

เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

Thailand Quality Award : TQA 2020

&

Thailand Quality Class Plus : Innovation

Thailand Quality Class Plus : Operation





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 ซึ่งองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Baldrige National Quality Award (BNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้



สารแสดงความยินดีจาก ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ทัวทั้งโลกต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก และเต็มไปด้วยความท้าทายจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วิถีการดำเนินชีวิตของประชาชน การประกอบอาชีพ และการประกอบการธุรกิจ แต่ในท่ามกลางวิกฤตครั้งนี้ มีองค์กรที่มีการเตรียมพร้อม มีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวได้ทันที โดยนำเอาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาดำเนินการให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร จัดการกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity) โดยมีแผนรับมือความเสี่ยง การสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยใช้เทคโนโลยีและการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

ในนามของ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอแสดงความยินดีกับ ธนาคารออมสิน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ประจำปี 2563 ต้นแบบองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติร่วมกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ดำเนินภารกิจเชิงสังคม สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ สู่การเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ทันสมัย (Modern and Social Bank) ที่เติบโตอย่างยั่งยืนและมั่นคง

ขอแสดงความยินดีกับองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในระดับ Thailand Quality Class Plus : TQC Plus 2 องค์กร ได้แก่ กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม (Innovation) และ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีความโดดเด่นด้านปฏิบัติการ (Operation) และขอแสดงความยินดีกับอีก 5 องค์กร จากหลากหลายภาคส่วน ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ทุกองค์กรที่ได้รับรางวัล ต่างดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การศึกษา และการบริการสุขภาพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไทย

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ และคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอถือโอกาสแสดงความชื่นชม ผู้บริหาร และบุคลากรของทั้ง 8 องค์กรที่ได้รับรางวัล ในความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องภายใต้ภาวะยากลำบากและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงได้เล็งเห็นความสำคัญในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรมาตรฐานสากล ขอให้ทุกองค์กร คงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ต่อสู้กับอุปสรรค ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงจากความยุ่งยาก (Disruption) เพื่อเติบโตด้วยความมั่นคง และยั่งยืนตลอดไป และขอให้องค์กรต่าง ๆ ได้ศึกษา และใช้เนื้อหาจากหนังสือวิธีปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศเล่มนี้ ให้เกิดประโยชน์ สมดังวัตถุประสงค์ของโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติทุกประการ

นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์
ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



สารแสดงความยินดีจาก ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เป็นกลไกขับเคลื่อนความสามารถขององค์กรธุรกิจทุกภาคส่วนของประเทศ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และนโยบายของรัฐบาล จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ผู้ประกอบการ พัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดนวัตกรรมสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ก้าวข้ามความท้าทาย และมุ่งสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ส่งผลให้องค์กรสมัครเข้ารับรางวัลอย่างต่อเนื่อง เป็นที่น่ายินดี ที่ในปี 2563 มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ได้แก่ ธนาคารออมสิน และองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม (Thailand Quality Class Plus : Innovation) ได้แก่ กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านปฏิบัติการ (Thailand Quality Class Plus : Operation) ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล อีกทั้งยังมี 5 องค์กรแนวหน้าของประเทศจากหลากหลายภาคส่วน ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC)

การดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตลอดระยะเวลา 19 ปีที่ผ่านมา ได้รับการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งการได้รับงบประมาณอย่างต่อเนื่องจากรัฐบาล การถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์จากองค์กรที่ได้รับรางวัล การอาสาสมัครเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ และคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กรในประเทศไทย

โอกาสนี้ ขอแสดงความยินดีและขอบคุณ ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2563 ที่มุ่งมั่นพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กรอบแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และสามารถเป็นต้นแบบแห่งความสำเร็จให้องค์กรอื่นได้เรียนรู้ ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ พร้อมขับเคลื่อนประเทศสู่ความสำเร็จอันน่าภาคภูมิใจในระดับสากล

ผศ.ดร.อริศานต์ วายภาพ

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สารบัญ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
Thailand Quality Award: TQA

ธนาคารออมสิน

8

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่น ด้านนวัตกรรม
Thailand Quality Class Plus: Innovation

กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน
บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

24

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่น ด้านการปฏิบัติการ
Thailand Quality Class Plus: Operation

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

33



ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจน
ผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์ สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็น
ที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

ช่อฟ้าสีทอง สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐาน
คุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่อหน้าต่างทรงไทย สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



THAILAND
QUALITY
AWARD

THAILAND
QUALITY
AWARD

WINNER 2020





ธนาคารออมสิน



ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินของรัฐ ดำเนินธุรกิจการเงินมา 108 ปี ปัจจุบันเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) เพื่อดำเนินงานตามนโยบายรัฐ เพื่อการพัฒนา และส่งเสริมธุรกิจ ได้นำระบบการบริหารจัดการคุณภาพเข้าสู่เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน และในปี 2563 ธนาคารได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Winner 2020) ซึ่งถือเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศเทียบชั้นมาตรฐานโลก จากความสำเร็จดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการของธนาคารมีความเป็นระบบ และมีการสื่อสารถ่ายทอดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ผ่านกลไกการบริหารจัดการทั้งในระดับองค์กร กลุ่มและสายงาน ไปยังบุคลากรทุกระดับ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งในด้านการบริหารจัดการของผู้นำระดับสูง ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม เทคโนโลยี บุคลากร รวมถึงผลลัพธ์ทางการเงิน การตลาด และความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

นายวิทย์ รัตนกร
ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

ลักษณะองค์กร

ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินของรัฐ ดำเนินธุรกิจการเงินมา 108 ปี ปัจจุบันเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) เพื่อดำเนินงานตามนโยบายรัฐ เพื่อการพัฒนา และส่งเสริมธุรกิจ มีสถานะเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง (กค.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา ธนาคารออมสินสามารถนำส่งเงินเป็นรายได้เพื่อให้รัฐใช้ในการบริหารและพัฒนาประเทศ รวมแล้วกว่า 1.9 แสนล้านบาท โดยในปีงบประมาณ 2560-2563 ได้จัดส่งจำนวน 13,118; 17,309; 16,538 และ 18,000 ล้านบาท (ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถนำส่งเงินได้สูงอยู่ในลำดับ 1 ใน 5 มาตลอด) ที่ผ่านมารธนาคารเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่สำคัญ อาทิ การพัฒนาของเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคาร เกิดเป็นรูปแบบการให้บริการใหม่ที่ตอบโจทย์ลูกค้าในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม/รูปแบบการใช้ชีวิตของคนในยุคดิจิทัล ที่นิยมใช้อินเทอร์เน็ตและชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะ Mobile Banking การปรับปรุงและพัฒนากฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ของหน่วยงานกำกับ เพื่อให้สอดคล้อง/ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล และการยกระดับ Mobile Banking ร่วมกับพันธมิตรเพื่อคิดค้น/ พัฒนานวัตกรรมการเงินให้ทันต่อการแข่งขัน/ ครอบคลุมตาม Life Style แบบ Ecosystem รวมถึงการเผชิญกับความผันผวนทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากสถานการณ์โรคระบาด COVID19 ที่ส่งผลกระทบต่อทุกอุตสาหกรรมทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา

เป็นปีที่ธนาคารออมสินประกาศเดินทางในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ด้วยความมุ่งมั่นในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในสังคม เพื่อความสุขและโอกาสทางการเงินที่เป็นธรรมของคนไทย พร้อมยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างมุ่งมั่น ปัจจุบันธนาคารออมสิน มีสาขาคครอบคลุมทุกจังหวัด มีบุคลากรกว่า 22,104 คน และ จำนวน 1,061 สาขา ดำเนินธุรกรรมในการให้บริการลูกค้าที่มีความทันสมัยและครบวงจร เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องความต้องการของลูกค้าและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพและทุกช่วงวัย มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินทั้งในด้านเงินฝาก สินเชื่อ และบริการทางการเงินที่หลากหลาย ธนาคารออมสินได้นำระบบการบริหารจัดการคุณภาพเข้าสู่เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ควบคู่กับเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) โดยธนาคารได้จัดส่งรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อให้สำนักงาน OTQA ตรวจสอบประเมินองค์กรตั้งแต่วันที่ 2558 เป็นต้นมา มีการลงนามบันทึกข้อตกลงระหว่างธนาคารออมสินกับสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในโครงการ Collaborative Assessment โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มาให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงได้นำข้อสังเกตจากรายงานผลการดำเนินงานป้อนกลับ (Feedback Report) มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และใช้เครื่องมือการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมาใช้ปรับปรุงและยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง



ความสำเร็จในการบริหาร จัดการธนาคารสู่ความเป็นเลิศ เทียบชั้นมาตรฐานโลก (TQA WINNER 2020)

ในการนำเกณฑ์ TQA มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน ได้ช่วยให้ธนาคารสามารถสำรวจและประเมินตนเอง เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร ในด้านของบุคลากร ทำให้เกิดมุมมองเชิงระบบ มองภาพอนาคตและขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้วิถีแห่งความเป็นธนาคารออมสิน (GSB Way) เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศการมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนเพื่อมุ่งสู่องค์กรคุณภาพ ทั้งในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ การส่งเสริมการมุ่งเน้นผลลัพธ์ และในด้านการเป็นองค์กรคุณภาพ ได้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและยกระดับผลการดำเนินงานเทียบชั้นในระดับมาตรฐานโลก และแสดงให้เห็นนาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ทั้งนี้ ความสำเร็จในการนำเกณฑ์ TQA มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของธนาคาร ซึ่งทำให้การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีแนวทางที่เป็นระบบ มีการแนวทางไปสู่การปฏิบัติผ่านกลไกการบริหารจัดการ เช่น การกำหนดเป้าหมายและตัววัด การสื่อสารและถ่ายทอดไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีความชัดเจน และการจัดกิจกรรมการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และในการดำเนินงานได้บูรณาการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้สำคัญทั้งในด้านการบริหารจัดการของผู้ในระดับสูง ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม การเงิน การตลาด และบุคลากร โดยสรุปความสำเร็จในการบริหารจัดการธนาคารสู่ความเป็นเลิศเทียบชั้นมาตรฐานโลก ดังนี้

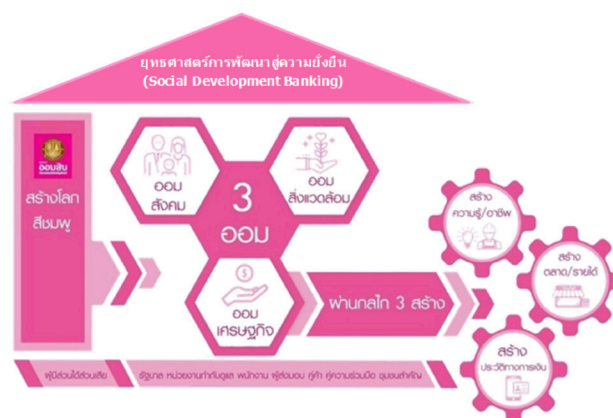
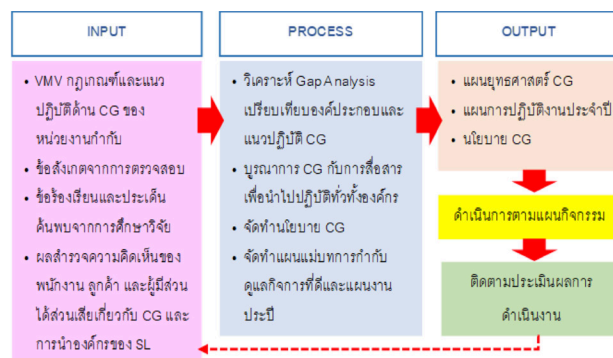
การนำองค์กร

ช่วยให้ธนาคารกำหนดทิศทางการทำงานที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเป็นแนวทางเดียวกันทั้งในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม มีการสื่อสารและถ่ายทอดแบ่งปันวิสัยทัศน์และระบบทิศทางของการนำองค์กรซึ่งจะช่วยทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยผู้บริหารระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและปฏิบัติด้วยตนเองตามค่านิยม ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนจาก SAVE เป็น GSB Way รวมทั้งกำหนดให้มี 1) คู่มือค่านิยมองค์กร เพื่อให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน และแนวทางปฏิบัติตน 2) แผนงานส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยม และ 3) ประเมินการปฏิบัติตามค่านิยม/นำผลประเมินมาจัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมอย่างต่อเนื่อง



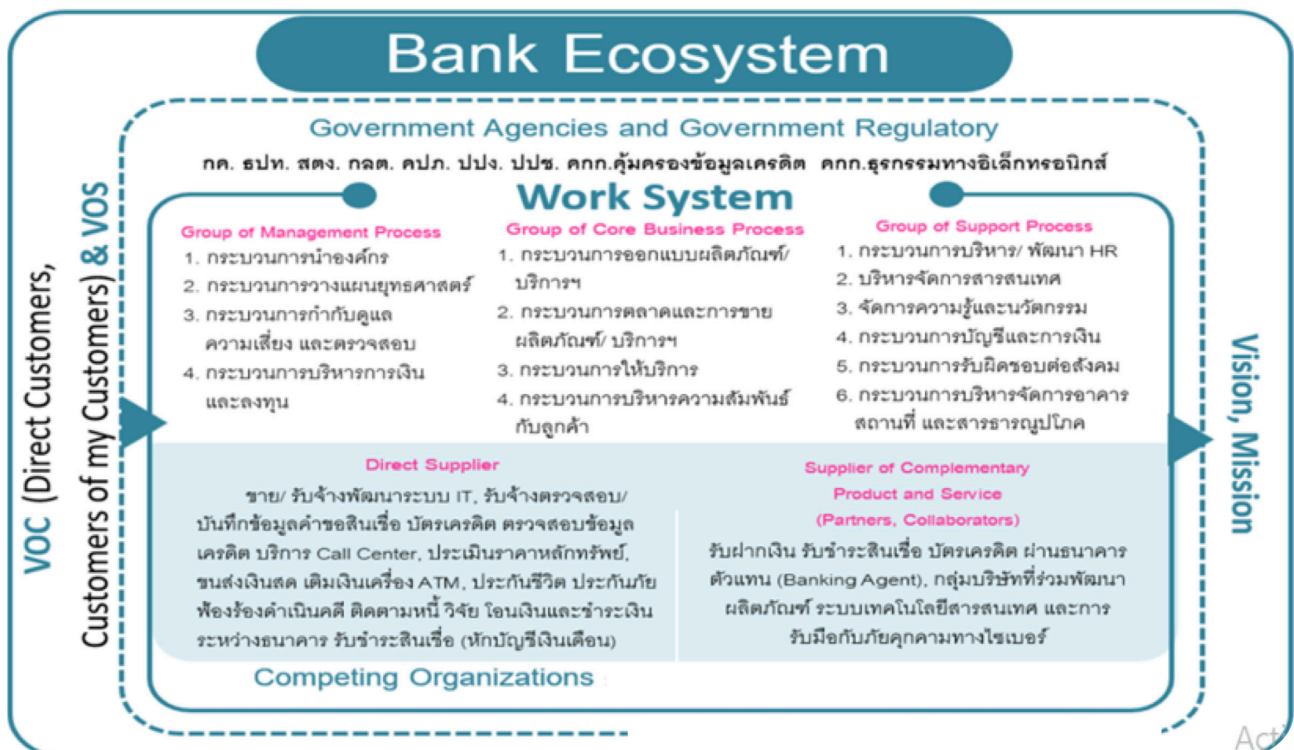
ธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยมีคกก. CG และกลุ่มกก. รับผิดชอบผ่านกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Process รวมถึงได้ปรับปรุงแผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการด้าน CG ให้สอดคล้องกับพันธกิจ และมีการ “บริหารจัดการแบบมีอาชีพและมีธรรมาภิบาล” โดยกำหนดกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี และเพิ่มกลไกถ่วงดุล/ ให้มีการควบคุมกำกับตรวจสอบ (3 Lines of Defense)

เพิ่มกระบวนการแจ้งเบาะแสภายในองค์กร และเพิ่มเติมข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลด้านธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนให้กลไกตลาดมีส่วนช่วยในการกำกับดูแลมากขึ้น สำหรับในการคำนึงถึงความผาสุก/ผลประโยชน์ของสังคม นอกจากจะมีมูลนิธิอมสินเพื่อสังคมแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันด้วย โดยมียุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน (Social Development Banking) ตามแนวทาง Sustainable Development Goals (SDGs) ของสหประชาชาติ โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนา “สังคม 2020” เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย และธนาคารได้นำกรอบดังกล่าว รวมถึงแนวปฏิบัติตามมาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 และ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มากำหนดกรอบการดำเนินงานภายใต้แนวคิด “อมสินสร้างโลกสีเขียว” ซึ่งครอบคลุมผลกระทบ 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลัก 3 ออม นอกจากนั้นยังมีการลงนามรับใน “หลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม” เข้าร่วมเป็นสมาชิกโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มทางการเงิน หรือ UNEP Financial Initiative (UNEP FI) ซึ่งถือเป็นสถาบันการเงินแห่งแรกของไทยที่เข้าร่วมสนับสนุนหลักการดังกล่าว ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวางเป้าหมายที่จะมุ่งสู่การเป็นธนาคารเพื่อสังคม หรือ Social Bank อย่างเต็มรูปแบบ และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal — SDG) ใน 2 ด้านหลักคือ ลดความยากจน และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคม ตามแนวคิด “Making POSITIVE Impact on Society” โดยดูแลลูกค้าและประชาชน 3 กลุ่มหลัก คือ ผู้มีรายได้น้อย ผู้ประกอบการรายย่อย (พ่อค้าแม่ค้า) และองค์กรชุมชน



กลยุทธ์

ช่วยให้ธนาคารเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตที่สอดคล้องนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีการค้นหา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารและโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองในหลายระดับ โดยนำประเด็นการเปลี่ยนแปลง ความสามารถทางการแข่งขัน หรือ Key Change และปัจจัยที่มี อิทธิพลโดยใช้ TOWS Matrix เพื่อค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity: SOP) โดยวิเคราะห์ประเมินผลได้ผลเสีย/ ความคุ้มค่า กับความเสี่ยงอย่างรอบด้าน และมีการทบทวน/ กำหนดระบบงาน ในขั้นตอนย่อยที่ 2.3 ตามแผนภาพที่ 2.1-1 โดยคำนึงถึง CC, SC, SA, SOP และผลิตภัณฑ์/กลุ่มลูกค้า ความคุ้มค่า ความรวดเร็วของการ ดำเนินการ โดยมีระบบงานของธนาคาร (Work System) และ Ecosystem คือ กระบวนการที่ดำเนินการเอง/ดำเนินการโดยบุคคล ภายนอก (Outsource หรือกลุ่ม Supply Network ที่รวมทั้ง Supplier, Partners และ Collaborators) ตาม Outsourcing Policy ที่กำหนดโดย Board





มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (Action Plan) ทั้งระยะสั้นและยาวที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผ่านการประชุมผู้บริหารระดับกลุ่มงานและทุกหน่วยงาน รวมทั้งจัดประชุมบูรณาการแผนปฏิบัติการกับหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบูรณาการภาพรวมอีกครั้ง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองแผนงานและงบประมาณ คณะจัดการคณะกรรมการ Board และกระทรวงการคลัง หลังจากนั้นได้มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำระดับสูงได้สื่อสารผ่านการประชุมผู้จัดการสาขาและผู้บริหารทั่วประเทศ

เพื่อเน้นย้ำความเข้าใจในเป้าหมายธุรกิจพร้อมทั้งถ่ายทอดให้ทุกหน่วยงานนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติจริง และนำเป้าหมายของแผนปฏิบัติการที่สำคัญไปกำหนดเป็น KPIs ของหน่วยงานและพนักงานรายบุคคล และกำกับติดตามผ่านระบบ PMS นอกจากนี้ ในระหว่างปี ได้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ โดย 1) สถานการณ์ปกติ ทก AP มีผลการดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย หรือแนวโน้มที่จะไม่บรรลุ 2) สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนโดยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาผลกระทบ/ มาตรการและทรัพยากรที่ต้องสนับสนุน เพื่อปรับเปลี่ยน/ เพิ่มแผนปฏิบัติการทันที



ลูกค้า

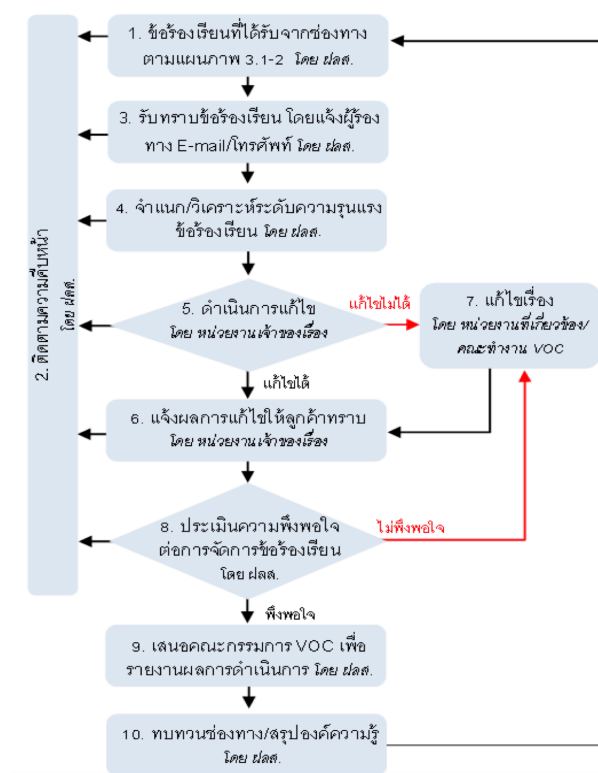
ช่วยให้ธนาคารสามารถประเมินความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเพื่อนำไปออกแบบนวัตกรรมทางการเงินและกระบวนการที่สามารถ สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันลูกค้าได้ โดยมี คณะกรรมการ VOC รับผิดชอบ “กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าและการนำไปใช้ประโยชน์” โดยรับฟังเชิงรุก ได้แก่ สํารวจความพึงพอใจ/ คิดเห็น ลงพื้นที่ เชิงรับ รับเสียงลูกค้าแบบ Online/ Offline ผ่านช่องทางที่แตกต่างกันตามพฤติกรรมลูกค้า และครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า ทั้งลูกค้าอนาคต/ ลูกค้าคู่แข่ง / ลูกค้าปัจจุบัน และอดีตลูกค้า มีการจัดทำคู่มือ/ วิธีปฏิบัติในการรับฟังเพื่อเป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานทั้งองค์กร ข้อมูลจากทุกช่องทางจะถูกบันทึกเข้าระบบ VOCC โดยจำแนกเสียงเป็น 1) ชมเชย 2) เสนอแนะ 3) ขอบความอนุเคราะห์/ สอบถาม 4) ร้องเรียน รวมทั้งจำแนกเนื้อหาตาม Marketing Mix (7Ps)

ได้แก่ 1.Product (ผลิตภัณฑ์และบริการ) 2.Price (อัตราดอกเบี้ย) 3.Place (ช่องทางให้บริการ) 4.Promotion (ประชาสัมพันธ์/กิจกรรมส่งเสริมการขาย) 5.People (คุณภาพบริการ) 6.Process (กระบวนการบริการ) 7. Physical Evidence (สาขา) และยังได้จำแนกลูกค้าเป็น 3 กลุ่ม 15 กลุ่มย่อย ณ ปัจจุบันซึ่งมี 20.8 ล้านคน ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าบุคคล (37.8%) (นักเรียน นักศึกษา/วัยเริ่มทำงาน/รายได้ปานกลาง/ สินทรัพย์สูง/เกษียณอายุ) 2) กลุ่มลูกค้าฐานรากฯ (61.8%) (รายได้ต่ำ/ อาชีพอิสระรายย่อย/ องค์กรวิสาหกิจชุมชนและกลุ่มออมทรัพย์/ บุคลากรภาครัฐ/ ลูกหนี้พัฒนากลุ่มอาชีพ/ ผู้เริ่มประกอบธุรกิจรายย่อย) 3) กลุ่มลูกค้าธุรกิจ (0.4%)(SMEs/ องค์กรเอกชนขนาดใหญ่/ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสหกรณ์ออมทรัพย์/ หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ)



มีการแต่งตั้ง Segment Monitoring Committee เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการตลาด ตลอดจนบูรณาการร่วมกันระหว่าง Segment Manager ทั้ง 3 กลุ่มลูกค้า เพื่อเรียนรู้/ แบ่งปันข้อมูล/ กลยุทธ์ในการเข้าถึงลูกค้า รวมถึงกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการ/ ความคาดหวังที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อมุ่งเน้นการยกระดับความสัมพันธ์ลูกค้าและไม่ใช่ลูกค้าธนาคาร ซึ่งครอบคลุมวงจรชีวิตจากผู้ที่ไม่เคยเป็นลูกค้าจนกลายเป็นลูกค้าที่มีความภักดีพร้อมจะสนับสนุนธนาคาร โดยผ่านกลยุทธ์แต่ละระดับที่แตกต่างกัน มีการนำเสนอสารสนเทศของลูกค้า ข้อมูลป้อนกลับจากการจัดกิจกรรมกับลูกค้า รวมทั้ง Best Practice มากำหนดแนวทางการยกระดับความสัมพันธ์ผ่านแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการ/ ความคาดหวังที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และจากสถานการณ์ COVID พบว่าลูกค้ารายย่อยและ SMEs ประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง ถูกเลิกจ้าง หรือรายได้ลดลง ธนาคารจึงออกมาตราการพักชำระหนี้แบบอัตโนมัติถึง 6 เดือน โดยไม่ต้องยื่นความประสงค์ ซึ่งเป็นธนาคารแรกที่ทำดำเนินการและเป็น

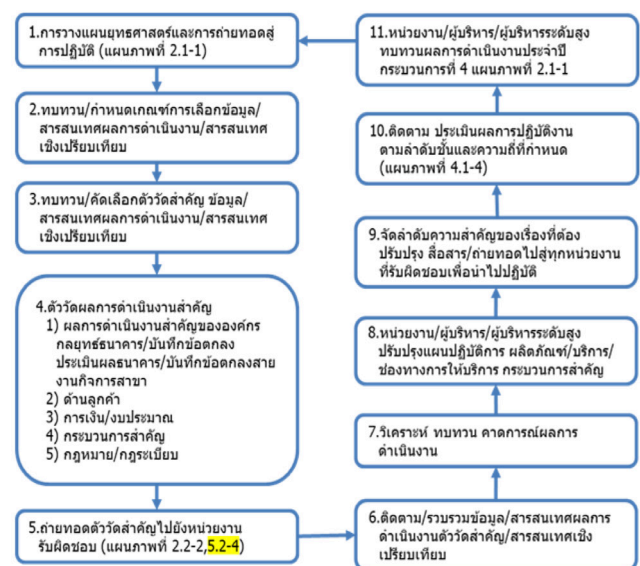
แบบอย่างให้ธนาคารอื่นปฏิบัติตาม นอกจากนี้ ยังออกสินเชื่อฉุกเฉินที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำเป็นพิเศษให้กับประชาชนที่ประกอบอาชีพอิสระ (วงเงินกู้ 10,000 บาท) และมีรายได้ประจำ (วงเงินกู้ 50,000 บาท) ได้ผ่อนปรนเงื่อนไขโดยไม่ต้องมีผู้ค้ำประกันและปลอดชำระหนี้ 6 เดือน โดยปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อทั้ง 2 ประเภท ตั้งแต่ขั้นตอนการยื่นขอสินเชื่อผ่านช่องทาง Online เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ทั้งการตรวจสอบคุณสมบัติและนัดหมายผ่าน SMS ลูกค้า ทั้งนี้ ลูกค้าที่คุณสมบัติและหลักฐานครบถ้วน สามารถอนุมัติได้ภายใน 1 วันทำการ ในเรื่องการจัดการการร้องเรียน ได้ดำเนินการผ่านกระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียน ซึ่งดำเนินการตามมาตรฐาน ISO10002 โดยมีผู้รับผิดชอบทุกช่องทางของการรับฟัง VOC และมีคู่มือเป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร ทำให้สามารถจำแนกประเภทเรื่องร้องเรียนได้อย่างถูกต้อง มีการนำตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่ ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่จัดการได้ตาม SLA และความพึงพอใจของผู้ร้องเรียน ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาฐานองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี พฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบัน รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง



การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้

ธนาคารกำหนดตัววัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการวัด วิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการในภาพรวมขององค์กร ประกอบด้วย 11 ขั้นตอน มีการวิเคราะห์และใช้ข้อมูล/สารสนเทศที่เชื่อถือได้จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางสถิติสมัยใหม่ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ได้มีการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูลสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้พร้อมใช้และเชื่อถือได้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ได้แก่ 1) การเพิ่มบริการพร้อมข้อมูลใน MyMo ให้ตอบใจത്യคนรุ่นใหม่และส่งเสริม 1 Bank : 1 Mobile App. เช่น Digital Salak, My Fund, My Life, GSB Credit Card 2) ขยาย Digital Branch โดยใช้ SUMO และ VTM ให้บริการนอกสถานที่/นอกเวลาทำการได้เทียบเท่าบริการในสาขาปกติ 3) แอปพลิเคชันที่ให้บริการผ่านเว็บไซต์ www.gsb.or.th ใช้ Cloud Computing ช่วยรองรับงานที่มีปริมาณการใช้ข้อมูลสูง เช่น ระบบตรวจรางวัลสลาก ระบบลงทะเบียนมาตรการช่วยเหลือลูกค้า 4) ใช้บัตรประชาชนที่มี Chip เปิดบัญชีใหม่ ลดการกรอกข้อมูลในใบคำขอเปิดบัญชี 5) ใช้ AI ช่วยบริการข้อมูลแก่ลูกค้าผ่าน Line @GSB Now ทำให้ลูกค้าขอข้อมูลได้ตลอด 24 ชั่วโมง

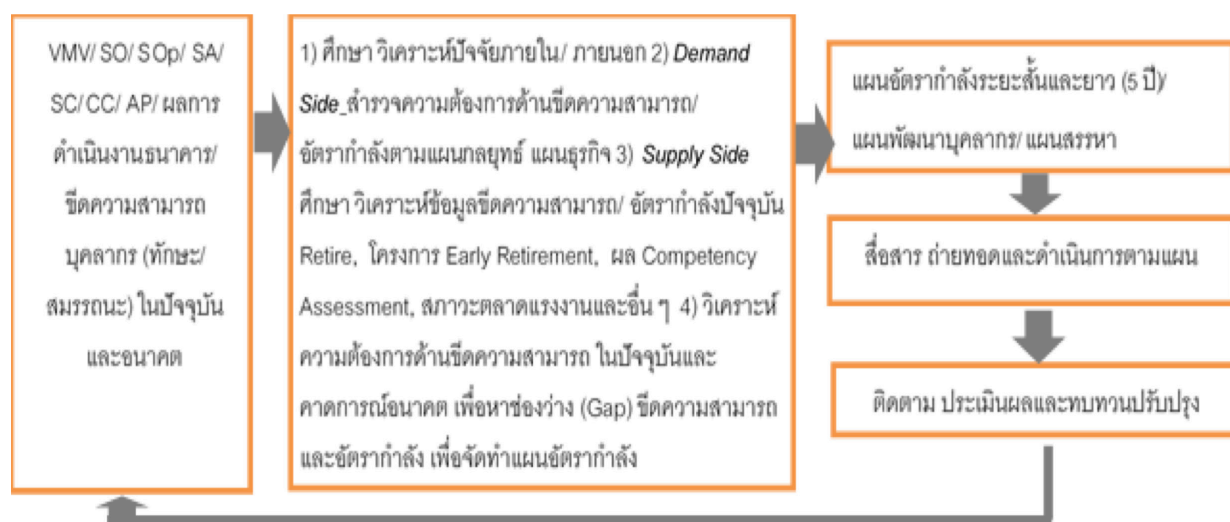
ในด้านการจัดการความรู้ ได้พัฒนาการบริหารจัดการความรู้องค์รวมอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2553 โดยมีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ ผ่านการพัฒนา KM Roadmap ในแต่ละช่วงเวลา โดยมีกระบวนการสร้าง/จัดการความรู้ และมี KM Core (ทีมงานหลัก) และ KM Teams เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรม มีการประเมิน KM Assessment และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการความรู้ หรือ “GSB Wisdom” โดยมี Feature ที่สำคัญคือ E-Learning, Share & Transfer Knowledge, Gamification: HRD-point เป็นต้น ซึ่งเป็นการใช้งานแบบ Mobile Application ที่เชื่อมโยงกับระบบ PMS ผ่านการกำหนด KPI รายบุคคล โดยบุคลากรต้องเข้าเรียนรู้ใน Mandatory Course (Online/Offline) และยังเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยลด Competency Gap อีกด้วย



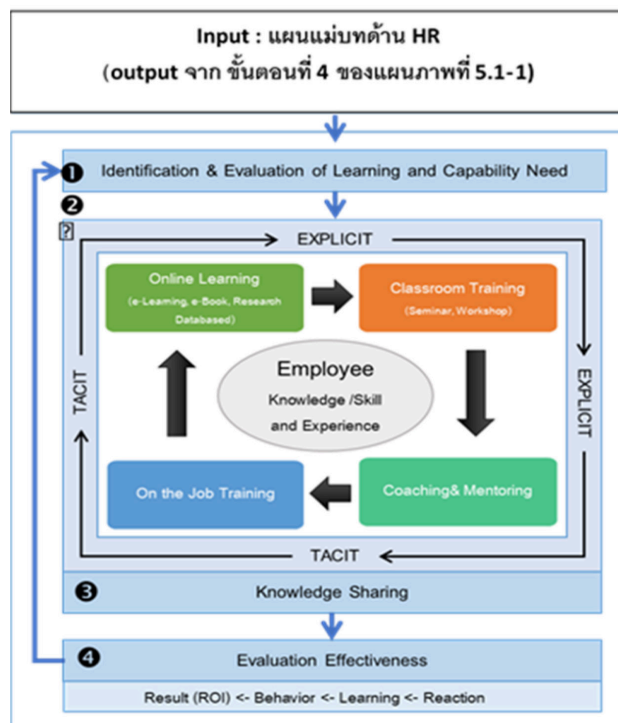
บุคลากร

มีการกำหนดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการประเมินขีดความสามารถบุคลากร และกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรแบบองค์รวม ในด้าน Re-Skills, Up Skills และ New Skills ทั้งในด้านสินค้า เงินฝาก บริการทางการเงิน เทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรม รวมถึงการปรับตัวให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันและสถานการณ์การระบาดของ COVID19 โดยมีสัดส่วนการพัฒนาบุคลากรเป็น Non-Training 70% และ Training 30% ที่คำนึงถึงทักษะที่จำเป็นในการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันตามลักษณะงาน/ ความรับผิดชอบตามสายอาชีพ

และสามารถแสวงหาและเรียนรู้ด้วยตนเอง และได้พัฒนาระบบ GSB WISDOM เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน/ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และประเมินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง นอกจากนั้น ได้มีการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้/ พัฒนา ตามแนวทาง Donald Kirk Patrick 4 ระดับ (Reaction, Learning, Behavior, Results Evaluation) และประเมิน ROI in Human Capital ตามแนวคิดของ Schultz (1979) ในหลักสูตรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์/ บริการที่สำคัญ รวมถึงพัฒนาผู้บริหาร/ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและยังประเมินประสิทธิผลการพัฒนาผ่าน e-Learning



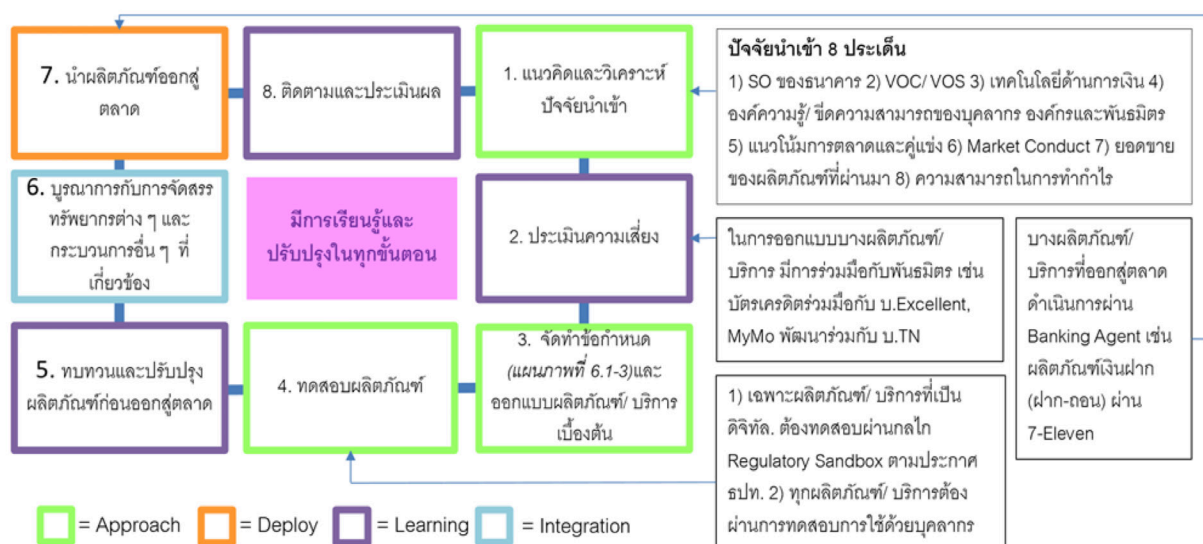
สำหรับในด้านความผูกพันบุคลากร ได้มีการพัฒนา GSB Engagement Model จากกรอบแนวคิดของ Aon Hewitt มากำหนดกรอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) บุคลากร (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน) 2) ปัจจัยสนับสนุนการทำงาน (ความพร้อมของสถานที่สภาพแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ การกำหนดขั้นตอนการทำงาน) 3) หลักปฏิบัติและทัศนคติต่อองค์กร (การมุ่งเน้นลูกค้า การประเมินผลการปฏิบัติงาน) 4) รางวัล (สวัสดิการ ค่าตอบแทน ยกย่องชมเชย) 5) โอกาสในความก้าวหน้า (ความก้าวหน้าในงานฝึกอบรม) 6) คุณภาพชีวิต (ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความปลอดภัย) 7) ความรู้สึกมีส่วนร่วมและมีคุณค่า หลังจากนำผล Pre-focus group มาวิเคราะห์ร่วมกับผลสำรวจผ่าน E-Questionnaire ทุกกลุ่มบุคลากรทั่วทั้งประเทศ และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Structure Equation Model : SEM) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยวิเคราะห์จากน้ำหนักของความสำเร็จ (Factor Loading) ที่มีค่าคะแนนสูง และคะแนนความพึงพอใจที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย



การปฏิบัติการ

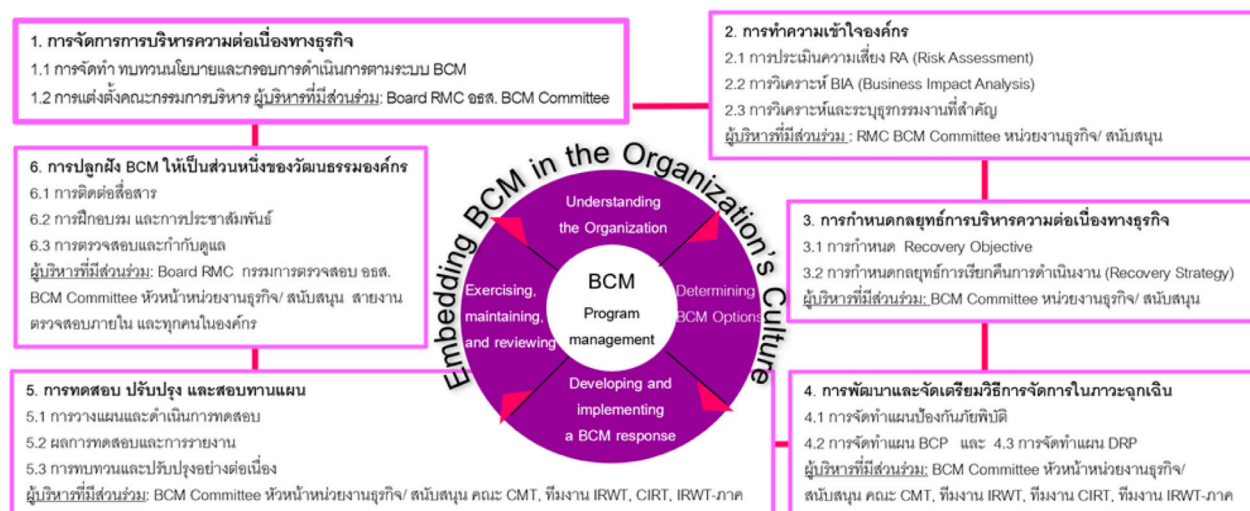
ธนาคารได้มีการนำข้อมูลป้อนกลับจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับธนาคาร และมูลนิธิ IRDP จากเกณฑ์ SEPA และ SEAM มาปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการใช้เกณฑ์ TQA รวมถึงมีการปรับปรุงผลการดำเนินการผ่านกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPI) ผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) จากผู้บริหารลงไปถึงพนักงานทุกระดับทั้งในส่วนกลางและสาขางานกิจการสาขา และมีกระบวนการกำกับติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ผ่านระบบ Memo เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ดำเนินการผ่านกระบวนการจัดทำข้อกำหนดและออกแบบผลิตภัณฑ์/ บริการ ซึ่งมี 8 ขั้นตอน โดย Product Manager ได้นำปัจจัยนำเข้า มาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เช่น ด้านเครดิต (Credit Risk) ด้านตลาด (Market Risk) ด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เพื่อจัดทำ Product/ Service Specification และแปลงเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์/ บริการจำแนกตามกลุ่มลูกค้า และจัดทำ Process Specification และแปลงเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ



ในด้านความปลอดภัย ธนาคารมีกลไกที่ส่งเสริมด้านสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ/ สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานอิงตาม OHSAS 18001 และ ILO OSH 2001 และจัดทำแผนตาม ISO ในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ/ ภาวะฉุกเฉิน มีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ/ ภาวะฉุกเฉิน และเมื่อกลับสู่สภาวะปกติ บุคลากรจะกลับมาปฏิบัติงาน ที่สถานที่ปฏิบัติงานหลักตามปกติ โดยมีผลทดสอบเตรียมความพร้อมฯ มีคณะกรรมการ BCM รับผิดชอบตามระบบการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ (BCM) โดยใช้ ISO 22301: 2012 22301 และ PDCA เป็นแนวทาง ดำเนินการ และมีการทบทวนนโยบาย/ กรอบ BCM เพื่อสนับสนุน กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับ Digi-Thai Banking ที่ครอบคลุมกระบวนการจัดทำ/ อนุมัติแผน ตอบสนองต่อเหตุด้านภัยไซเบอร์ (Cyber Incident Response and Recovery Plan) และร่วมกับหน่วยธุรกิจ/ หน่วยสนับสนุนประเมิน ความเสี่ยง (RA) จากภัยพิบัติ/ภัยคุกคาม มีการทบทวน/ วิเคราะห์

ผลกระทบต่อธุรกิจ (BIA) โดยใช้ผลวิเคราะห์กระบวนการของธุรกรรม/ ผลิตภัณฑ์/ บริการที่สำคัญทุกกระบวนการแบบ End to End Process เพื่อจัดลำดับการกอบกู้ แล้วนำมาจัดทำ/ ทบทวน BCP เพื่อใช้ จัดการเหตุ/ อุบัติการณ์ในแต่ละช่วงเวลา มีการติดตาม/ ตรวจสอบ รายการทุจริตทางอิเล็กทรอนิกส์ แผนจัดการภัย Cyber โดยทุกปี มีการทดสอบแต่ละแผน/ ระบบ และทดสอบแบบบูรณาการ โดย เชื่อมโยงแผนตอบสนองเหตุขัดข้อง/ จัดการวิกฤตการณ์/ แผนตอบสนอง ต่อเหตุด้านภัยไซเบอร์/ BCP/ DRP ระบบงานของธนาคารและ พันธมิตรเข้าด้วยกันแบบ Bank wide เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนทั้งหมด มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันทั้งกระบวนการ ส่วน DRP จะทดสอบ ทุกกระบวนการสำคัญ โดยระบบงานที่ให้บริการลูกค้าจะทดสอบแบบ Real Time ระบบงานทั่วไปจะทดสอบแบบ Simulation ซึ่งผลทดสอบ ที่ผ่านมา ทำได้ดีกว่าเป้าหมาย/ ข้อกำหนดของ ธปท. ทุกปี



ผลลัพธ์

จากการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ธนาคาร
มีผลลัพธ์การดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นทุกด้าน ทั้งผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร
ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์
ด้านบุคลากร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด



ธนาคารออมสิน

470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน

เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400



THAILAND
QUALITY
AWARD

THAILAND QUALITY CLASS

TQC⁺ 2020
INNOVATION



กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (Refinery Business Group ; RFBG) มีความเชื่อมั่นว่าผลลัพธ์ที่ดีเกิดจากกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ จึงได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันสูง และมีความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก การได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม หรือ TQC Plus Innovation ประจำปี 2563 เป็นครั้งแรกของประเทศไทยและยังเป็นครั้งแรกที่ได้สมัครเข้ารับการตรวจประเมินในขอบเขตกลุ่มธุรกิจ ถือเป็นความสำเร็จก้าวแรกและเป็นแรงผลักดันให้พัฒนาระบบการทำงานที่เอื้อให้สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องนำไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลชุมชน สิ่งแวดล้อม และร่วมพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน

นายปวิวัติ ทิวงะศิริ
ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ-โรงกลั่น
และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่

ลักษณะองค์กร

บริษัท บางจากฯ (มหาชน) เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่วันที่ 8 พฤศจิกายน 2527 ก่อตั้งด้วยความมุ่งหมายในการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย โดยเป็นโรงกลั่นน้ำมันรายแรกในประเทศไทยที่สนับสนุนการใช้เอทานอลในการผลิตน้ำมันแก๊สโซฮอล์ เพื่อสนับสนุนภาคเกษตรกรรมอันเป็นรากฐานของประเทศไทย และเพื่อต่อยอดสู่การเป็นผู้ริเริ่มการผลิตผลิตภัณฑ์สีเขียวที่มีคุณภาพสูง ด้วยกระบวนการกลั่นที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจจากชุมชนและสังคม RFBG มุ่งเน้นกลไกการดำเนินกิจการหลักจาก

- 1) การจัดหาและขนส่งน้ำมันดิบจากแหล่งภายในประเทศและต่างประเทศมายังโรงกลั่น
- 2) การกลั่นน้ำมันดิบด้วยหน่วยกลั่นแบบ Complex Refinery ที่สามารถผลิตน้ำมันที่ได้มาตรฐาน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ น้ำมันแก๊สโซลีนพื้นฐาน น้ำมันอากาศยาน น้ำมันดีเซลพื้นฐาน มาตรฐานยูโร 5 และน้ำมันเตาชนิดกึ่งกำมะถันต่ำ เป็นต้น
- 3) การจำหน่ายและขนส่งผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มธุรกิจการตลาดของบริษัท บางจากฯ ผู้ค้ามาตรา 7 ผู้ค้ามาตรา 10 จำหน่ายและขนส่งให้ลูกค้าต่างประเทศโดยตรงจากโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ผ่านคลังน้ำมันในพื้นที่สำคัญต่างๆ ทั่วประเทศ

กลยุทธ์

กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจากฯ (มหาชน) (RFBG) มุ่งสู่การดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม ตามกลยุทธ์ 4Gs (Green Product, Green Process, Green Community, Green Wealth) ที่สอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ การมุ่งสู่ธุรกิจโรงกลั่นที่เน้นเทคโนโลยีสีเขียว โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมสีเขียวตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งพัฒนาอย่างยั่งยืนในการใส่ใจชุมชนรอบโรงกลั่น



Green
Product

สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่สนับสนุนการดำเนินการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน



Green
Process

ส่งเสริมกระบวนการผลิตที่ลดการใช้ไฟฟ้า น้ำและพลังงาน



Green
Community

สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรซึ่งประกอบด้วย การลดการปล่อยมลพิษ การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร



Green
Wealth

สร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนและนวัตกรรมผ่านกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ 4Gs ของ RFBG

ความท้าทายสำคัญ ขององค์กรเพชชี

RFBG วิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ครอบคลุม 4 ด้าน คือ ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร เพื่อเป็นปัจจัยสำหรับพิจารณาในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร สอดคล้องกับกลยุทธ์ 4Gs นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

1) ด้านธุรกิจ

เพิ่มนวัตกรรมใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เพิ่มปริมาณการกลั่น และค่าการกลั่น อย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการปฏิบัติการ

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควบคุมต้นทุนการดำเนินการให้มีความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และปฏิบัติตามมาตรการทางด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนเมืองที่เข้มงวดอย่างเคร่งครัด

3) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

4) ด้านบุคลากร

การพัฒนากระบวนการที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม รวมถึงปลูกฝังค่านิยมด้านนวัตกรรมและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ

การนำองค์กร

RFBG ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โดยการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหาร ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านกลยุทธ์ ที่จะหารือและให้ข้อคิดเห็นร่วมกัน โดยทบทวนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน เช่น สมรรถนะองค์กร ผลการดำเนินการที่ผ่านมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของกลุ่มบริษัท รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงด้านธุรกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคม จากนั้นจะนำแผนกลยุทธ์ที่ได้เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท กำหนดเป็นเป้าหมายองค์กรในระยะสั้น/ระยะยาว และวางแผนปฏิบัติการต่อไป

อีกทั้ง มีการติดตามความสำเร็จเป็นประจำทุกปีตามกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งประเมินความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk Taking) เพื่อผลักดันการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในสถานการณ์ที่มีความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก พร้อมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมสีเขียวสำหรับการตอบสนองต่อลูกค้า ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนรอบโรงกลั่น (Green Friendly Refinery)



วิสัยทัศน์

มุ่งสู่วิสัยทัศน์ธุรกิจโรงกลั่นที่เน้นเทคโนโลยีสีเขียว เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและการผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมสีเขียว สำหรับการตอบสนองต่อลูกค้า พร้อมทั้งพัฒนาอย่างยั่งยืนในการใส่ใจชุมชนรอบโรงกลั่น

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายกลยุทธ์

องค์กรมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ เป้าหมายกลยุทธ์ที่ได้รับอนุมัติผ่าน คณะกรรมการบริษัท ผ่านการประชุม RFBG Town Hall เพื่อนำไปตั้ง เป้าหมายและแผนปฏิบัติการระดับส่วนงาน เพื่อตอบสนองกลยุทธ์การ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัด โดยใช้วิธี Bottom up จาก บุคลากรถึงผู้บริหาร สะท้อนความสำเร็จที่เชื่อมโยงกันจากแผนปฏิบัติ การย่อยสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลต่อการประเมิน ผลการปฏิบัติงานตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้กลุ่มธุรกิจ/ส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถให้ข้อมูลป้อน กลับและข้อคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและทบทวนแผน กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดการประชุมในระดับต่างๆ

นอกจากนั้น RFBG ยังมุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ต่อการสร้างนวัตกรรมจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะสร้างรูปแบบ ของผลิตภัณฑ์ และการดำเนินธุรกิจที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้นำระดับสูงสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเสนอความคิดใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา โดยสามารถพิจารณาอนุมัติได้ทันที และถูกผลักดันให้เกิดการนำไป ปฏิบัติอย่างจริงจัง



ลูกค้า

RFBG ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นกับทุกกลุ่มลูกค้า ด้วยพันธกิจในการเป็นผู้นำในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันสูงสุดให้กับลูกค้า RFBG มีกระบวนการพัฒนามลิตภัณฑ์ สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ เพื่อตอบสนองเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า โดยการนำข้อมูลความต้องการของลูกค้า สถานการณ์ตลาดและคู่แข่ง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผ่านการใช้สารสนเทศ ทำงานร่วมกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง (Cross Functional) เพื่อมุ่งเน้นตลาดผลิตภัณฑ์ที่เป็น Niche Market อย่างแท้จริง และสามารถรักษาคุณค่าความเป็นเลิศและอัตลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง

ที่ผ่านมา RFBG ได้มีการพัฒนามลิตภัณฑ์และบริการใหม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้จริง โดยมุ่งเน้นการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานดังกล่าว โดยมีผลสำเร็จที่ผ่านมา เช่น

- 1) การผลิต Unconverted Oil (UCO) เพื่อจำหน่ายกลุ่มลูกค้าส่งออก ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตน้ำมันเครื่อง ซึ่งถือเป็นตลาดกลุ่ม Niche Market และมีความคุ้มค่าทางราคาการจำหน่ายมากที่สุด
- 2) การผลิตน้ำมันเตาชนิดก๊าดต่ำ เพื่อจำหน่ายส่งออกไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตไฟฟ้า หรือเป็นวัตถุดิบในการผลิตน้ำมันเตา Bunker สำหรับใช้เป็นเชื้อเพลิงขับเคลื่อนเรือเดินทะเล ซึ่งการผลิตและจำหน่ายน้ำมันเตาชนิดก๊าดต่ำนี้ มีความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์การจำหน่ายมากที่สุด หรือมีราคาจำหน่ายสูงที่สุดเมื่อเทียบกับน้ำมันเตาชนิดอื่นๆ
- 3) การผลิตน้ำมันแก๊สโซลีนพื้นฐานมาตรฐานยูโร 5 และ น้ำมันดีเซลพื้นฐานมาตรฐานยูโร 5 High Cetane เกรดใหม่ ซึ่งส่งผลให้ความพึงพอใจและยอดขายเพิ่มขึ้น ทั้งยังเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

RFBG ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ระดับองค์กรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีกระบวนการบริหารจัดการความรู้ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบาย และโครงสร้างขอบเขตองค์ความรู้ ซึ่งพิจารณาจากความรู้ที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ระยะสั้น/ระยะยาว และความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Key Knowledge/Expert)
- 2) รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ แล้วจัดเก็บความรู้ที่สำคัญใน E-Library ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบ Knowledge Management (We Share) นอกจากนี้ มีการเก็บองค์ความรู้ผ่านระบบฐานข้อมูลของแต่ละส่วนงาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านกระบวนการทำงานประจำวัน เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรด้วย
- 3) ความรู้ที่จัดเก็บจะถูกนำไปใช้และถ่ายทอด โดยองค์กรมีกระบวนการในการทำให้เกิดการเรียนรู้แบบฝังลึกลงในวิถีการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร ซึ่งบุคลากรสามารถเข้ามาศึกษาและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปพัฒนาต่อยอดการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น
- 4) ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะติดตาม ทบทวนประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้เพื่อวิเคราะห์และนำไปปรับปรุงพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง



บุคลากร

RFBG มีระบบบริหารจัดการบุคลากร ตั้งแต่การประเมินสมรรถนะ คุณวุฒิ และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ โดยใช้ Job Task Analysis เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งในปัจจุบันและการขยายตัวของธุรกิจอนาคต การสรรหาบุคลากรใหม่ ได้คัดเลือกบุคลากรที่มีมุมมอง แนวคิด ทักษะ ที่สอดคล้องกับ Core Competency มีการประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ Core Value (I AM BCP) รวมถึงสร้างความรู้และความเข้าใจในค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร โดยการพัฒนาแบบพี่เลี้ยงบุคลากรใหม่ เพื่อให้สามารถปรับตัว และทำงานร่วมกันได้ดีกับบุคลากรปัจจุบัน มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เป็น Successor หรือ Talent ให้พร้อมต่อการเลื่อนระดับ/ตำแหน่ง/โยกย้ายไปยังงานที่สำคัญ รองรับการพัฒนาของธุรกิจและการปรับแผนกลยุทธ์อย่างคล่องตัว รวมทั้งสนับสนุนการทำงานแบบ Cross Functional เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงาน

องค์กรมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามระบบ SHEE เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี มีความปลอดภัย และมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน และมีทีม RFBG Engagement Ambassadors เป็นตัวแทนในการจัดทำแผนพัฒนาความผูกพัน จากการประเมินผลความผูกพันบุคลากรในแต่ละปี เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยจะแสดงพฤติกรรมความผูกพัน 3 ประการ ได้แก่ Say, Stay และ Strive ที่ส่งผลสำเร็จต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ในอนาคต นอกจากนี้จะมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มจากผู้นำระดับสูง มีส่วนร่วมในการทบทวนค่านิยมขององค์กร และปฏิบัติตนเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมด้วยตนเอง รวมถึงการกำหนดแผนพัฒนาผู้นำ และผู้บริหารทุกระดับให้มี Leadership DNA หรือ “5 ใจ” รวมทั้งยังได้กำหนดค่านิยมด้านนวัตกรรม โดยสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิด มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้แผนปฏิบัติการสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่

1. การจัดโครงการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เช่น Business Process Redesign และ Rocket โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. การส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญจากโรงงาน COSMO และเข้าร่วมงานที่ประเทศญี่ปุ่น
3. การจัดอบรมด้านเทคนิคให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในโครงการ BiCheps (Bangchak Innovation Chemical Engineering Practices) ร่วมกับมหาวิทยาลัยฯ พระจอมเกล้าธนบุรี

โดยมีการนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาแผน Succession Plan เพื่อรองรับตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ที่มีส่วนในการผลักดันองค์กรในอนาคต

การปฏิบัติการ

RFBG ได้ออกแบบกระบวนการทำงาน โดยนำข้อมูลจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งความต้องการของลูกค้า สังคม ชุมชน ข้อกำหนด มาตรฐานสากล แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และเทคโนโลยีในปัจจุบันรวมทั้งแนวโน้มในอนาคตมาออกแบบกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ได้กระบวนการทำงานและการนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์กรจัดให้มีโครงสร้างบริหารและคณะทำงาน (Cross Functional Team) ที่สนับสนุนการทำงาน ร่วมกับมาตรฐานการจัดการระดับสากลในด้านต่าง ๆ อาทิ ISO 45001 (การจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย), PSM (Process Safety Management) หรือการจัดการความปลอดภัยกระบวนการ, ISO 14001 (การจัดการสิ่งแวดล้อม), ISO 50001 (การจัดการพลังงาน), ISO/IEC 17025 (การตรวจสอบคุณภาพของห้องปฏิบัติการ), ISO 27001 (การจัดการความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ), ISO 27032 (การจัดการความปลอดภัยดิจิทัลสำหรับโรงงาน), ISO 22301 (การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน), การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

สำหรับการควบคุมต้นทุนในระดับกระบวนการหลักเป็นสิ่งที่ RFBG มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม สร้างความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ เริ่มตั้งแต่การจัดหาน้ำมันดิบเข้ากระบวนการกลั่นที่เหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน (Hedging) ตามสถานการณ์ราคาของตลาดที่เหมาะสม การลดค่าขนส่งโดยการจัดการให้ขนส่งปริมาณมากขึ้น ต่อเที่ยวการขนส่ง และการขนส่งร่วมกับบริษัทอื่นโดยใช้ Facilities ร่วมกัน (Co-Load) ทั้งน้ำมันดิบนำเข้าจากต่างประเทศและน้ำมันดิบในประเทศ รวมทั้งในกระบวนการปฏิบัติการผลิต มีการควบคุมต้นทุนประสิทธิภาพประสิทธิผล ในมิติต่าง ๆ ได้แก่

- 1) การสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าสูงสุด (Yield Optimization) ลดความผิดพลาดในกระบวนการผลิต
- 2) Energy Efficiency ได้นำระบบการจัดการพลังงานตามมาตรฐาน ISO 50001 ควบคู่กับการนำระบบตัววัดด้านพลังงานที่เป็นมาตรฐานสากล EI ซึ่งพัฒนาโดย Solomon เพื่อกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และมาตรการต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการควบคุมการปฏิบัติ และติดตามผลการปฏิบัติงาน
- 3) Safety Excellence การดำเนินการด้านความปลอดภัย
- 4) Reliability Excellence เพื่อสร้างเสถียรภาพการผลิตให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Zero Unplanned Shutdown) และเครื่องจักรในการผลิตสามารถเดินเครื่องได้ตามที่ออกแบบไว้ หรือได้ตามแผนการผลิต พัฒนาประสิทธิภาพต่าง ๆ นี้ นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านต่าง ๆ สอดคล้องตามเป้าหมายและมีแนวโน้มการดำเนินการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ผลลัพธ์

จากการดำเนินงานที่เป็นระบบ RFBG ได้มีการติดตามตัวชี้วัดผลความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามตัวอย่างดังนี้

1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	- ชนิดของผลิตภัณฑ์สีเขียวสะสมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ลดลงอย่างต่อเนื่อง
2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	- ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง - อัตราการต่อสัญญาซื้อขายของลูกค้ากลุ่มผู้ค้ามาตรา 7/มาตรา 10 อยู่ในระดับ 100%
3) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	- อัตราการรักษาบุคลากรใหม่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับผลสำรวจค่านิยมองค์กรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	- การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายในอัตรา 100%
5) ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	มีแนวโน้มที่ดีขึ้น อันได้แก่ - รายได้จากโครงการด้านนวัตกรรมและโครงการปรับปรุงกระบวนการ - การควบคุมค่าใช้จ่ายและเงินลงทุน - ส่วนแบ่งการตลาดในประเทศ - ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์



กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
210 ซอยสุขุมวิท 64 แขวงพระโขนงใต้ เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260



THAILAND
QUALITY
AWARD

THAILAND QUALITY CLASS

TQC⁺ 2020
OPERATION



มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เปิดกว้างให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อทบทวนและกำหนดทิศทาง บทบาท และเป้าหมายขององค์กร ทำให้มองเห็นโอกาสพัฒนา และการเรียนรู้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมุ่งเป้า คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ มุ่งสู่อนาคตด้วยผลงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งการเป็นผู้นำและผู้ชี้ทางทางการแพทย์ที่ได้รับความเชื่อถือระดับสากล และสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อวงการแพทย์ระดับประเทศและระดับโลก จึงดำเนินการในรูปแบบ การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมขององคควยบต่างๆ มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ และตอบสนองเป้าหมายคณะฯ โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความผูกพัน ภาควมีใจในการทำงานที่มีคุณค่า สำหรับคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลนั้น การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ได้ก่อให้เกิดความสามารถในการบูรณาการ พันธกิจหลักทั้ง 3 ด้าน คือ การศึกษา การวิจัย และการดูแลรักษาพยาบาลและการบริการวิชาการ และระบบสนับสนุน ได้อย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อมุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม สู่ความยั่งยืน

ศ. ดร.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา
คณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
มหาวิทยาลัยมหิดล

ลักษณะองค์กร

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ถือกำเนิดเมื่อ 26 เมษายน 2431 ด้วยพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ให้เป็นโรงพยาบาล (รพ.) รัฐแห่งแรก “โรงพยาบาลที่พึ่งแก่ประชาชนทุกระดับ” ปี 2433 ตั้งเป็นโรงเรียน (รร.) แพทย์แห่งแรกของประเทศ ปี 2512 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช โปรดเกล้าฯ ให้เป็นมหาวิทยาลัยเต็มรูปแบบ พระราชทานนามว่า “มหาวิทยาลัยมหิดล” โดยองค์กรเป็นหนึ่งใน 4 ส่วนงานแรก ปัจจุบันเป็น 1 ใน 43 ส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งอยู่ ณ วิทยาเขตบางกอกน้อย ริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งตะวันตก บนพื้นที่ 110 ไร่

องค์กรดำเนินการภายใต้พันธกิจหลัก 3 ด้าน 1) การศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิต บุคลากรทางการแพทย์ และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง 2) การวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้และบรรยากาศทางวิชาการ และ 3) การบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล และนำมาซึ่งศรัทธาและความนิยมสูงสุดจากประชาชน รวมทั้งชี้นำสังคมไทยในด้านสุขภาพอนามัยและคุณภาพชีวิต องค์กรบูรณาการทั้ง 3 พันธกิจภายใต้ระบบบริหารจัดการเดียวกัน สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันการแพทย์ของแผ่นดิน ที่สร้างสุขภาวะเพื่อมวลมนุษยชาติ” ภายใต้วัฒนธรรมและค่านิยม (V) “S-I-R-I-R-A-J”



องค์ประกอบ	ความหมาย	องค์ประกอบ	ความหมาย
S = Seniority	รักกันดุจพี่น้อง	I = Integrity (V), Integration	ถูกต้อง บูรณาการ
R = Responsibility (V)	รับผิดชอบ	I = Innovation	สร้างสรรค์
R = Respect	ให้เกียรติ	A = Altruism (V)	คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
		J = Journey to Excellence and Sustainability (V)	มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
สมรรถนะหลัก (CC)	มีการบูรณาการด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการทางการแพทย์ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความชำนาญพิเศษ ในการผลิตแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ การบริการการแพทย์ระดับตติยภูมิขั้นสูง (โรคที่ซับซ้อน) และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยการวิจัย		

ผลิตภัณฑ์ขององค์กรภายใต้พันธกิจหลัก 3 ด้าน 1) ด้านการศึกษา มี 2 ระดับ คือ ก่อนและหลังปริญญา รวม 164 หลักสูตร นักศึกษา (นศ.) 3,931 คน จัดการเรียนการสอนแบบ outcome-based และ active learning โดยระดับก่อนปริญญา (ปริญญา ป.) ตรี มี นศ. 58.2% ได้แก่ หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต (พ.บ. มีนศ.พ. 46.7%) ผลิตบัณฑิตแพทย์เป็นอันดับสองของประเทศ และกลุ่มหลักสูตรวิทยาศาสตร์สุขภาพ (นศ. 11.5%) ระดับหลังปริญญา ได้แก่ หลักสูตรบัณฑิตศึกษา (ป.โทและเอก มีนศ. 11.6%) และหลักสูตรแพทย์เฉพาะทาง (แพทย์ประจำบ้าน (พป.) และพป.ต่อ ยอด มีผู้ฝึกอบรม 30.2%) ผลิตแพทย์เฉพาะทางมากที่สุดของประเทศ 2) ด้านการวิจัย ผลิตผลงานตีพิมพ์ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพมากที่สุดของประเทศ ได้แก่ ผลงานวิจัยเชิงคลินิก และชีวการแพทย์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมด้านวิทยาการทางการแพทย์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ และ 3) ด้านการบริการทางการแพทย์ ให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยเน้นระดับตติยภูมิขั้นสูง ทุกกลุ่มโรคสำคัญ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง ต้นทุนการรักษาที่เหมาะสม โดยไม่มุ่งหวังกำไร มีผู้ใช้บริการทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอกมากที่สุดของประเทศ มีบุคลากร 15,795 คน แบ่งตามลักษณะงานเป็น 1) สายวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ เป็นกลุ่มหลักดำเนินการทั้ง 3 พันธกิจ 2) สายสนับสนุนวิชาชีพเฉพาะ ต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ได้แก่ พยาบาล เภสัชกร รวมถึงสายสนับสนุนวิชาการ และ 3) สายสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ สนับสนุนการบริหาร และสนับสนุนการปฏิบัติการและลูกค้า

สินทรัพย์สำคัญ มีอาคารรวม 82 หลัง เครื่องมือและเทคโนโลยีสำคัญที่ทันสมัย ด้านการศึกษา ได้แก่ 59 ห้องเรียน 38 ห้องปฏิบัติการ ศูนย์ฝึกทักษะทางการแพทย์ระดับนานาชาติ (SIMSET) หอสมุดดิจิทัล มีตำราและวารสารทางการแพทย์กว่า 200,000 เล่ม ระบบสารสนเทศอุปกรณ์ และระบบสนับสนุนการเรียนการสอนออนไลน์และทางไกลที่ทันสมัย ด้านการวิจัย ได้แก่ อาคารปฏิบัติการวิจัยรวม อุปกรณ์และเครื่องมือสนับสนุนการวิจัยขั้นสูง หน่วยเครื่องมือกลาง ศูนย์วิจัยคลินิก ศูนย์วิจัยและเลี้ยงสัตว์ทดลอง คลังเนื้อเยื่อ ห้องปฏิบัติการชีวโมเลกุลระดับ 3 ห้องปฏิบัติการเซลล์เพื่อการบำบัด (Clean room ISO Class 5) และห้องปฏิบัติงานวิจัยเฉพาะในภาควิชาต่างๆ ด้วยมาตรฐานความปลอดภัยระดับสากล ด้านการบริการทางการแพทย์ ได้แก่ รพ. 3 แห่ง 2,423 เตียง อุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัย เน้นการดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อน ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 15189, 15190 ทุกแห่ง ระบบสนับสนุน ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุน 3 พันธกิจและการบริหารจัดการ และ WIFI ทั้งองค์กร

องค์กรดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550 กฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานพื้นฐานที่เป็นภาคบังคับและระดับสากลด้วยความสมัครใจ เพื่อความปลอดภัยและคุณภาพที่เป็นเลิศ

โครงสร้างองค์กร คนบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด รายงานตรงต่ออธิการบดีและสภามหาวิทยาลัย บริหารองค์กรร่วมกับกรรมการ (กก.) บริหาร (EC) รวม 21 คน (คนบดีเป็นประธาน รองคนบดี 17 คน และผู้อำนวยการโรงพยาบาล (ผอ.รพ.) 3 คน) และกก.ประจำคณะฯ (FC) รวม 36 คน (คนบดีเป็นประธาน รองคนบดีและผู้อำนวยการโรงเรียนแพทย์ หัวหน้าภาควิชา/สถาน/ศูนย์ที่เทียบเท่าภาควิชา 30 คน และตัวแทนคณาจารย์ประจำ 4 คน) ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และความเห็นชอบเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาและกรอบการดำเนินงานขององค์กร ให้สอดคล้องกับนโยบาย ข้อบังคับ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อชุมชนและสังคม

โครงสร้างการบริหารจัดการและระบบการรายงานผล แบ่งตามบทบาทการกำกับดูแล ได้แก่ 1) ภาควิชาหรือเทียบเท่า 30 แห่ง กำกับดูแลโดยหัวหน้าภาควิชา/สถาน/ศูนย์ที่เทียบเท่า ดำเนินงานทั้ง 3 พันธกิจหลัก 2) โรงพยาบาล 3 แห่ง มีผอ.รพ.และกก.บริหารรพ.รับผิดชอบและบริหารจัดการแยกกัน เพื่อตอบสนองต่างกลุ่มลูกค้า แต่ประสานการทำงานกัน และ 3) หน่วยงานสนับสนุนส่วนกลาง กำกับดูแลโดยตรงคนบดี มีระบบการกำกับดูแลองค์กรและการตรวจสอบผ่านกลไกและกก.ต่าง ๆ



สิ่งสำคัญที่มีผลต่อ วิธีการดำเนินงาน

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินพันธกิจทั้ง 3 ซึ่งต้องคล่องตัวต่อการปรับเปลี่ยนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และความยั่งยืน ได้แก่ 1) กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานระดับพื้นฐานและสากล นโยบายและทิศทางของโลก ประเทศ และองค์กรแม่ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่กำหนดให้ medical service เป็น 1 ใน 12 อุตสาหกรรมเพื่อสร้างรายได้ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กำหนดให้ transform organization เพื่อผลิต Frontier research

สู่ระดับโลก 2) ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม 3) แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก เช่น เทคโนโลยี สภาวะสุขภาพ ข้อมูลขององค์กรที่เป็นเลิศระดับโลก คู่แข่ง คู่เทียบ และ 4) ผลการดำเนินการ ผลประเมินความสำเร็จ ผลประเมินภายในและองค์กรภายนอกด้านคุณภาพ ความปลอดภัย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า



ความท้าทายสำคัญที่ องค์กรเผชิญ

- จำนวนรพ.แพทย์และสถาบันคู่แข่งทั้งในและประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มขึ้น และทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรมของผู้เรียนที่ต่างไป
- แนวโน้มการวิจัยที่มุ่งเน้น precision medicine และให้รพ.แพทย์ผลิตผลงานวิจัยที่มีความล้ำหน้า
- การสร้างคุณภาพการดูแลรักษาและความน่าไว้วางใจระดับสากล สอดคล้องกับแนวโน้มสภาวะสุขภาพของประเทศและสังคม ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดและผู้ป่วยที่มาก
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่พัฒนาก้าวกระโดด รวดเร็ว
- โครงสร้างการบริหารจัดการและรูปแบบการทำงานขององค์กร ซับซ้อน ไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี



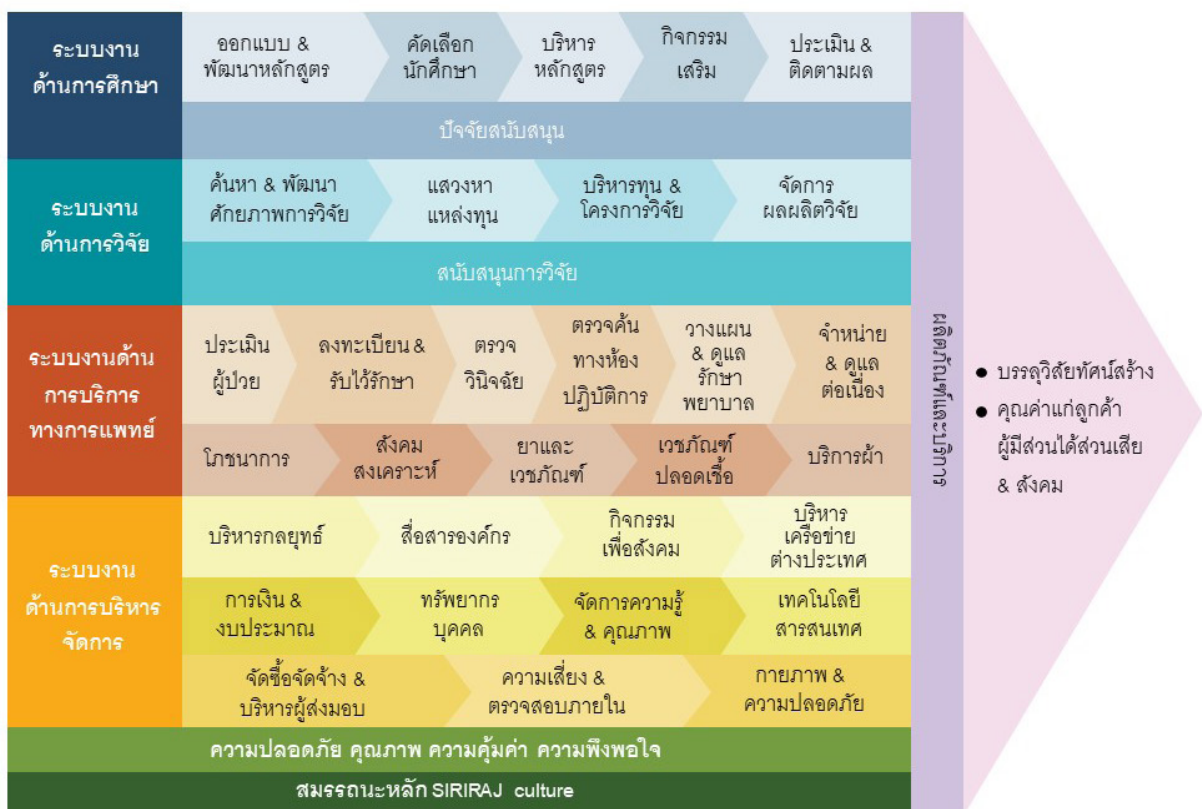


การปฏิบัติการ

องค์กรจัดระบบงานเป็น 4 ระบบใหญ่ เพื่อตอบสนองพันธกิจหลักทั้ง 3 และระบบการบริหารจัดการที่รวมศูนย์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้องค์กร ภายใต้ระบบงานทั้ง 4 ยังประกอบด้วย กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยกระบวนการสนับสนุนมีทั้งระดับองค์กรและระดับพันธกิจ ซึ่งจะมีการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการบรรลุยุทธศาสตร์ สนับสนุน CC ขององค์กร และเกื้อหนุนประโยชน์กันและกันจากการดำเนินการดังกล่าวทำให้มีพันธมิตรระดับ world class ร่วมพัฒนาหลักสูตร เช่น Oregon Health Science University, Peking University Health Science Center เป็นต้น

การระบุและจัดทำข้อกำหนดสำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน โดยกก.พันธกิจ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และกระบวนการในพันธกิจหลักทั้ง 3 มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าตลอดวงจรชีวิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ และนำสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อความเป็นเลิศ การเป็นผู้นำและผู้ชี้แนะในระดับประเทศและโลก โดยพิจารณาจาก

- 1) กฎหมายและมาตรฐานที่กำกับแต่ละพันธกิจทั้งระดับชาติและนานาชาติ
- 2) การประมวลและวิเคราะห์สารสนเทศลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ทั้งระดับประเทศและโลก เพื่อวิเคราะห์เชิงลึก ออกแบบ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ทั้งทั่วไปและเฉพาะกลุ่ม และเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ตรงความต้องการของตลาดและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เช่น การผลิตหลักสูตร Flexi program การพัฒนาเครือข่ายงานวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของสังคม และการให้บริการผู้ป่วยระดับตติยภูมิขั้นสูงด้วยคุณภาพที่เป็นเลิศระดับสากล ด้วยการจัดตั้งศูนย์บูรณาการความเป็นเลิศทางการแพทย์ (SiCOE) ที่บูรณาการทั้ง 3 พันธกิจหลักให้การดูแลรักษาผู้ป่วยเฉพาะโรคที่ซับซ้อนและเป็นความเชี่ยวชาญขององค์กร มีการจำแนกกระบวนการตามความเร่งด่วน พัฒนาและสร้างนวัตกรรมการดูแลผู้ป่วยด้วยทีมสหสาขาวิชาชีพ เพื่อผลลัพธ์และอัตราการรักษาหายที่ดีกว่าค่าเทียบเคียงระดับสากล มีต้นทุนการรักษาที่สมเหตุผล ผล เช่น การจัดบริการช่องทางด่วน (Fast track) ในกลุ่มผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมองเฉียบพลัน โรคกล้ามเนื้อหัวใจขาดเลือดเฉียบพลัน กระดูกสะโพกหักระยะเฉียบพลันในผู้ป่วยสูงอายุ เป็นต้น และ
- 3) ชีตความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ



รูป 1 ระบบงานสำคัญ

แนวคิดการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานหลักของ 3 พันธกิจ และระบบบริหารจัดการ ได้แก่ ความปลอดภัย คุณภาพ ความคุ้มค่า และความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกระบวนการการออกแบบแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การวางแผนและออกแบบระยะแรก (Planning & conceptual design) ระยะที่ 2 การจัดทำรายละเอียดข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Detailed design) ระยะที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติและการบริหารกระบวนการ (Implementation & process management) และระยะที่ 4 การทบทวนและการปรับปรุง (Review & improvement) ทุกผลิตภัณฑ์และกระบวนการหลักจะถูกทบทวนเป็นประจำโดยกก.พันธกิจและผู้รับผิดชอบ จากการรายงานผลรายเดือน ไตรมาส การเทียบเคียงกับคู่แข่ง คู่แข่ง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การวิเคราะห์แนวโน้ม อัตราการเกิดของประชากร ความนิยมและความต้องการของลูกค้า ประเทศ และตลาดทั้งปัจจุบันและอนาคต เทคโนโลยีใหม่ๆ และผลประเมินจากการเยี่ยมชมสำรวจในระบอบคุณภาพประจำปี ช่วยให้องค์กรปรับปรุง ปรับเปลี่ยนรูปแบบของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการบริการ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสร้างความคล่องตัว เช่น การปรับปรุงกลไกบางส่วนของหลักสูตรฯ. ในโครงการนมเออี เพื่อเสริมทักษะด้านวิจัยให้คนศ.พ. เป็นแพทย์วิจัยระดับแนวหน้า และโครงการรับผู้จบปริญญาตรีเข้าศึกษาในระดับพ.บ. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สนใจเรียนแพทย์และมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ขดเขยแนวโน้มความต้องการของประเทศในอนาคต การใช้ผู้รับเหมาด้านปรก.ในบางพื้นที่ เพื่อตัดลดกระบวนการภายในบางส่วนและต้นทุน

การนำกระบวนการที่ออกแบบไปสู่การปฏิบัติ ผ่านทางหน่วยงานที่รับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร โดยรองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าหน่วยงาน กำกับดูแลตามลำดับชั้น มีการติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัดและตัววัดกระบวนการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ทำหน้าที่วิเคราะห์อัตราากำลัง ปิดความสามารถ และพัฒนาบุคลากร ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลไกการบริหารจัดการทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ได้คุณภาพตามที่ออกแบบไว้ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1) การจัดทำเอกสารกำกับ การปฏิบัติงาน การถ่ายทอดและการสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านช่องทางต่าง ๆ 2) การกำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ เพื่อบริหารจัดการ ติดตามตัวชี้วัดและตัววัด และใช้ผลเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยเครื่องมือคุณภาพ 3) ระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ตามนโยบายและแนวทางที่องค์กร กำหนด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหารุนแรง 4) ระบบการประเมินคุณภาพภายในทั่วทั้งองค์กรประจำปี ซึ่งออกแบบและบูรณาการมาตรฐานสำคัญสู่การปฏิบัติงานประจำ และเป็นกลไกสำคัญในการติดตามประเมินคุณภาพของกระบวนการทำงานของทุกพันธกิจและระบบสนับสนุน เพื่อให้ก.คร่อมสายงาน (CFT) ทุกภาควิชาและหน่วยงานทบทวนและปรับปรุงงาน สร้างนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง บูรณาการ เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และรองรับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันภายนอก

[illegible]

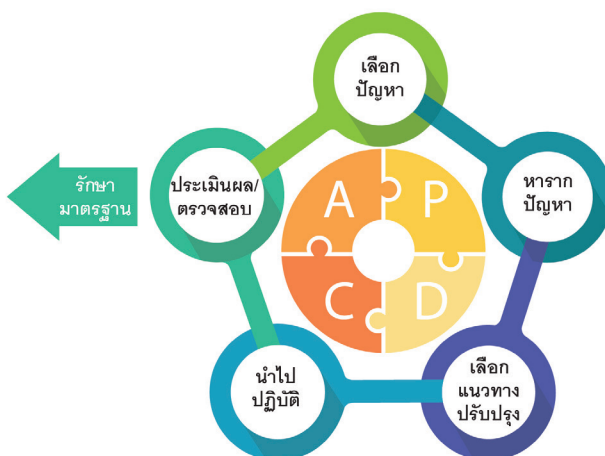
รูป 2. ตัวอย่าง KPI Matrix

การควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน ผ่านการติดตามผลของตัววัดตัวชี้วัด ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับองค์กร โดยวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของตัววัดด้วย SIKPI matrix (รูป 2) และ Logic model เพื่อถ่ายทอดให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบตัววัดให้ครอบคลุมมิติคุณภาพ ความปลอดภัย การส่งมอบ ความคุ้มค่า และความพึงพอใจ สร้างความเชื่อมโยงกับหน่วยเหนือและองค์กร และใช้ออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้บรรลุความสำเร็จ และประเมินผลตามระบบการประเมินคุณภาพภายในประจำปี กระบวนการสนับสนุนภายใต้พันธกิจหลักได้รับการออกแบบและบริหารจัดการควบคู่กับกระบวนการหลักของแต่ละพันธกิจ มีการระบุข้อกำหนดสำคัญและวิเคราะห์ตัวชี้วัด ตัววัดกระบวนการด้วย Logic model โดยฝ่าย HR ใช้เป็นเครื่องมือถ่ายทอดเป้าหมาย มอบหมายงาน พัฒนาสมรรถนะ และประเมินผลปฏิบัติงานรายบุคคล ตลอดจนติดตามผลลัพธ์ในที่ประชุมหน่วยงาน ภาควิชา กก.ปฏิบัติการ (คนบตีเป็นประธาน หัวหน้าฝ่าย/งาน เลขาภาควิชา) EC การประเมินคุณภาพประจำปี เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทั้งระดับองค์กร ภาควิชา และหน่วยงาน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามระบบปรับปรุงผลการดำเนินการในองค์กร (Siriraj Performance Improvement System) โดยใช้แนวคิด PDCA (รูป 3) และกระบวนการแก้ไขปัญหา ทั้งระดับกระบวนการ (CQI) ภายใต้ระบบประเมินคุณภาพภายใน และโครงการประกวดประจำปี ได้แก่ โครงการติดตาม และงานวิจัยจากงานประจำ (R2R) เพื่อสนับสนุนการสร้างผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง การประกาศจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพประจำปีตั้งแต่ปี 2551 เพื่อใช้ขับเคลื่อนและยกระดับการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร ส่งผลให้ระดับการพัฒนาของหน่วยงานจากผลการเยี่ยมสำรวจภายในประจำปี มีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3.07 (เต็ม 5) ในปี 2555 เป็น 3.50 ในปี 2562 การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย ภายใต้นโยบาย “No harm, No blame, No shame” โดยส่งเสริมให้บุคลากรกล้านำปัญหาความเสี่ยง อุบัติการณ์ ที่พบในการทำงาน รายงานในระบบกำหนดประเด็น วิเคราะห์รากปัญหา และแก้ไขปัญหาเพื่อความปลอดภัย ตอบสนองจุดเน้นความปลอดภัยของผู้ป่วยที่ชัดเจน องค์กรมีการพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (SICIT) ในกลุ่มเสี่ยงสำคัญ และสร้างหลักสูตร Safety สำหรับบุคลากรทุกระดับ ขยายสู่สน.พ. และแพทย์เฉพาะทาง ทำให้ผลการสำรวจวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านระดับความปลอดภัยและการรายงานอุบัติการณ์ดีขึ้นและดีกว่า AHRQ (รพ.ในประเทศสหรัฐอเมริกา) อย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการระดับองค์กร โดย EC ได้แก่ โครงการ SIIPEx ที่มุ่งยกระดับการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยเกณฑ์ TQA ตั้งแต่ปี 2556 ทำให้ได้รับรางวัล TQC ในปี 2559 และ TQC Plus: Operation ในปี 2563 เป็นแห่งแรกของสถาบันการศึกษาของประเทศทั้ง 2 ประเภทรางวัล

ระบบงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือ มีการถ่ายทอดโอกาสการปรับปรุงเป็นนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ เช่น โครงการพันธมิตรพิชิตหนี้โดยฝ่ายการคลัง เพื่อพัฒนาผู้ส่งมอบ และพันธมิตรในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ระบบการชำระหนี้ และบริหารกระบวนการด้วยกลไกทางบัญชี ทำให้ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ยลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 85 วันเหลือประมาณ 40 วัน ลดค่าเผื่อหนี้สูญแต่ละปีจาก 9% เหลือ 0.5%

องค์กรปลูกฝังความคล่องตัวขององค์กร ผ่านกระบวนการทำงานของระดับปฏิบัติการและ CFT ชุดต่าง ๆ ที่ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับองค์กร/รพ. ตัวแทนของพันธกิจหลักระดับภาควิชาและระบบสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อร่วมแก้ไขปัญหาและจุดอ่อนของการดำเนินการอย่างทันท่วงที แม้ในเหตุการณ์ที่อาจเป็นเรื่องใหม่ เช่น กรณีเหตุการณ์โควิด-19 ผู้บริหารระดับสูงได้รับรู้และประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรจัดทำแผนรองรับการระบาดของเชื้ออุบัติใหม่ (BCP) ทำให้สามารถตอบสนองอย่างทันท่วงที ด้วยการตั้งคณะทำงาน COVID-19 BCM เพื่อร่วมกันติดตามดูแลแก้ไขปัญหา จัดการ และควบคุม ให้เกิดความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการ นศ. และบุคลากร จึงไม่พบการแพร่ระบาดของเชื้อจากการปฏิบัติงาน

การประเมินความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการเทียบเคียงและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก และความจำเป็นในการลงทุน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ภายใต้ SISPP เกิดโครงการเชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติการประจำ มีการรายงานผลต่อที่ประชุม EC และ FC เพื่อพิจารณาและปรับปรุง นอกจากนี้ คนบตีฯ สรุปและแจ้งความก้าวหน้าต่อประชาคมปีละ 2 ครั้ง



รูป 3 การปรับปรุงด้วยเครื่องมือ PDCA

องค์กรบูรณาการระบบการจัดการความรู้ (KM) ทั้งองค์กร (SIKMS) เข้ากับระบบคุณภาพ ใช้ KM strategy “Siriraj Link-Share-Learn” โดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญกำหนดหัวข้อและดำเนินการร่วมกับเจ้าของกระบวนการในลักษณะคร่อมสายงาน (Siriraj Community Practice Style) เกิดการถอดรหัส best practice ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผสานกับเครื่องมือคุณภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพองค์กรด้วยการพัฒนาคนและงานประจำ ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีคุณภาพที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป้าหมาย เสริมสร้าง CC และลดความแปรปรวนของกระบวนการ นำไปขยายผลหรือปรับใช้ในการบริหารจัดการระบบงานต่าง ๆ บูรณาการสู่ความเป็นเลิศ เช่น ขยายผลงานวิจัยการดูแลผู้ป่วยสูงวัยที่มีภาวะสับสนหลังผ่าตัดเป็นแนวปฏิบัติในการดูแลผู้ป่วยในงานประจำ แนวปฏิบัติจาก SICTT ทำให้อัตราการติดเชื้อปอดจากเครื่องช่วยหายใจและการเกิดแผลกดทับลดลงอย่างต่อเนื่อง ผลสำรวจดัชนีองค์กรแห่งการเรียนรู้และบรรยากาศการเรียนรู้และทำงานเป็นทีมคร่อมสายงานบรรลุเป้าหมายและมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งองค์กรได้รับ

การรับรองคุณภาพด้วยมาตรฐานต่างๆ เป็นรายแรกของประเทศ ได้แก่ มาตรฐาน AHA มาตรฐาน JCI ของรพ.รัฐ เป็นต้นแบบของการผ่านการประเมิน WFME ระดับนานาชาติของหลักสูตรรพ. และพป. มาตรฐาน AAHRPP จริยธรรมการวิจัยในคน ประเทศสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ คณะฯ ยังเป็นผู้ริเริ่มในการก่อตั้ง ASEAN Medical School Network เมื่อปี 2557 และเป็นประธาน 2 วาระแรก การที่ผู้บริหารและบุคลากร อุทิศตนและทุ่มเทเวลาให้แก่งานทั้งที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กรและประเทศ ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับในระดับประเทศ ผู้บริหารระดับสูงได้รับการยกย่องและได้รับรางวัล บุคคลคุณภาพดีเด่น ด้านสาธารณสุข ปี 2560 นักบริหารโรงพยาบาลดีเด่นแห่งชาติ ปี 2563 Best Brand Performance on Social Media (Hospital) จาก Thailand Social Awards 2020, Asian Service Award จาก Asian Network for Quality ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจและการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรับรางวัลจากภายนอกเป็นแห่งแรกของประเทศอย่างต่อเนื่อง (รูป 4) และผลสำรวจความศรัทธาของประชาชนต่อการดำเนินการของรพ.แพทย์และรพ.เป็นอันดับหนึ่งของประเทศ



รูป 4 Award-timeline

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

เลขที่ 2 ถนนวังหลัง แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700

โทรศัพท์ 0 2419 7000

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 12,14 อาคารยูเอชอาร์ 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