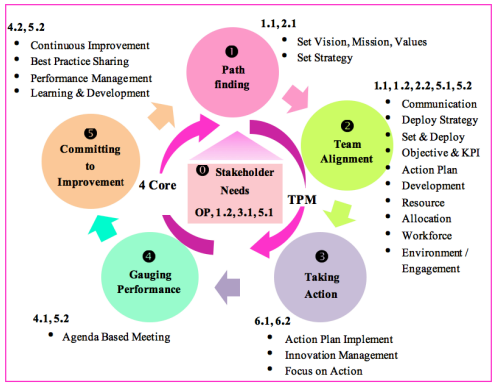



**Fig. PHN-BU Leadership System**

ผู้นำผลักดันธุรกิจประสบความสำเร็จ ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยใช้ระบบการนำองค์กร "PHN-BU Leadership System" เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบบูรณาการ และมั่นใจว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและจริยธรรม โดยการกำกับดูแล และสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และกฎระเบียบของภาครัฐ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ กำหนดนโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริต การให้หรือรับสินบน รวมถึงกำหนดแนวทางการปฏิบัติในการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันไว้อย่างชัดเจนและมีการติดตามควบคุมดูแลอย่างเคร่งครัด มีการคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมและเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวัน โดยกำหนดนโยบายการดำเนินธุรกิจที่สมดุลทั้ง 3 มิติ เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น การบริหารจัดการพลังงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียนและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม, ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก, การบริหารจัดการน้ำ (Water Management) การเพิ่มประสิทธิภาพหน่วยผลิตจากน้ำทิ้งกระบวนการหล่อเย็น (Reverse Osmosis: RO) เพื่อนำน้ำหมุนเวียนกลับมาใช้ในการผลิต ผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้รับการรับรองฉลากคาร์บอนฟุต พริ้นท์ (Carbon Footprint of Product: CFP) ฉลากลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbon Footprint Reduction: CFR) ส่งผลให้ได้รับรางวัล Green Industry Level 5 และ Carbon Footprint Product & Organization ตลอดจนสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ ได้แก่ ชุมชนใกล้และชุมชนไกลคือสังคมทั่วไป โดยนำความต้องการของชุมชน มาวางแผนกลยุทธ์ และดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนชุมชน เพื่อตอบสนองการแบ่งปันสังคม ส่งเสริมรายได้เศรษฐกิจท้องถิ่น รวมถึงการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และทำหน้าที่ Leader ของแต่ละโครงการตลอดจนดูแลการมีส่วนร่วมของพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน 100% ต่อปี ส่งผลให้การสำรวจความพึงพอใจของชุมชนสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้รับรางวัล CSR DIW Continuous Award จากกรมโรงงานอุตสาหกรรม



# กลยุทธ์

PHN-BU ทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี เพื่อกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจให้ตอบสนองความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ตามกรอบเวลาการวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยการรวบรวมข้อมูลสำคัญจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและอาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญ (Key change) และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ(Benchmarking) เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตและการประเมินความเสี่ยง กำหนด Scenario สำหรับการพิจารณากลยุทธ์ จากนั้นทบทวนทิศทางการดำเนินธุรกิจ, Strategic Challenge, Strategic Advantage และ Strategic Opportunities และทบทวนความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ (Goal) ตามการวิเคราะห์ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องตามกรอบระยะเวลา เพื่อนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ ทบทวนระบบงาน และสมรรถนะหลัก ว่ายังสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการเทียบกับแผนกลยุทธ์ กำหนดงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูง (SEVP. Downstream) เพื่อปิดจุดบอด และคณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ จากนั้นถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ สื่อสารให้กับทุกหน่วยงาน และกำหนดให้มีการวัดผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานตามลำดับขั้น (Cascading) และติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการเป็นไปตามแผนงานและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

# ลูกค้า

PHN-BU จำแนกลูกค้า และส่วนตลาด เพื่อจัดจำหน่าย 3 ผลิตภัณฑ์หลักให้กับกลุ่มลูกค้า ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ จำแนกวิธีการและช่องทางการรับฟังลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้า เพื่อนำสารสนเทศใช้วางแผนเชิงกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และบริการ กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจและแผนกลยุทธ์ทางการตลาด การสนับสนุน การบริหารความสัมพันธ์ การบริหารความผูกผันของลูกค้า
ในการตอบสนองที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า มีกระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันที่มีต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ บริการการขาย และการส่งมอบสินค้าของลูกค้า ผ่านวิธีการสำรวจและสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการไม่เป็นทางการ เพื่อนำผลมาวิเคราะห์จัดทำแผนงานการพัฒนาและปรับปรุง สร้างคุณค่าและตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนดูแลการจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผลให้กับลูกค้า ติดตามผลจากการแก้ไขปัญหาและชี้แจงการตรวจสอบปัญหาสาเหตุของปัญหาและวิธีการป้องกันแก่ลูกค้า ทำการฟื้นฟูความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า เช่น ติดตามคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างใกล้ชิดในประเด็นที่เกิดปัญหา เพื่อสร้างความมั่นใจและเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และบันทึกในระบบ CRM และ KM Intranet เพื่อการเรียนรู้ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

# การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



PHN-BU ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน ผ่านระบบการวัดผลและการเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง ซึ่งสอดคล้องกับการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีกลไกการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ Action Plan ตามลำดับขั้น โดยใช้ Value Driver Tree เชื่อมโยงตัวชี้วัดแต่ละระดับให้บูรณาการกัน และมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต และนำผลการติดตามทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรงของผลกระทบที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โอกาสและความเป็นไปได้ในการไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

PHN-BU ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ มีความแม่นยำ ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ได้มีการกำหนดนโยบายและมีคณะกรรมการบริหารจัดการความมั่นคงและความปลอดภัยสารเสนเทศ (ISMS Committee) ทำหน้าที่ดูแลระบบ กำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และควบคุมการปฏิบัติการของผู้ใช้งาน รวมถึงนำระบบ Internal & External Audit มาตรวจติดตามทวนสอบกระบวนการ รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงของทรัพยากรด้านไอทีและจัดทำ BCM ระดับองค์กร ส่วน**ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ** ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านไอที ได้นำผลการสำรวจความต้องการของผู้ใช้ มาออกแบบ IT System กำหนด System, Hardware, Software, Platform ภายใต้กรอบ EA (Enterprise Architecture) มีการทำ User Acceptance Test เพื่อให้มั่นใจว่าตรงกับความต้องการของผู้ใช้ และจัด User Training เพื่อให้ง่ายต่อการให้งาน มีบริการ IT Service Request และ Help Desk เพื่อเป็นช่องทางให้ผู้ใช้งานได้แจ้งความต้องการเพิ่มเติมและแก้ไขปัญหาตลอด 24 ชม. และนำผลการให้บริการ ปัญหา มาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขและปรับปรุง

**การจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ** รวมทั้งการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยมีคณะทำงานการจัดการความรู้ กำหนด Knowledge Landscape ที่สำคัญและสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กร โดยองค์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาปรับปรุงงานจาก Small Group ของทุก Pillar ผ่านการบริหารจัดการเข้าสู่กระบวนการ PHN-BU KM System เพื่อใช้ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ของบุคลากร พัฒนาต่อยอดความรู้และประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยในส่วนของการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้น Small Group จะนำเสนอเรื่องไปให้กับ Pillar member และ Pillar Sponsor หรือ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่ขึ้นตรงกับกลุ่มเพื่อ คัดเลือก Best Practice ไปเผยแพร่ใน KBS และคณะทำงาน KM จะสื่อสารชี้เป้า Best Practice ที่เก็บอยู่ใน KBS เพื่อผลักดันให้ Small Group นำไป Apply Practice และแบ่งปันในการประชุมตาม Agenda Base Meeting ซึ่งเกิดขึ้นเป็นวิถีปฏิบัติอยู่ในชีวิตการทำงานประจำ

# บุคลากร

PHN-BU มีระบบบริหารจัดการบุคลากรที่ดี เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เหมาะสม โดยใช้ Workforce Planning Framework ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับและพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Top Talent) เพื่อความพร้อมเติบโตทางธุรกิจ มีกระบวนการสรรหาบุคลากร ผ่านช่องทางและวิธีการสรรหาที่หลากหลาย มีการประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมหลัก 4 Core Behaviors ร่วมกับ Culture fit Assessment และรักษาบุคลากรใหม่ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม Warm Welcome to GC Family เพื่อสร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่พิเศษ จัดทำ OJT ตาม Career Progression Scheme เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และยกระดับทักษะของพนักงานให้พร้อมต่อการขยายตัวของธุรกิจ สำหรับการสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ใช้ระบบ TIS/OHSAS 18001 พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานคลอบคลุมทุกพื้นที่ มีการประเมินความเสี่ยงด้านสุขภาพ โดยการค้นหาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพพนักงานทุกกลุ่มงาน และนำผลมาวิเคราะห์และประเมินสภาวะสุขภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม และมีการกำหนดนโยบาย การบริการและสิทธิประโยชน์ที่สำคัญเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มตามลักษณะงาน และนำข้อเสนอแนะของพนักงานผ่านคณะกรรมการสวัสดิการทุกไตรมาส มีการ Benchmark กับกลุ่มบริษัทชั้นนำ เพื่อส่งเสริม ขวัญและกำลังใจ และความพึงพอใจด้านสวัสดิการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านบุคลากรในการยกระดับทักษะพนักงานให้ทันต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจโดยใช้ระบบ Competency Based Management จัดทำแผนพัฒนาอบรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยหัวหน้างานและบุคลากรประเมินความรู้ความสามารถเทียบกับ Competency Profile เพื่อจัดทำแผน IDP เพื่อเป็นแผนพัฒนาพนักงาน และรองรับการเติบโตในสายอาชีพ ตามวิธีการเรียนรู้ตามหลัก 3E Principles ได้แก่ Experience 70% (OJT, Self-Learning, Job Enlargement, Job Rotation), Exposure 20% (Coaching) และ Education 10% (Classroom Training) และหัวหน้างานประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานได้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน



# การปฏิบัติการ

*Fig.6.2-1 Productivity Management*

PHN-BU ใช้กระบวนการ Product and Process Innovation Design โดยมีคณะทำงาน R&D Product & Process Development นำเทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัย ความรู้องค์กร ความคล่องตัวที่จำเป็นในอนาคต เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการขององค์กร การนำกระบวนการไปปฏิบัติใช้ PHN-BU Management System ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และตัวชี้วัดในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ นำไปปฏิบัติและมีการติดตามผลผ่านการประชุม Agenda Based Meeting และพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ Kimura & CPI การบริหารงานการจัดการห่วงโซ่อุปทาน SCM Pillar กำหนด Specification ของผู้ส่งมอบและพันธมิตร บริหารผู้ส่งมอบโดยกำหนดตัวชี้วัด และประเมินผู้ส่งมอบเป็นระยะพร้อมให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกันผ่าน Collaborative Improvement เพื่อพัฒนาการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานและส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจให้กับลูกค้า การควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำหนดเป้าหมายด้านกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถในการลดต้นทุน และกำหนด Cost Loss Matrix เพื่อคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ Loss โดย FI Pillar เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ การทำงานซ้ำและลดการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้า รวมถึงรอบเวลา และผลิตภาพ และปรับปรุงผ่าน Small Group โดยใช้เครื่องมือ Kimura และ CPI เช่น ต้นทุนด้านพลังงาน เป็นต้น มีเก็บรวบรวมข้อมูลความสูญเสีย (Loss) และโครงการที่สามารถลดต้นทุนได้ นำไปเผยแพร่ในระบบองค์ความรู้ (KBS) ส่วนโครงการที่มีผลการปรับปรุงที่ดีจะถูกนำไปเผยแพร่เป็น Best Practice เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

PHN-BU ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยและการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ โดยมีคณะกรรมการ ERMC พิจารณา กำหนดให้ Cyber Security เป็น Risk ขององค์กร และมี ISMS Committee โดยมีหน่วยงาน IT ทำหน้าที่หลักควบคุมดูแล โดยกระบวนการ Cyber Security

Management และนำเสนอผลการปฏิบัติการลดความเสี่ยงในด้าน Cyber Security ต่อ ERMC เป็นประจำทุกเดือน เพื่อพัฒนาปรับปรุงได้แก่ การนำระบบ Phishing Test ผ่าน E mail มาใช้ในองค์กร เพื่อรับมือกับภัยโจมตีบนโลกไซเบอร์รูปแบบใหม่ ๆ ได้อย่างทันท่วงที PHN-BU สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัย โดยใช้มาตรฐานสากล TIS/OHSAS 18001 และ PSM เพื่อบริหารจัดการตามการกำกับดูแลด้าน SHE มีการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน นำไปปฏิบัติ ติดตามผล และ Management Review ทุกปี จัดให้มีการซ้อมแผนฉุกเฉินที่ คลอบคลุมปัจจัยเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตามแนวทางของ ISO22301 เพื่อรองรับกรณีการเกิดภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ซึ่งผู้นำให้ความสำคัญของความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทำหน้าที่ผู้นำในการซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำทุกปีเพื่อประเมินประสิทธิภาพความพร้อมในการดำเนินการของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

# ผลลัพธ์

**ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า** เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ โดยการรับฟังลูกค้าและนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างนวัตกรรมทำให้ผลลัพธ์ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการส่งมอบที่มีคุณภาพสูง เช่น Product on spec (% Prime), Product Color เป็นต้น ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ด้านผลิตภาพ สามารถเดินเครื่องตามกำลังผลิตฟีนอลได้ตามเป้าหมายและอยู่ในระดับ 1 Quartile (PTAI) และบริหารจัดการต้นทุนที่ดีในด้านพลังงานของฟีนอลอยู่ในระดับ 1 Quartile (PTAI) ซึ่งมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต และค้นหามาตรการลดการใช้พลังงานอย่างต่อเนื่องทุกปี สำหรับผลลัพธ์การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ได้มีการนำระบบความบริหารต่อเนื่องทางธุรกิจตาม ISO22301 มาใช้ทั่วทั้งองค์กรและมีการซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำทุกปี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้น เช่น Lost time accident, TRIR, Process safety Tier 1, จำนวน SWO Report เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ดีด้านห่วงโซ่อุปทาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ Internal & External Suppliers Performance และ Transportation Performance ซึ่งมีอุบัติเหตุเป็นศูนย์ ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องด้วยความปลอดภัยและมี Plant Reliability สูงในระดับ 1st Quartile สะท้อนความสำเร็จต่อการดำเนินงานที่สอดรับกับสมรรถนะหลักขององค์กรและผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ความพึงพอใจโดยรวมและต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ดีกว่าคู่เทียบ ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าหลายเรื่องอยู่ในระดับดีและดีกว่าคู่แข่ง ทำให้มั่นใจเกี่ยวกับความสามารถในการตอบสนอง ความคาดหวังของลูกค้าและรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันได้



**ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร** ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรมีระดับเพิ่มขึ้น เช่น จำนวนพนักงานเทียบกับแผนอัตรากำลัง, จำนวน Operator ที่ผ่านการ Certified มีผลลัพธ์ที่ดีกว่าคู่เทียบ เช่น Turn Over Rate และผลลัพธ์ด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ การตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อสวัสดิการ โดยในส่วนของผู้บริหารมีผลที่สูงกว่า 1st Quartile APAC มีผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรที่ดี ได้แก่ ความพึงพอใจจำแนกตาม Key Engagement Factor ในด้าน Career & Development, Work Task, Brand ของผู้บริหารมีระดับและแนวโน้มที่ดีและดีกว่าคู่เทียบ และผลลัพธ์ตัวชี้วัดความผูกพันที่ไม่เป็นทางการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

**ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับดี** ได้แก่ การสื่อสารถึงบุคลากร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมสู่การปฏิบัติ การสื่อสารสร้างความผูกพันกับบุคลากร การสื่อสารถึงลูกค้า การปฏิบัติอย่างจริงจังส่วน Leadership อยู่ในระดับ 1st Quartile ของ APAC และการกำกับดูแลองค์กรและจริยธรรมของผู้บริหารเพิ่มขึ้นเช่นกัน สำหรับการกำกับดูแลองค์กรอย่างเคร่งครัดทำให้ไม่พบความผิดปกติใดๆ ในทุกด้าน เช่น ไม่พบการละเมิดต่อจริยธรรมในช่วงปี 2558-2561 ไม่มีพนักงานถูกลงโทษจากการทำผิดจริยธรรม และปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งทำให้ได้รับรางวัลต่างๆ เช่น รางวัลโครงการธรรมภิบาลสิ่งแวดล้อม (ธงขาว ดาวเขียว ธงขาวดาวทอง) รางวัล Green Industry Level 5 รางวัล CSR DIW Award และ PM Award อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนชุมชนที่ดี ผลสำรวจความพึงพอใจมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

**ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด** มีรายได้สูงขึ้น เช่น EBITDA Margin และผลลัพธ์ด้านตลาดมีผลการดำเนินการที่เพิ่มสูงขึ้น ได้แก่ Domestic Share เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดอันดับ 1 ของผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ

**โรงงานหน่วยผลิต และอาคารสำนักงาน ที่จังหวัดระยอง :** ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเหมราชตะวันออก (มาบตาพุด) เลขที่ 9 ซอยจี-9 ถนนปกรณ์สงเคราะห์ราษฎร์ ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง 21150

**อาคารสำนักงานกรุงเทพฯ :** เลขที่ 555/1 ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมเพล็กซ์ อาคารเอ ชั้น 14 18 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวง จตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

# ธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสินได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2561 ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านลูกค้า และต่อมาในปี 2562 ได้รับรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านกระบวนการ ถือเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงมุ่งมั่นของผู้บริหารและพนักงานในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และกระบวนการทำงาน ในการส่งเสริมการออมในทุกช่องทาง และสร้างวินัยทางการเงินในทุกกลุ่มลูกค้า รักษาสมดุลระหว่างเงินฝากกับการให้สินเชื่อ รวมถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสโดยขับเคลื่อนผ่านกลไก 3 Banking ได้แก่ Traditional Banking, Social Development Banking และ Digital Banking ผลักดันไปสู่ธนาคารที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งดูแลคนไทยและสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ภายใต้แนวคิดเติบโต ยั่งยืน ตอบแทนคืนสู่สังคม

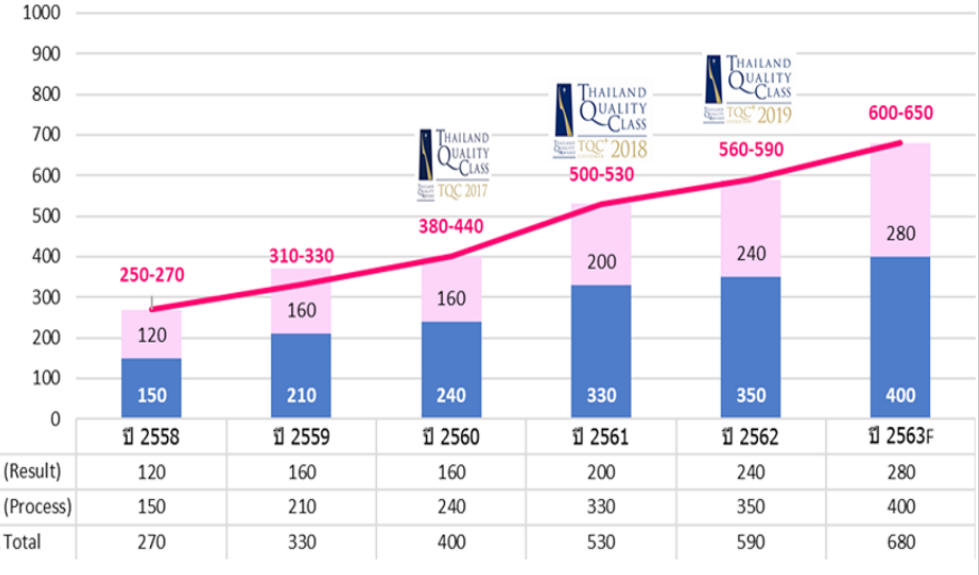
นายชาติชาย พยุหนาวีชัย
ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสินเดิมเป็น "คลังออมสิน" ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2456 โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ด้วยพระราชปณิธานที่ต้องการให้คลังออมสินเป็นที่เก็บรักษาทรัพย์อย่างปลอดภัย รวมทั้งให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการออม คลังออมสินได้เติบโตพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้ยกฐานะเป็นองค์กรของรัฐ ดำเนินธุรกิจภายใต้ "พ.ร.บ.ธนาคารออมสิน พ.ศ.2489" มีสถานะเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทยโดยให้ความสำคัญกับเงินฝากตามพระราชปณิธานการก่อตั้ง มีการส่งเสริมการออมในทุกช่องทางและสร้างวินัยทางการเงินในทุกกลุ่มลูกค้า รักษาสมดุลระหว่างเงินฝากกับการให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์กร รวมถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ปัจจุบันมีสาขาครอบคลุมทุกจังหวัด จำนวน 1,061 สาขา และบุคลากรกว่า 20,860 คน โดยดำเนินธุรกรรมในการให้บริการลูกค้าที่มีความทันสมัยและครบวงจร เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องความต้องการลูกค้า มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินทั้งในด้านเงินฝาก สินเชื่อ และบริการทางการเงินที่หลากหลาย โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก 3 Banking ได้แก่ Traditional Banking, Social Banking และ Digital Banking ผลักดันไปสู่ธนาคารที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งดูแลคนไทยและสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ภายใต้แนวคิด GSB SUSTAINABLE BANKING ที่มีความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจในเชิงพาณิชย์ (Commercial) เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และการดำเนินภารกิจเชิงสังคม เพื่อตอบสนองนโยบายและรัฐบาล และการยกระดับคุณภาพชีวิตของลูกค้า (Social Development) ในขณะที่ธนาคารได้นำ Digital เข้ามาเป็นแกนกลางในการยกระดับและสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงิน การลดต้นทุน การลดกระบวนการในการบริการ เพื่อให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การดำเนินการดังกล่าว ส่งผลให้ในปี 2560 ได้รับรางวัล "การบริหารจัดการรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC/ Total Quality Class)" ปี 2561 ได้รับรางวัล "การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความโดดเด่นด้านลูกค้า (TQC Plus Customer) และในปี 2562 ธนาคารได้รับรางวัล "การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความโดดเด่นด้านกระบวนการ (TQC Plus Operation)" และยังบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ นอกจากนั้น จากการบริหารจัดการดังกล่าว ยังส่งผลให้ธนาคารได้รับรางวัลเกียรติยศจากเครือหนังสือพิมพ์ในแวดวงการเงินการธนาคาร เช่น หนังสือพิมพ์"ดอกเบี้ยธุรกิจ" รายสัปดาห์ นิตยสาร "ดอกเบี้ยรายเดือน" และ "ดอกเบี้ยเรดิโอ" ได้มอบรางวัลเกียรติยศ "Banker of the Year 2019" ซึ่งก่อนหน้านั้น เคยได้รับมาแล้วถึง 2 ครั้งในปี 2016 และปี 2017 ตามแผนภาพที่ 1



**แผนภาพที่ 1** ระดับคะแนนจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของเกณฑ์ TQA




| | ปี 2558 | ปี 2559 | ปี 2560 | ปี 2561 | ปี 2562 | ปี 2563F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| TQA (Result) | 120 | 160 | 160 | 200 | 240 | 280 |
| TQA (Process) | 150 | 210 | 240 | 330 | 350 | 400 |
| TQA Total | 270 | 330 | 400 | 530 | 590 | 680 |

**ธนาคารออมสินนำเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพองค์กรสู่มาตรฐานสากลระดับโลก (World Class)**

# การนำองค์กร

จากการที่ธนาคารออมสิน นำเกณฑ์ TQA มาใช้อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และต่อยอดการสร้างนวัตกรรม มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ ตามแผนภาพที่ 2

**แผนภาพที่** 2 ทิศทางการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง

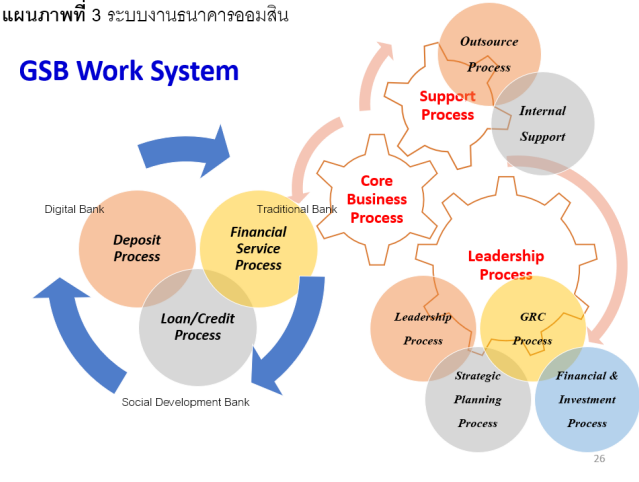
มีการโครงสร้างองค์กร Re-Structure องค์กรแบบ Customer Centric มีการ Re-Branding โดยเน้นเรื่องการออม การดูแลสังคมและความทันสมัย มีการ Re-Marketing ซึ่งทำให้ธนาคารเป็น Brand Maker และมีการ Re-Process เพื่อดูแลลูกค้า รวมถึงการ Re-Business Model ทั้งในด้าน Traditional Bank, Digital Bank และ Social Development Banking นอกจากนั้น ธนาคารได้มุ่งเน้นการดำเนินงานในด้านความโปร่งใส มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้ได้รับรางวัลการประเมิน ITA (Integrity & Transparency Assessment) หรือคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2562 ในระดับ AA ด้วยคะแนน 96.31 เป็นอันดับที่ 4 ของรัฐวิสาหกิจ 54 แห่ง และเป็นอันดับที่ 12 จากหน่วยงานทั้งหมดในประเทศไทย 8,299 แห่ง



# กลยุทธ์

ดำเนินการภายใต้กลยุทธ์ 3 แบงค์ และเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานที่สำคัญ ตามแผนภาพที่ 3 ทำให้ธนาคารพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ โดย (1) ด้าน Traditional Banking มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ธนาคารประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามค่านิยม GSB Way "เติมเต็มสร้างคุณค่าสังคมไทย คิดใหม่ก้าวไกล สร้างสรรค์ สานต่อเหนือขีดจำกัด" โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ ดึงดูดลูกค้าใหม่และสร้างโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านการให้บริการธุรกรรมการเงินผ่านสาขา สำหรับลูกค้าที่มีความจำเป็นและต้องใช้บริการที่สาขา โดยเพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้ามากยิ่งขึ้นในบริการรูปแบบดิจิทัล ทำให้พนักงานมีเวลาเสนอผลิตภัณฑ์และแนะนำบริการต่างๆ ของธนาคารได้มากขึ้น ลดต้นทุนบริการ และเพิ่มรายได้

**แผนภาพที่** 3 ระบบงานธนาคารออมสิน



และมีการพัฒนาช่องทางการบริการทั้งสาขา รถบริการเคลื่อนที่ เรือ Bank Agent สถาบันการเงิน และพันธมิตรใหม่ๆ (2) ด้าน Digital Banking เพื่อให้บริการลูกค้าได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยสร้างความสะดวกสบายบน Digital Platform ใหม่ๆบน MyMo ทั้งในด้านการออม การลงทุน การประกันชีวิต/ประกันภัย และการขอสินเชื่อ และได้เพิ่มสลากดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการออม เป็นการลดการเสียเงินสูญเปล่าของประชาชนในการซื้อหวยใต้ดิน รวมถึงยังมีบริการ GSB Money โดยทุกธุรกรรมที่ใช้บริการกับธนาคารออมสิน สามารถสะสมแต้ม/คะแนน เพื่อแลกรางวัล ส่วนลด และสิทธิประโยชน์ต่างๆ (3) ด้าน Social Banking ธนาคารคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ทั้งในด้านคุณภาพชีวิตเศรษฐกิจฐานราก ความสำเร็จในการดำเนินการตามนโยบายรัฐ และดัชนีการออมของกลุ่มเป้าหมายคือ เด็ก เยาวชนและฐานราก ภายใต้แนวคิด "ออมสินสร้างโลกสีชมพู ด้วยหลัก 3 ออม เพื่อสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ คือ ชุมชนเศรษฐกิจ ฐานราก และชุมชนนักเรียนของธนาคารโรงเรียน เช่น โครงการ Financial Literacy สำหรับกลุ่มฐานราก โครงการธนาคารโรงเรียน และยกระดับธนาคารโรงเรียนสู่ Virtual School Bank ดำเนินโครงการออมสินร้อยสู่ล้านสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าฐานราก เช่น โครงการมหาวิทยาลัยประชาชน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับผู้กู้ที่ไม่มีหลักฐานทางการเงิน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตผู้มีรายได้น้อย และสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่ม Underserved และ Unserved ส่งผลให้ดัชนีคุณภาพชีวิตของประชาชนฐานรากมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**แผนภาพที่** 4 ช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า

# ลูกค้า

คำนึงถึงเสียงของลูกค้า (VOC) เพื่อนำมาประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ รวมถึงการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ตามแผนภาพที่ 4 และภายใต้แนวคิด GSB SUSTAINABLE BANKING มุ่งสู่การเป็น "ธนาคารเพื่อความยั่งยืน" โดย (1) ด้าน Traditional Banking มีการปรับปรุงความสามารถการแข่งขัน ด้วยการเพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้ามากยิ่งขึ้น อาทิ มีการปรับเปลี่ยนการให้บริการแบบเดิมไปสู่ "Delivery Banking" ผ่านบริการ ."QUEUE Application" ซึ่งจะออกไปให้บริการตามที่ลูกค้าทำการนัดหมายผ่าน app ซึ่งสามารถเลือกบริการได้ทั้งทางรถยนต์บริการเคลื่อนที่ เรือออมสิน หรือให้พนักงานออกไปให้บริการยังจุดที่ลูกค้าสะดวก ด้วยเครื่องมือให้บริการ "SUMO" ที่ให้บริการได้ตั้งแต่การรับฝากเงิน เปิดบัญชีเงินฝาก ฝากสลากออมสิน ฝากเงินกองทุนต่างๆ เปิดบัตรอิเล็กทรอนิกส์ รับชำระสินเชื่อ เป็นต้น ซึ่งปีนี้จะมีจำนวนถึง 3,700 เครื่องออกไปให้บริการ มีการพัฒนาศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (GSB Contact Center) โดยเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมทุกความคิดเห็น ข้อร้องเรียน และเสนอแนะของลูกค้าจากทุกรูปแบบช่องทางการสื่อสาร (Omni-Channel) และเป็นศูนย์กลางในการให้บริการข้อมูล ข่าวสาร ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารฯ ผ่านทุกช่องทางสำคัญ และมีการนำเทคโนโลยี AI, Chatbot, Speech Recognition มาเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

(2) ด้าน Social Banking จาก 3 ออมสร้างโลกสีชมพู สู่ 3 สร้างประกอบด้วย สร้างความรู้/อาชีพ สร้างตลาด/รายได้ และสร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุน เพื่อลดความความเหลื่อมล้ำ เติมเต็มช่องว่างทางการเงิน สร้างความมั่นคงในชีวิต และยกคุณภาพชีวิต แก่ลูกค้าทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มเด็ก/เยาวชน ลูกค้าฐานราก/ชุมชน ผู้สูงอายุ และกลุ่ม Startup โดยปรับเปลี่ยนบทบาทสาขา Social Branch เป็นศูนย์พัฒนาสู่ความยั่งยืน Sustainable Banking Center มีบริการศูนย์ที่ปรึกษาทางการเงิน ศูนย์แก้ไขหนี้นอกระบบ ศูนย์พัฒนาอาชีพ ข้อมูลด้านการท่องเที่ยวในท้องถิ่น จุดให้บริการทางการเงินเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐ (Financial Logistic Center) ศูนย์แสดงสินค้าชุมชน ครอบคลุม 77 จังหวัดทั่วประเทศ มีการปรับบทบาทสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs ที่เป็นศูนย์กลางพัฒนาส่งเสริม SMEs (SMEs Development Center) ให้สามารถสนับสนุนธุรกิจ SMEs ได้อย่างครบวงจร เพื่อการยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน (3) ด้าน Digital Banking โดยการพัฒนาให้เป็น Ecosystem ตอบสนองได้ทุกช่วงชีวิตของลูกค้า

# การจัดการความรู้

มีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ ดำเนินการสร้าง/จัดการความรู้องค์กรผ่าน KM Roadmap ที่ปรับแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ Digital Transformation และมีการรวบรวม/ถ่ายทอดความรู้ผ่าน Knowledge Management Process (KMP) ตามแผนภาพที่ 5 มีการวัดประสิทธิภาพของ KMP ผ่านการประเมิน KM Assessment โดยมีคณะทำงานย่อยเป็นกลไกในการขับเคลื่อนกิจกรรม KM ได้แก่ KM Core และ KM Teams

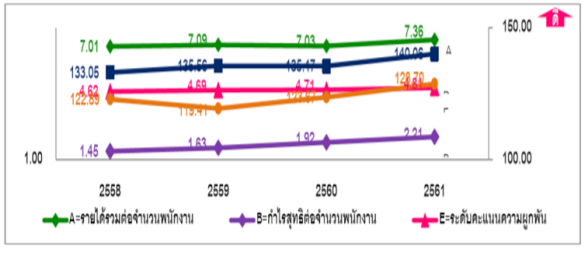
**แผนภาพที่** 5 กระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารออมสิน

| 1.Purpose of Knowledge | 2.How knowledge is collected | 3.Transfer Mechanisms | 4.Force use of knowledge |
|---|---|---|---|
| สนับสนุนการปฏิบัติงาน | 1) จากโครงการ Lean & KM In work Process 2) จาก VOC 3) จากผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน 4) จาก Best Practice และมาตรฐานภายนอก | 1) GSB WISDOM 2) Intranet 3) องค์ที่ 4) Help Desk 5) E-mail 6) COPs 7) Knowledge Forum 8) Morning Talk 9) Role Models10) Coaching | 1) ระเบียบคำสั่ง 2) คู่มือการปฏิบัติการ 3) e-Testing |
| **Evaluation & Measure** : 1) ความพึงพอใจของลูกค้าตามแผนภาพที่ *7.2-1* 2) ผลลัพธ์หัวข้อ *7.1* **Use by** : บุคลากร | | | |
| วางแผนกลยุทธ์ | จาก Input ที่ 6 ตามแผนภาพที่ *2.1-3* | 1) GSB WISDOM 2) MIS/Cognos 3) Intranet 4) องค์ที่ 5) โทรศัพท์หน่วยงาน 6) E-mail | แผนงานระยะสั้น / ระยาว |
| **Evaluation & Measure** : ตัวชี้วัดแผนการดำเนินงานระยะสั้น/ยาวตามแผนภาพที่ *2.2-1* **Use by** : 1) บุคลากร 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | |
| ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม | 1) จาก Input ที่ 6 ตามแผนภาพที่ *2.1-3* 2) GSB Idea 3) Talent & Successor 4) Lean and Suggestion 5) จากพันธมิตร | 1) GSB WISDOM 2) Intranet 3) การอบรมสัมมนา 4) Venture Capital | แผนงานระยะสั้น / ระยาว |
| **Evaluation & Measure** : ตัวชี้วัดและผลลัพธ์ตามแผนภาพที่ *2.2-1* **Use by** : บุคลากร | | | |
| ส่งเสริมการถอม | 1) ชุมชนคันแบบแก้ไขที่ 2) ผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน | 1) การประชุม 2)การอบรมสัมมนา 3) การถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านวิทยากรชุมชน | คู่มือ/สื่อเรียนรู้เรื่อง "การบริหารการเงินชุมชน" |
| **Evaluation & Measure** : ตัวชี้วัดและผลลัพธ์ตามแผนภาพที่ *2.2-1* **Use by** : ชุมชนฐานราก | | | |

# บุคลากร

มีแผนอัตรากำลังรองรับ Traditional Bank และ Social Bank โดยวางแผน/วิเคราะห์อัตรากำลังจากปริมาณและลักษณะงาน ที่แตกต่างกันตามภารกิจ ส่งผลให้ผลิตภาพของบุคลากร/กำไรสุทธิต่อบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและดีกว่าคู่เทียบตามแผนภาพที่ 6

**แผนภาพที่** 6 ผลิตภาพของพนักงาน (Productivity) ธนาคารออมสิน




มีการประเมินทักษะ สมรรถนะเฉพาะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (Certification) โดย 1) ดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับ เช่น ใบอนุญาต Investment Consultant (IC License) ใบอนุญาตนายหน้าประกันวินาศภัย/ประกันชีวิต ใบรับรองมาตรฐานช่างไฟฟ้าภายในอาคาร 2) ความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น ใบรับรอง Credit Skill Assessment (CSA) สถาบัน OMEGA ใบรับรองด้านการบริหารโครงการ ใบรับรองมาตรฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (เช่น ด้านเครือข่าย ด้านซอร์ฟแวร์ ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ด้านฐานข้อมูล) มีการประเมินความผูกพัน/ความพึงพอใจ และใช้เครื่องมือทางสถิติวิเคราะห์ Derived Importance และ Factor Analysis) และมีการประมวลผลเพื่อให้ทราบว่า ปัจจัยใดที่ควรเร่งแก้ไขก่อน และสอบทานปัจจัยที่ควรเร่งแก้ไข เพื่อได้ข้อมูลเชิงลึกด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการจัดประชุม Workshop ร่วมกับตัวแทนทุกกลุ่มบุคลากร เพื่อจัดทำแผนสร้างความพึงพอใจ/ความผูกพันบุคลากร โดยมีตัวอย่างที่แสดงตามแผนภาพที่ 7 สำหรับในด้านการบริหาร Career Development ได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพตามแผนภาพที่ 8 โดยจำแนกตำแหน่งตามโครงสร้าง/ระเบียบของธนาคาร/เทียบเคียงกลุ่มอาชีพ/ Career Path ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อกำหนด Job family/ Sub Job Family/ ชื่อ / ตำแหน่ง / แนวทางการโยกย้ายในสายเดียวกัน/ต่างอาชีพ มีการจัดทำคู่มือและผัง Career Chart ที่แสดงการเติบโตตามแนวตั้ง/แนวนอน และสื่อสาร เผยแพร่ผ่านทาง Webpage เพื่อให้พนักงานวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

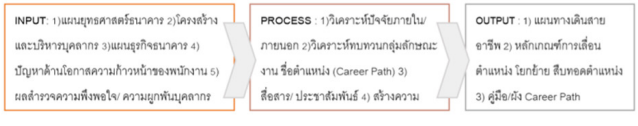
**แผนภาพที่** 7 ตัวอย่างแผนสร้างความพึงพอใจ/ ความผูกพันบุคลากร

| แผนฯ ปี 2561 (ตามปัจจัยที่พบในปี 2560) | A | B |
|---|---|---|
| **1. ด้านรางวัล** (การยกย่องชมเชย คำตอบแทน) | | |
| (1) Star of the month /Star of service mind | ✓ | ✓ |
| (2) GSB Awards | ✓ | |
| (3) ศึกษาการทำระบบ GSB Point | ✓ | ✓ |
| (4) ปรับปรุงระบบผลการบริหารการปฏิบัติงาน | ✓ | ✓ |
| (5) สื่อสารวิธีการกำหนด KPIs รายบุคคล | ✓ | ✓ |
| (6) ปรับปรุงค่าตอบแทนลูกจ้าง | | ✓ |
| **2. ด้านคุณภาพชีวิต** (ความสมดุลการทำงานและชีวิตส่วนตัว) | | |
| (1) Senior Healthy Care | ✓ | |
| (2) GSB Kids' camp | ✓ | ✓ |
| (3) GSB Happy Family | ✓ | ✓ |
| (4) Sharing "งานได้ผล คนเป็นสุข" | ✓ | |

| แผนฯ ปี 2562 (ตามปัจจัยที่พบในปี 2562) | A | B |
|---|---|---|
| **1. ด้านคุณภาพชีวิต** (ความสมดุลการทำงานและชีวิตส่วนตัว) | | |
| (1) GSB Happy Family | ✓ | ✓ |
| (2) GSB ธนาคารสุขภาพดี | ✓ | ✓ |
| (3) Work-Smart Culture | ✓ | |
| (4) โครงการมีอประสานมือ โดยจัดทำช่องทางการโยกย้ายแบบมีคู่สลับ | ✓ | ✓ |
| **2. ด้านบุคลากร** | | |
| (1) Change Catalyst | ✓ | |
| (2) GSB Fit | ✓ | ✓ |
| (3) GSB Way Point | ✓ | ✓ |
| **3. หลักปฏิบัติและพัฒนศิลป์ต่อองค์กร**(ประเมินผล/ มุ่งเน้นลูกค้า | | |
| (1) ศึกษา พัฒนา PMS รองรับธุรกิจในอนาคต | ✓ | ✓ |
| (2) การพัฒนาพนักงานใหม่ | | ✓ |

*(A: กลุ่มบริหาร B: กลุ่มปฏิบัติการ)*

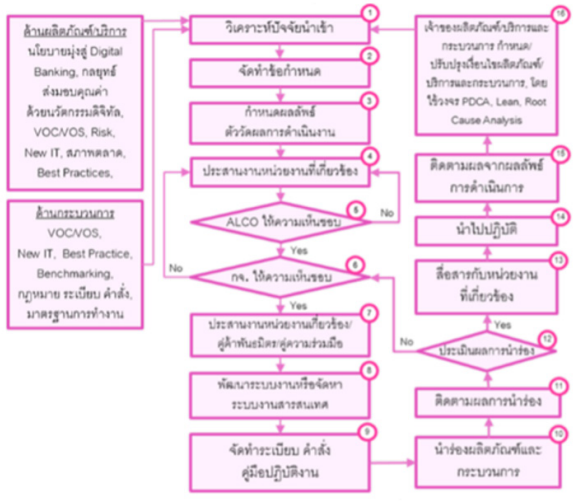
**แผนภาพที่** 8 กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ



# การปฏิบัติการ

ตามแผนภาพที่ 9 มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการทำงาน (1) ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ มีการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ โดยพิจารณาจากผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม/ความกังวลของสาธารณะ การให้บริการ การแก้ไขปัญหาจากผลิตภัณฑ์/บริการ ความคาดหวังของลูกค้า รอบเวลา/ผลิตภาพ/การส่งมอบ/การควบคุมภายใน/ความเสี่ยง/ความปลอดภัยสารสนเทศ (2) ด้านกระบวนการทำงาน มีการวิเคราะห์ปัจจัยโดยพิจารณาจากความคาดหวังของลูกค้า ผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม/ความกังวลของสาธารณะ การให้บริการ การแก้ไขปัญหา รอบเวลา/ผลิตภาพ การควบคุมภายใน/ความเสี่ยง/ความปลอดภัย ขีดความสามารถของกระบวนการ และมีกระบวนการทำงานที่สำคัญและข้อกำหนด

**แผนภาพที่ 9** การจัดการและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์/ บริการ และกระบวนการ




ในด้านของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ได้ใช้นโยบาย Outsourcing/IT Outsourcing ของธนาคาร, พรบ.จัดซื้อจัดจ้างฯ 2560/ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ/ โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ส่งมอบ และระบุความต้องการทางธุรกิจ เงื่อนไข/ข้อตกลง/ตารางการทำงาน/จุดควบคุม Leading & Lagging Indicators สำหรับการจัดการนวัตกรรม มีการใช้ Lean Process Improvement และการทำงานแบบ Cross Functional Team มี และส่งไปสัมมนา ดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ มีการสนับสนุนการนำองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม การติดตามผลการสร้างนวัตกรรม การนำไปสู่การปฏิบัติของเจ้าของผลิตภัณฑ์และบริการ การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมผ่านโครงการ GSB Idea, GSB Talent และนำผลงานนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์อาทิ MyMo MyFund และการพัฒนาการให้บริการซื้อขายหน่วยลงทุนได้ใน MyMo นอกจากนั้นในด้านการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย/ภาวะฉุกเฉิน ได้มีกลไกการดำเนินการเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัยแก่บุคลากรตามมาตรฐาน OHSAS 18001 และ ILO OSH 2001 มีAlternate Site ที่มีระบบรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน มีพื้นที่/อุปกรณ์/ระบบการสื่อสาร/การเชื่อมต่อกับระบบงานสารสนเทศที่สำคัญและมีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ/ภาวะฉุกเฉินโดยมีผลการทดสอบการเตรียมความพร้อมเพื่อให้สามารถกลับมาปฏิบัติงานได้เหมือนเดิมภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

**ธนาคารออมสิน**
470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

# บริษัท จีซี โลจิสติกส์ โซลูชั่นส์ จำกัด

GCL ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรมาตั้งแต่ปี 2552 ทำให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นภาพมีเป้าหมายความเป็นเลิศไปในทิศทางเดียวกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องตามประเด็นต่างๆ จากรายงานป้อนกลับทุกครั้งที่ได้รับให้สอดประสานบูรณาการในทุกส่วนงาน ส่งผลให้การดำเนินงานในทุกๆด้านขององค์กรปรากฏผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อเนื่องขึ้นมาเรื่อย ๆ โดยเราได้รับรางวัล TQC มาแล้ว 2 ครั้งในปี 2556 และ 2559 สำหรับการได้รับรางวัล TQC Plus: Operation ในครั้งนี้ยิ่งเป็นกำลังใจและแรงผลักดันให้กับผู้บริหารและพนักงานขององค์กรว่าพวกเราเดินมาถูกทาง และเข้าใกล้ความเป็นเลิศในระดับสากลมากยิ่งขึ้น GCL มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการองค์กรตามกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีความน่าเชื่อถือ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง และได้รับการยอมรับในฐานะองค์กรแห่งคุณภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและก้าวขึ้นสู่การได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในอนาคตต่อไป

คุณอำนวย พรมอนันต์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท จีซี โลจิสติกส์ โซลูชั่นส์ จำกัด

# ลักษณะองค์กร

บริษัท จีซี โลจิสติกส์ โซลูชั่นส์ จำกัด (GCL) เดิมชื่อบริษัท พีทีที โพลีเมอร์ โลจิสติกส์ จำกัด (PTTPL) จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์สำหรับผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีแบบครบวงจรโดยมุ่งเน้นการให้บริการที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีของ กลุ่ม ปตท. โดย**ผลิตภัณฑ์/บริการหลักของ** GCL **คือ** Logistics Solution ซึ่งให้บริการในกลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผ่านกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม ประกอบด้วย

1) Bagging and Packing Management (BP): รับผลิตภัณฑ์ทางท่อลำเลียง และ Bulk Truck เข้าเก็บใน Silo เพื่อบรรจุผลิตภัณฑ์เม็ดพลาสติก และนำเข้าจัดเก็บในคลังสินค้า

2) Warehouse Management (WH): การบริหารจัดการคลังสินค้า ทำการจัดเตรียมและบรรจุผลิตภัณฑ์เข้ารถบรรทุก หรือตู้คอนเทนเนอร์ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

3) Distribution Management (DT): การบริหารจัดการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าภายในประเทศและต่างประเทศ

| ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ | | |
|---|---|---|
| **มุมมอง** | **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage)** | **ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)** |
| ธุรกิจ | SA1 การที่ GCL เป็นหนึ่งใน Value Chain ของ GC ทำให้มี Captive Demand | SC1 การนำ Digital Technology และ Robotics มาสร้างนวัตกรรมบริการ |
| การปฏิบัติการ | SA2 การบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศในกลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีในระดับ Top Quartile | SC2 การบริหารต้นทุนและประสิทธิภาพการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน |
| ความรับผิดชอบต่อสังคม | SA3 บริษัทในกลุ่มมีภาพลักษณ์ที่ดีด้านสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม | SC3 การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม |
| บุคลากร | SA4 บุคลากรมีประสบการณ์ในการให้บริการโลจิสติกส์ด้านปิโตรเคมี | SC4 การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน<br>SC5 การรักษาพนักงานจ้างเหมาแรงงาน |



# ระบบการนำองค์กร

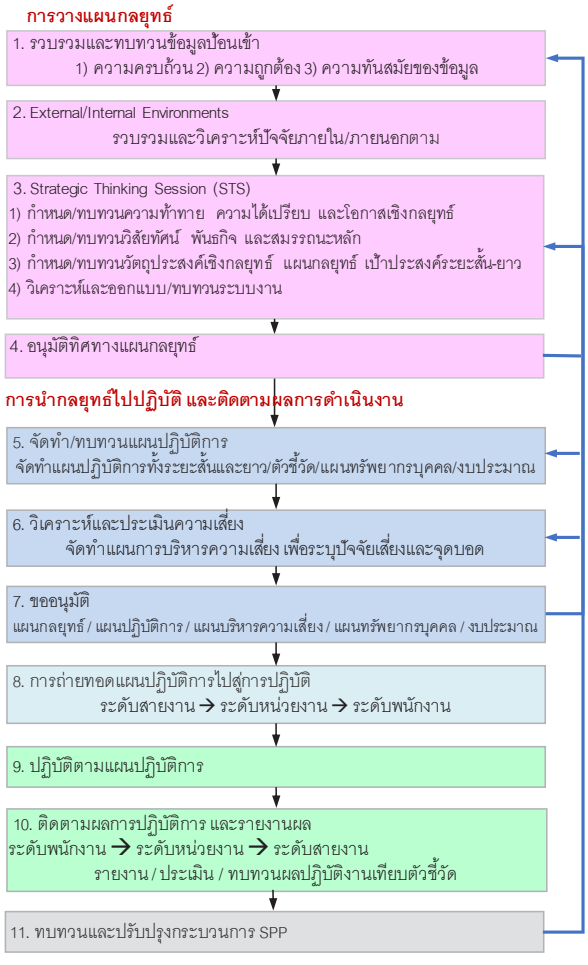
| วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม/วัฒนธรรม สมรรถนะหลักขององค์กร | | |
|---|---|---|
| **วิสัยทัศน์** | Partner of choice for Better Logistics Solution in Chemical Industry | |
| **พันธกิจ** | 1. มุ่งพัฒนาคุณภาพการบริการและการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ด้วยระบบที่ทันสมัย มีต้นทุนที่แข่งขันได้<br>2. ส่งมอบบริการที่ครบวงจร ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยบริการที่เหนือความคาดหวัง<br>3. มีผลประกอบการที่ดี ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความโปร่งใส เป็นธรรมต่อลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>4. พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพพนักงานสู่ความเป็นเลิศ ควบคู่กับการเติบโตขององค์กร<br>5. ดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน | |
| **เป้าหมายความเป็นเลิศ** | 1. Logistics Excellence, 2. Green Logistics, 3. Preferred Logistics Partner, 4. The Best place to work | |
| **ค่านิยม / วัฒนธรรม**<br>"GC SPIRIT" | 1. Global Mindset - ยึดถือมุมมองที่เป็นสากล<br>2. Customer Focus - มุ่งเน้นลูกค้า<br>3. Synergy - สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่<br>4. Performance Excellence- ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ | 5. Innovation - ร่วมสร้างนวัตกรรม<br>6. Responsibility for Society - ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม<br>7. Integrity and Ethics - ร่วมสร้างพลังความดี<br>8. Trust & Respectร่วมสร้างความเชื่อมั่น |
| **สมรรถนะหลัก** | • การบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศในกลุ่มธุรกิจปิโตรเคมี | |

ผู้บริหารระดับสูงได้ออกแบบกระบวนการ GCL Leadership System เป็นเครื่องมือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมตลอดจนการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และชุมชน ซึ่งมีทั้งหมด 8 ขั้นตอน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงจะประพฤติตนแบบ Walk the Talk เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติงานประจำวันด้วย 4 Core Behaviors อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้เกิด Role Model ในด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจนตามค่านิยมขององค์กร

# กลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร GCL พัฒนากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามกรอบเวลา บูรณาการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยแผนกลยุทธ์ระยะสั้น 1 ปี ตามปีงบประมาณเพื่อทบทวนรายละเอียดเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ภายใต้กรอบเวลา 5 ปีที่วางไว้ แผนกลยุทธ์ระยะยาว 5 ปี ซึ่งเป็นไปตามรอบธุรกิจปิโตรเคมี ซึ่งกรอบเวลาดังกล่าวเป็นไปตามกรอบระยะเวลาของกลุ่ม GC เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นตลอดทั้ง Value Chain รวมถึงตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนประกอบด้วย 11 ขั้นตอน





Logistics Experience Excellence Process

# ลูกค้า

จากวิสัยทัศน์ "Partner of choice for Better Logistics Solution in Chemical Industry" เป้าหมายความสำเร็จ "Preferred Logistics Partner" และวัฒนธรรม "Customer Focus" ที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของ GCL ในการปฏิบัติสู่องค์กรบริการที่เป็นเลิศ และเพื่อตอบสนองเป้าหมายดังกล่าว GCL ได้พัฒนา Logistics Experience Excellence Process (LEEP) ประกอบด้วย

1) Solution Design ที่มุ่งเน้นการออกแบบการให้บริการที่สามารถส่งมอบคุณค่าที่ตอบโจทย์และมีความแตกต่างกันตามแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อตอบสองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของ Client/End User Customer

2) Service Delivery ที่มุ่งเน้นการบริการอย่างประทับใจ ทำให้เป็นที่น่าจดจำและระลึกถึงสำหรับ Client/End User Customer อยู่เสมอ

3) Relationship Management ที่มุ่งเน้นการสร้างและยกระดับความสัมพันธ์กับ Client/End User Customer อย่างต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อทำให้เกิดความผูกพันและการทำธุรกิจร่วมกันในระยะยาว กระบวนการนี้ทำให้ GCL มั่นใจว่าจะสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่เป็นเลิศแก่ทั้ง Client และ End User Customer



# การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

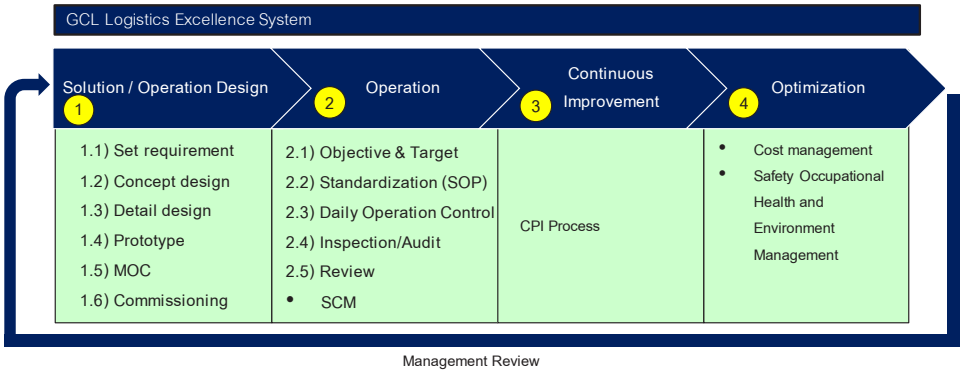
GCL ดำเนินการเลือก รวบรวมข้อมูล และวัดผลการดำเนินการ ผ่าน 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 คัดเลือกตัววัดผล โดยพิจารณาให้ 1) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2) สะท้อนสมรรถนะหลักและ 3) ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ขั้นตอนที่ 2 พิจารณากระบวนการคัดเลือกข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ขั้นตอนที่ 3 เพื่อให้เกิดการบูรณาการสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน ตัววัดผลที่ได้รับการคัดเลือกในระดับกลยุทธ์ จะถูกถ่ายทอดไปในระดับต่างๆ ด้วย Catch ball โดยผู้รับผิดชอบแต่ละระดับติดตาม รวบรวมผลไว้ใน KPI Dashboard และรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินการตาม KPI ใน Agenda Base Meeting (ABM) เพื่อทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการทั้งการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมเทียบกับเป้าหมายและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการปรับแผนปฏิบัติการหากผลหากดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนการเลือก รวบรวมข้อมูล และวัดผลการดำเนินการ ในปีที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในช่วงเดือนสิงหาคมของทุกปีก่อนกระบวนการคัดเลือกตัววัดผลในขั้นตอนที่ 1 นอกจากนี้ยังมีการประชุม Management Committee ทุกเดือน เพื่อทบทวน วิเคราะห์ผลการดำเนินการและตัวชี้วัดผลด้านการเงินระยะสั้น ได้แก่ EBITDA และระยะยาว ได้แก่ Return on Invested Capital (ROIC) GCL สร้างและจัดการความรู้ขององค์กรโดยใช้ KM Model มุ่งเน้นการเรียนรู้ และผลักดันผู้บริหารและพนักงานให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร มีการจัดตั้ง KM Committee โดยเป็นคณะกรรมการระดับผู้บริหารเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการจัดการความรู้ และส่งมอบให้ทาง KM Team ซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละส่วนงานมาเป็นคณะทำงาน เข้ามาร่วมจัดการความรู้ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการความรู้ในองค์กร โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ Business Results, Operations, Customer Relationship และSocial/ Environment ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และทำ Knowledge Mapping ซึ่ง GCL ได้จัดทำ KM SWOT Analysis เพื่อมาวางแผนการจัดการความรู้ และนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน จนถึง Knowledge Sharing ให้กับพนักงาน และลูกค้า

# บุคลากร

GCL ให้ความสำคัญกับบุคลากรของบริษัทซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด โดยมอบหมายให้ HR จัดทำกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและศักยภาพสูงสุดอันจะมีผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และเป็นองค์กรที่บุคลากร ผู้สมัครงานต้องการร่วมงานด้วยมากที่สุด โดยผู้บริหารระดับสูง HRและคณะผู้บริหารวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ บริการใหม่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย เป็นต้น ต่อจากนั้น จะจัดทำแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้น 1 ปี จนถึงระยะยาว 5 ปีและแผนพัฒนาบุคลากร และนำผลลัพธ์จากการบริหารจัดการบุคลากรที่แสดงผลผ่าน Corporate KPI VOC ผลความพึงพอใจลูกค้า ผลความผูกพันพนักงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่อไป GCL เตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งยังวางแผนการทำงานแบบบูรณาการตามโครงสร้างและแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดนอกจากนี้ยังเข้มงวดในการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้พนักงานทุกคนรวมถึงผู้รับเหมา มีสุขภาพ สวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานภายใต้นโยบายด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญด้านสิทธิประโยชน์ และนโยบายสวัสดิการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน จากการประเมินความผูกพันและให้ทัดเทียมกับกลุ่มอุตสาหกรรมโลจิสติส์ ควบคู่กันกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการ Performance Management System เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและสร้างความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้ GCL ยังมุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการขององค์กรและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำ เพื่อให้กระบวนการตอบสนองต่อโอกาสการเติบโตในองค์กรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน รวมถึงเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาทำแผนพัฒนาทั้งด้านองค์กรและพนักงาน แบ่งกลุ่มการพัฒนาออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) Strategic Growth 2)Leadership Competency/ Core Values 3) Functional Competency และ 4) Basic Training การพัฒนาบุคลากรจะเน้นรูปแบบ 10:20:70 ได้แก่ 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาการอบรมด้านทฤษฎีต่าง ๆ หรือการศึกษาดูงาน 20% เป็นจากการสอนงานของหัวหน้างาน ผู้ร่วมงาน และ 70% ของการเรียนรู้และพัฒนามาจากการลงมือทำได้ทดลองทำในการทำงานจริง ผ่านการมอบหมายงานตาม KPI หรือการเข้าร่วมคณะทำงาน Cross Functional Team นอกจากนั้นยังมีการพัฒนาพนักงานจ้างเหมาแรงงานเน้นที่การ OJT โดยพนักงานใหม่จะผ่านการ OJT ซึ่งมีการสอนงานและประเมินผลอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า



# การปฏิบัติการ




GCL มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาต่อยอดด้วยนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ โดยใช้ระบบ Logistics Excellence System ในการบริหารการปฏิบัติการสู่ความเป็นเลิศ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) Solution/Operation Design 2) Operation 3) Continuous Improvement และ 4) Optimization การออกแบบกระบวนการทำงาน Solution Design Team จะร่วมกันนำข้อมูลกลยุทธ์ของบริษัทฯ และข้อมูลความต้องการของลูกค้า มาเป็นข้อมูลป้อนเข้าและจัดทำเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวน โดยคำนึงถึงคุณค่าในมุมมองของลูกค้าที่สูงกว่าคู่แข่ง

และความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และกระบวนการเดิม หากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการเดิมไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญได้ จะมีการนำองค์ความรู้เดิมขององค์กรผนวกกับเทคโนโลยีใหม่มาพิจารณา ในมิติทางความคล่องตัว, รอบเวลา และผลิตภาพ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ที่ตรงความต้องการของลูกค้าและสามารถแข่งขันได้ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการ (Operation) เป็นไปตามกระบวนการที่ได้ทำการออกแบบไว้ GCL ใช้ระบบ QSHEMS ในการกำกับการปฏิบัติการในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่ 1) Objective & Target การทบทวนผลลัพธ์จากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาเพื่อกำหนดนโยบายและเป้าหมายวางแผนพัฒนากระบวนการทำงานในที่ประชุม Management Review เป็นประจำทุกปี 2) Standardization (SOP) แต่ละส่วนงานจัดทำมาตรฐานการการปฏิบัติงานอาทิ Procedure, WI เพื่อประกาศใช้ในระบบ E-Smart ทั้งนี้พนักงานจะได้รับการอบรม Procedure, WI ตามแผนการฝึกอบรมในหน้าที่ ส่วนพนักงานใหม่จะได้รับการถ่ายทอดแบบ Coaching, OJTและProject Assignment มีการประเมินทักษะโดยหัวหน้างาน นอกจากนั้นยังได้ทำการอบรม Awareness ให้พนักงานทุกคนทราบถึงข้อกำหนดที่สำคัญ วิธีการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ได้ผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน เป็นไปตามข้อกำหนดของการออกแบบ 3) Daily Operation Control ข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ จะถูกแปลงเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยทุกตัวชี้วัดมีกำหนดการติดตามผลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย 4) Inspection/Audit ผ่าน 3 ช่องทางคือ IA-1 ตรวจโดยผู้ตรวจประเมินภายในระบบมาตรฐานสากล (Internal Auditor) IA-2 ตรวจโดย Cross Functional Team ในโครงการ Logistic Excellence เพื่อปิด Gap จากกระบวนการทำงานไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า IA-3 ตรวจติดตามจากหน่วยงานภายนอกอาทิ Customer Audit, การตรวจสอบจาก สตญ., การตรวจสอบจากบริษัทผู้ตรวจบัญชี, การตรวจสอบจากบริษัทประกันภัย และ การตรวจสอบจาก สรอ. โดยมีการตรวจอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ผลการดำเนินงาน การตรวจติดตามจะรายงานไปยังผู้รับผิดชอบเพื่อให้ดำเนินการแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ และทำการจัดทำ/ปรับปรุง Standardization/Lesson Learned/Best Practice 5.) Review ในแต่ละปีจะมีการทบทวนทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานในที่ประชุม Management Review อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ GCL ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการ ISO9001,ISO14001,TIS/OHSAS18001, ISO50001, ISO22301 ตั้งแต่ปี 2552 โดยในปี 2557 และ 2559 ได้รับการจัดทำระบบมาตรฐาน GMP/HACCP, HALAL ตามข้อเสนอแนะของทางลูกค้า เป็นต้นมาโดยไม่เคยพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ทำให้มั่นใจว่าทุกกระบวนการได้ถูกปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ออกแบบไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



# ผลลัพธ์

องค์กรได้มีการติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ประกอบด้วย 1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า 3) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร 4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร 5) ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผ่านระบบงานขององค์กรดังตาราง

| Process | Key Requirement | Output Index | In-Process Control |
|---|---|---|---|
| ระบบงานหลัก | ดำเนินการบรรจุสินค้าให้มีคุณภาพและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า | 1) Customer Production Rate<br>2) %OEE | 1) %Quality of Bagging & Packing |
| | ดำเนินการบริหารจัดการสินค้าในคลังให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า | 1) % FG เสียหายจากการเคลื่อนย้าย<br>2) % FG เสื่อมสภาพ/สูญหายจากการจัดเก็บ | 1) Inventory Accuracy |
| | Delivery of product with the right quality/quantity to the right place and timeliness | 1) % DIFOT | 1) % Loading Accuracy |
| | ตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า | 1) ความพึงพอใจ<br>2) ความไม่พึงพอใจของลูกค้า<br>3) ความผูกพันของลูกค้า<br>4) Market Share | 1) ข้อร้องเรียน<br>2) การตอบสนองลูกค้า<br>3) การปิดข้อร้องเรียนในระบบ CRM<br>4) %Contract Renewal<br>5) จำนวนสัญญาการให้บริการ |
| ระบบงานสนับสนุน | 1.) Employee Engagement<br>2.) Sufficient manpower<br>3.) Competency management" | 1) ผลสำรวจความผูกพันพนักงาน)<br>2) บุคลากรต่อกรอบอัตรากำลัง)<br>3) การปิด gap การพัฒนาพนักงาน | 1) อัตราการรักษาพนักงานใหม่อายุงาน <1 ปี<br>2) อัตราการลาออก<br>3) การจัดฝึกอบรมตามแผน |
| | บริหารการลงทุนให้เกิดมูลค่าเพิ่มและเกิดความมั่นคงทางการเงิน | 1) ผลตอบแทนการลงทุน ROIC<br>2) ความมั่นคงทางการเงินNet Debt to Equity and DSCR | 1) % ผลตอบแทนของการลงทุน ROIC<br>2) ค่าของ Net Debt to Equity<br>3) ค่า DSCR |
| | บริหารจัดการเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งาน | 1) % OEE<br>2) Customer Unplanned Downtime | 1) % Plant Reliability<br>2) %Availability |
| | การจัดการระบบสารสนเทศให้มีความเชื่อถือได้ , มีความปลอดภัย, และรักษาความปลอดภัยด้าน Cyber security | 1) % System reliability<br>2) % Data accuracy<br>3) % User satisfaction | 1) % Backup Completion<br>2) % Security breach<br>3) Phishing Victims<br>4) ผล Disaster Recovery Testing |
| | บริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุ/บริการ ที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน ทันเวลา ภายในงบประมาณและต้นทุนที่เหมาะสม | 1) Supplier KPIs Achievement | 1) Service Level Agreement (SLA) |
| | 1) การจัดการความปลอดภัยส่วนบุคคล<br>2) การจัดการความปลอดภัยบนท้องถนน | 1) Loss time Accident<br>2) TRIR<br>3) Road Transport Safety | 1) % PM Compliance of Emergency Rescue and Security Equipment<br>2) ข้อเสนอแนะการซ้อมแผนฉุกเฉิน<br>3) จำนวนการรายงาน UA/UC |

**บริษัท จีซี โลจิสติกส์ โซลูชั่นส์ จำกัด**
555/1 อาคารเอ ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมเพล็กซ์
ชั้นที่ 8 ถ. วิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
**สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ**

ชั้น 15 อาคารยาคูลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-636 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085
E-mail: tqa@ftpi.or.th Website: www.tqa.or.th