



เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

Thailand Quality Award : TQA

ประจำปี 2565



รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

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



สารแสดงความยินดีจากประธาน คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปัจจุบัน โลกธุรกิจได้เผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางสังคม ตลาด ระบบการเงิน และการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในทุกภาคธุรกิจ ซึ่งทุกองค์กรจำเป็นต้องปรับตัว เปลี่ยนกลยุทธ์ (Strategics) สร้างสถาปัตยกรรมใหม่ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเปลี่ยนระบบการทำงานให้รวดเร็วและทันเวลา พัฒนาศักยภาพ ความร่วมมือ (Collaborative teams) ความกระตือรือร้น (Passion) และวัฒนธรรม (Culture) ของการทำงานใหม่ด้วย ผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างสรรค์ (Innovative Products and Services) ที่มุ่งเน้นการสนองตอบความต้องการลูกค้า (Customer Experience) และเพิ่มคุณค่า (Values) ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

ในท่ามกลางสถานการณ์ที่บีบบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้มีองค์กรที่แสดงศักยภาพ นำความรู้ ความสามารถที่มีมาใช้อย่างก้าวหน้าจนประสบความสำเร็จ โดยการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการปรับตัวให้พร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลง จนสามารถยกระดับสู่องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ แสดงถึงความเติบโตและยั่งยืนขององค์กร (Sustainable Growth)

ในนามของ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอแสดงความยินดีกับ กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ครั้งที่ 21 (Thailand Quality Award : TQA) ประจำปี 2565 ต้นแบบขององค์กรที่มีความพยายามในการปรับปรุง และยกระดับประสิทธิภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม เพื่อยกระดับการดำเนินการที่เป็นเลิศในการก้าวสู่การเป็น Green Friendly Refinery ขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน เคียงข้างสิ่งแวดล้อมและชุมชน

ขอแสดงความยินดีกับองค์กรที่ได้รับรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในระดับ Thailand Quality Class Plus : TQC Plus ทั้ง 5 องค์กรที่มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1. ด้านลูกค้า (Customer) ได้แก่ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย 2. ด้านบุคลากร (People) ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และมหาวิทยาลัยมหิดล และ 3. ด้านปฏิบัติการ (Operations) ได้แก่ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ฟินอล บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด

ขอแสดงความชื่นชมกับ 6 องค์กรชั้นนำจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ซึ่งทุกองค์กรมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็ง และผลักดันประเทศให้เติบโตในด้านต่าง ๆ ทุกภาคส่วน

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ และคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอถือโอกาสแสดงความชื่นชม ผู้บริหาร และบุคลากรของทั้ง 12 องค์กรที่ได้รับรางวัล ในความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วิกฤตที่มีอาจเลี้ยวได้ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์กร เพื่อยกระดับศักยภาพในการบริหารจัดการมุ่งสู่การเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน และขอให้องค์กรต่าง ๆ ที่ได้ศึกษา และใช้เนื้อหาจากหนังสือวิธีปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศเล่มนี้ให้เกิดประโยชน์ สมดังวัตถุประสงค์ของโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติทุกประการ

นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์
ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



สารแสดงความยินดีจาก ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกรรมการ และเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผลิตภาพ ผลักดันให้องค์กรธุรกิจทุกภาคส่วนของประเทศ มีการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทัดเทียมระดับสากล โดยใช้เกณฑ์ของ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติกว่า 90 ประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ ภายใต้มุมมองการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ตลอดระยะเวลา 21 ปี มีองค์กรจากหลายภาคส่วน ประกอบด้วย ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาคการศึกษา และสาธารณสุข รวมถึงองค์กรรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ที่ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ส่งผลให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ ในปี 2565 นี้ มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ได้แก่ กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และยังมีอีก 5 องค์กร ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศระดับ Thailand Quality Class Plus : TQC Plus ที่มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านลูกค้า (Customer) ด้านบุคลากร (People) และด้านปฏิบัติการ (Operation) อีกทั้งยังมี 6 องค์กรชั้นนำของประเทศจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC)

โอกาสนี้ ขอแสดงความยินดีและขอบคุณ ผู้บริหารและบุคลากรของทั้ง 12 องค์กรที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2565 ที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้กรอบแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และสามารถเป็นต้นแบบแห่งความสำเร็จ ให้องค์กรอื่นได้เรียนรู้ ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ ทัดเทียมระดับสากลต่อไป

นายสุวรรณชัย โลหะวัฒนกุล

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สารบัญ

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Award : TQA

กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน
บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

8



ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจน
ผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงที่สุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์ สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็น
ที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

ช่อฟ้าสีทอง สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐาน
คุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่อหน้าต่างทรงไทย สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



THAILAND
QUALITY
AWARD

THAILAND
QUALITY
AWARD

WINNER 2022



บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานตระหนักว่า การเปลี่ยนผ่านจากพลังงานฟอสซิลสู่พลังงานสะอาดเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยในเรื่องปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ แต่การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานไม่สามารถเกิดได้ชั่วข้ามคืน ถ้าธรรมชาติและน้ำมันจะยังคงเป็นแหล่งพลังงานที่สำคัญของโลกไปอีกหลายทศวรรษ

กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน บางจากฯ (Refinery Business Group ; RFBG) จึงมุ่งมั่นดำเนินงานเพื่อเป็นโรงกลั่นที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้า จากกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบสอดคล้องตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลกโดยใช้เกณฑ์รางวัลฯ เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการในทุกระดับให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตามแต่ละสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งมองหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจในทุก ๆ มิติ มีการปรับกระบวนการคิดและการทำงานจำกัดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผ่านเป้าหมายความสำเร็จ ที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรมและวัดผลได้ ส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้น

รางวัล TQA ถือเป็นความสำเร็จทางธุรกิจที่บุคลากรทุกระดับขององค์กรภาคภูมิใจ อันเป็นผลมาจากความร่วมมือร่วมใจ แลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศภายในองค์กร และสะท้อนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบางจากฯ ในการ “รังสรรค์โลกที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรมสีเขียว” ผ่านหนึ่งในธุรกิจสำคัญอย่างธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน ที่โดดเด่นด้านกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ใส่ใจดูแลชุมชนรอบโรงกลั่นอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ ควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและร่วมพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน

นายปฏิวัติ ทิวงะศิริ
ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ-โรงกลั่น
กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน



ลักษณะองค์กร

RFBG ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ Green Friendly Refinery ที่มุ่งสู่กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นที่เน้นเทคโนโลยีสีเขียวเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม เป็นโรงกลั่นรายแรกในเอเชียที่ผลิตน้ำมัน Gasoline Base เพื่อผลิตแก๊สโซฮอล์ E20 น้ำมันสะอาดมาตรฐาน EURO IV และเป็นรายเดียวที่ผลิตน้ำมันมาตรฐาน EURO V ในประเทศไทย มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนสังคม และมีการจัดการดูแลสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

กลไกการส่งมอบของ RFBG มีรายละเอียด ดังนี้ ขั้นตอน 1) การจัดหาน้ำมันดิบ โดยจัดหาน้ำมันดิบกึ่งหนักต่ำซึ่งเป็นวัตถุดิบหลัก จากแหล่งน้ำมันดิบภายในและภายนอกประเทศผ่าน Supplier (บริษัท BCPT และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)) ขั้นตอน 2) การขนส่งน้ำมันดิบ โดย Supplier และพันธมิตรธุรกิจดำเนินการขนส่งน้ำมันดิบจากต่างประเทศมาเก็บที่คลังน้ำมันดิบเกาะสีชังและคลังน้ำมันเพชรบุรี จากนั้นทยอยนำน้ำมันดิบเข้าโรงกลั่น ขั้นตอน 3) กระบวนการผลิต โดยนำน้ำมันดิบมาผ่านกระบวนการกลั่นที่โรงกลั่นน้ำมันแบบ Complex Refinery ที่ทันสมัย โดย RFBG สามารถเพิ่มสัดส่วน Non-Transportation Products จากเดิม 5% ในปี 2562 เป็น 9% ในปี 2564 และเพิ่มเป็น 12% ในปี 2565 และยังสามารถผลิตผลิตภัณฑ์สีเขียวที่ลดการปล่อยมลพิษและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมรวม 10 ชนิด Unconverted Oil (UO), ไว่ตัสปริต, LPG ไร้กลิ่น, Gasoline และดีเซล EURO V, น้ำมันเตากึ่งหนักต่ำ 4 เกรด, น้ำมันเตา High Wax ขั้นตอน 4) การจำหน่ายน้ำมันในประเทศ เช่น น้ำมันกลุ่ม Gasoline Base, น้ำมันอากาศยาน และน้ำมันดีเซลพื้นฐาน จำหน่ายให้กับกลุ่มธุรกิจการตลาดของ BCP (MKBG) และผู้ค้ามาตรา 7 และผู้ค้ามาตรา 10 (Supply Sale) ขั้นตอน 5) ส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าในประเทศ โดยบริหารจัดการผ่าน บริษัท BFPL และบริษัทขนส่งทางรถสำหรับการส่งมอบให้ลูกค้าต่างประเทศ เช่น UO และน้ำมันเตากึ่งหนักต่ำ จะขนส่งผ่านทางเรือ โดยปรับปรุงท่าเรือทั้งหมด 6 ท่า ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดระยะเวลาการจ่ายผลิตภัณฑ์ และรองรับการขยายตัวของตลาดที่เพิ่มขึ้น



สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

RFBG ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน โดยใช้หลักการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง) ดังนี้

- 1) การวางแผน - ผู้นำระดับสูงวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน กระตุ้นและเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องตามค่านิยมองค์กร
- 2) การปฏิบัติ - ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์ ทบทวน ควบคุมการปฏิบัติงาน
- 3) การตรวจสอบ - นำผลต่างๆ ได้มาตรวจประเมินระบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO

4) ปรับปรุง - การปรับปรุงแผนกลยุทธ์, ประเมินผลภายนอก ปรับปรุงกระบวนการทำงาน RFBG โดยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถสร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย ตลอดจนผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อม ให้เกิดการเรียนรู้โดยสนับสนุนด้านเวลาและทรัพยากร จากภายในและภายนอก เช่น การเรียนรู้จากการทำงาน, การฝึกอบรม, โครงการนวัตกรรม, KAIZEN, QCC องค์ความรู้ของ RFBG จะถูกรวบรวมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และจัดเก็บในระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาและนำความรู้ไปปรับปรุงการทำงานต่อยอดให้เกิดการพัฒนา รูปแบบการดำเนินธุรกิจ



ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

ในปัจจุบัน การที่ประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญกับการใช้พลังงานสะอาด หรือพลังงานทดแทนเพื่อให้สามารถก้าวสู่ยุคเปลี่ยนผ่านจากการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิลไปสู่การใช้พลังงานสะอาดในอนาคต กระแสรัศมีโลกใส่ใจสิ่งแวดล้อมและผลกระทบจาก COVID-19 นับเป็นความท้าทายที่มาพร้อมกับโอกาสในการปรับตัวของ RFBG โดย RFBG มีข้อได้เปรียบในการเข้าถึงน้ำมันดิบคุณภาพดีตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กระบวนการผลิตเดิมที่มีมาตรฐานสูงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาพัฒนาเป็น Non-Transportation Products เพื่อช่วยเพิ่มความหลากหลายของสินค้า เช่น ตัวทำละลายในชื่อไวต์สปิริต สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมสีภายในอาคาร ที่มียอดประกอบของสารก่อมะเร็งต่ำ, UO สารตั้งต้นสำหรับผลิตน้ำมันหล่อลื่นที่มีมูลค่าของผลิตภัณฑ์ใช้พลังงานในการผลิตต่ำ นำไปสู่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) จากกระบวนการผลิต และด้วยการต่อยอดจากความได้เปรียบรวมทั้งการปรับตัวของบุคลากรด้วยค่านิยม i am bcp (innovation, agility & mobility, boldness, customer empathy, passion & ownership) รวมทั้งการบริการลูกค้าสัมพันธ์ที่ดี

ทำให้ RFBG มี EBITDA เติบโตอยู่ที่ 17,864 ล้านบาท ในปี 2565 จากระดับ 2,500 ล้านบาทในปี 2562 RFBG เสริมความมั่นคงและต่อยอดการดำเนินงานความยั่งยืนด้วยการจัดตั้งบริษัท BFPL ขยายธุรกิจสู่เครือข่ายขนส่งเชื้อเพลิงทางท่อและโลจิสติกส์ทำให้เป็นโรงกลั่นเดียวในประเทศไทยที่มีท่อส่งน้ำมันเข้าสนามบินพร้อมให้บริการกับทุกภาคส่วน เพื่อเพิ่มรายได้ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการขนส่งทางรถกว่า 10,000 ตันต่อปี เทียบเท่าการปลูกต้นไม้ 5,000 ไร่ต่อปี ลดปัญหาจราจรและโอกาสเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน พร้อมทำความร่วมมือกับสำนักวิจัยแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พัฒนาน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพ ทดสอบร่วมกับกองทัพอากาศไทยเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคมตามเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emissions) ภายในปี 2050 (พ.ศ. 2593) โดยมีเป้าหมายแรกคือความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี 2030 (พ.ศ.2573)



การนำองค์กร

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการแข่งขัน เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพสูง การมุ่งเน้น ไปสู่พลังงานสะอาด ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การตอบแทนสังคม ทำให้ RFBG นำปัจจัย ดังกล่าวมาประกอบกับการพิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสมรรถนะหลักของ RFBG เพื่อทำการวิเคราะห์และหาโอกาสทางธุรกิจผ่านการระดมสมองระหว่างผู้นำระดับสูงและผู้บริหาร ในการประชุมสัมมนาเชิงกลยุทธ์ เพื่อทบทวน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (VMV — Vision, Mission, Core Values) โดยจะนำเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารเพื่อพิจารณาความสอดคล้องของกลุ่มธุรกิจ มีการถ่ายทอดและสื่อสาร VMV, กำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว, จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่ต้องดำเนินงาน เพื่อให้สามารถสรรหาทรัพยากรในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่มีผลประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ติดตามผลการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงการทำงานให้ผลการดำเนินงานประจำปีมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย และหาแนวทางปรับปรุงผลการดำเนินงานในปีถัดไปให้ดีขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงจะนำองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมาย จะถ่ายทอด VMV กับบุคลากรทุกระดับ ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ ชุมชนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม รองรับ การเปลี่ยนแปลง เกิดการพัฒนาต่อเนื่องอย่างยั่งยืน





กลยุทธ์

นอกจากความท้าทายจากกระแสการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานสู่พลังงานสะอาด ความต้องการน้ำมันที่ลดลงและสภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมันที่องค์กรเผชิญ ผนวกกับการเป็นโรงกลั่นขนาดเล็กในเขตเมืองหลวงที่ติดตามการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเข้มงวด ผลักดันให้องค์กรวิเคราะห์ตำแหน่งทางธุรกิจและหาโอกาสดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกลยุทธ์ 4Gs ให้มีความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างรอบด้านในทุกมิติประกอบด้วย Green Product, Green Process, Green Community & Employee และ Green Wealth



ลูกค้า

RFBG ให้ความสำคัญกับกระบวนการมุ่งเน้นลูกค้าซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ด้วยพันธกิจในการเป็นผู้นำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยกระบวนการกลั่นที่มีประสิทธิภาพและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า พร้อมได้รับการไว้วางใจจากชุมชนรอบโรงกลั่น RFBG จึงมีกระบวนการจัดการและบริหารลูกค้าสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ และใช้ข้อมูลกลยุทธ์ ตลาด/คู่แข่ง โอกาสและวิกฤต รวมถึงใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อสร้างความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม มีการถ่ายทอดตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงบุคลากรฝ่ายต่างๆ รับทราบและมีแนวทางดำเนินงานด้านลูกค้าอย่างชัดเจน พร้อมทั้งวัดและประเมินผลงาน เพื่อปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่ในอนาคต

RFBG ดำเนินธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ซึ่งนำไปใช้สำหรับเครื่องยนต์ (Transportation Products) เช่น น้ำมันเครื่องบิน/เบนซิน/ดีเซล และน้ำมันเตา ทั้งนี้จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบกับความต้องการเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกลยุทธ์ของบริษัททำให้ RFBG มีการปรับตัวและหาช่องทางการตลาดเพิ่มเติม ขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ไปยังกลุ่มผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของตลาดหรือลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยใช้จุดแข็งจากความคล่องตัว (Flexible) และความยืดหยุ่น (Resilience) ของ RFBG ในกระบวนการผลิต นำมาผนวกกับความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม ทำให้ได้กลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มเติม ช่วยเพิ่มสัดส่วนรายได้ เช่น UO, ไวโธลปิริต, LPG ไร้กลิ่น เป็นต้น



การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

RFBG ติดตามผลการดำเนินการด้วยตัวชี้วัดตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ผ่าน คณะทำงาน Cross Functional Team ด้วยความถี่ตามรอบการดำเนินการ เทียบกับคู่เทียบอุตสาหกรรมด้วยวิธีการวิเคราะห์ที่เหมาะสม เพื่อมั่นใจว่า องค์กรปฏิบัติงานด้วยศักยภาพสูงสุด ผู้เกี่ยวข้องสามารถติดตามผลได้ด้วยตนเองผ่านระบบ Dashboard ทั้งนี้กรณีตัวชี้วัดเกิดการเปลี่ยนแปลง จนถึงระดับ Trigger point สามารถปรับแผนปฏิบัติการตามแผนรองรับสถานการณ์ที่ตั้งไว้ได้ทันที

การบริหารจัดการความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม RFBG ดำเนินการตาม กระบวนการบริหารจัดการความรู้องค์กร ซึ่งคณะทำงานกำหนดนโยบาย ส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรโดยมีผู้นำระดับสูงเป็นกรรมการ กำหนดกลยุทธ์เพื่อยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการจัดการให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน โดยมีการ เรียนรู้ผ่านโครงการ FAST+ ที่ฝังลึกอยู่ในวิถีปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best practices ระหว่างกลุ่มบุคลากร ชุมชน/ สังคม ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และลูกค้าอีกด้วย



บุคลากร

RFBG ถือว่า บุคลากรเป็นสินทรัพย์สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้เกิดความยั่งยืนจึงมีกระบวนการเตรียมแผนขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้มีประสิทธิภาพผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว เริ่มจากรวบรวมปัจจัยภายใน ภายนอกที่จำเป็นเพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร วิเคราะห์ขีดความสามารถ อัตรากำลังด้วยวิธี Job Task Analysis เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต และปรับปรุงถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยพิจารณาวิธีที่เหมาะสมทั้งการสรรหา

ภายใน ภายนอก ได้มีการปรับแบบทดสอบ Multi-skill, Competency Test, Attitude Test, Skill-Based and EQ-based Interview เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานใหม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และปรับการประเมินสัมพันธภาพเป็น Cross-Function Panel เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีมุมมอง แนวคิด ทักษะ สมรรถนะที่สอดคล้องกับ Core Values โดย RFBG มีนโยบายการสรรหาที่เปิดกว้างส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นด้านเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และสถาบันการศึกษา จึงเปิดช่องทางสรรหาให้เข้าถึงได้สะดวก ทั่วถึงมากขึ้น



RFBG ให้ความสำคัญกับการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดีและมีเทคโนโลยีอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัยพร้อมใช้งานให้กับบุคลากรทุกกลุ่ม โดยดำเนินการตามมาตรฐาน SHEE; Safety Health-ISO45001, Environment-ISO14001, Energy-ISO50001 ซึ่งได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่อง และมีทีม Engagement Ambassadors เป็นตัวแทนในการจัดทำแผนพัฒนาความผูกพัน และมีการสำรวจความผูกพันองค์กรกับพนักงานประเมินความผูกพัน และพึงพอใจของพนักงาน โดยนำผลที่ได้มาเป็นพื้นฐานในการดูแล ปรับปรุงและพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ ปี 2564 เป็นปีที่เผชิญความท้าทาย โดยเฉพาะการแพร่ระบาด COVID-19 จึงมีการปรับกระบวนการสร้างความผูกพันภายใต้แนวทาง 100X Happiness เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความสุข 100 เท่าและกรอบการทำงาน See (ทำให้เห็น) Feel (ทำให้รู้) Connect (ทำให้ถึงกัน) โดยระบุปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

และคัดเลือกปัจจัยตามลำดับความผูกพันที่พนักงานให้ความสนใจ และนำมาจัดทำเป็นแผนการขับเคลื่อนและสำรวจ เพื่อให้สามารถสร้างความผูกพันได้อย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมความผูกพัน 3 ประการ ได้แก่ Say: กล่าวถึงองค์กรในแง่บวก, Stay: มุ่งมั่นในการทำงานร่วมทุกข์ร่วมสุข และ Strive: มีความยินดีทุ่มเททำงานเกินความคาดหวัง RFBG ส่งเสริมให้เกิดสภาพการทำงานที่มีความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมในความหลากหลายด้านเพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ ทั้งด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาความสำเร็จตาม KPI และพฤติกรรมการทำงาน การบริหารที่สอดคล้องกับค่านิยม i am bcp การพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วย Competency based การประเมินผลการพัฒนาแบบ Project based โดยการประเมินมูลค่าโครงการ การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การหมุนเวียนงานเพื่อรองรับการเติบโตตาม Talent management และ Succession planning



การปฏิบัติการ

RFBG มีระบบแนวทางในการจัดทำข้อกำหนดผลิตภัณฑ์และการออกแบบกระบวนการ โดยพิจารณาข้อมูลทั้งปัจจัยภายใน เช่น ผลการดำเนินงาน Core Competency และปัจจัยภายนอก เช่น เสี่ยงจากลูกค้า แนวโน้มเทคโนโลยี การแข่งขันทางธุรกิจ สถานการณ์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ผ่านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการลูกค้า และองค์ความรู้การพัฒนาปรับปรุงและนวัตกรรมมาจัดทำข้อกำหนดและออกแบบกระบวนการตามหลัก QIP เพื่อสนับสนุนความต้องการสินค้าและบริการต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยการดำเนินการของกระบวนการจะใช้ PDCA เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ผ่านแนวทางโครงการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความร่วมมือเชิง Project Base เช่น FAST+ Project, Micro MBA, Columbus, Digital Improvement, QCC, KAIZEN เป็นต้น รวมทั้งมีระบบแนวทางการจัดการเครือข่ายอุปทานผ่านกระบวนการพัฒนาผู้ส่งมอบ มีระบบการคัดเลือก ติดตาม การปฏิบัติงานคู่ค้าตามหลัก PDCA RFBG มีการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

ตามแนวทางการบริหารจัดการขององค์กร และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งยังนำข้อมูลจากการประเมินล่วงหน้ามาประกอบ เพื่อกำหนดแผนบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม และมีการควบคุมการติดตามโดยผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนตามรอบเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ RFBG ใช้ระบบซึ่งได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารจัดการสากล เช่น ISO140001, ISO45001, ISO50001, ISO17025, ISO27001, ISO27032, ISO27018 และ ISO22301 พร้อมนำเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงานตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การปฏิบัติการผลิต การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย การบริหารจัดการเสถียรภาพการผลิต การตรวจสอบคุณภาพ การจัดส่ง การจัดหาและลูกค้าสัมพันธ์ การสนับสนุนทั่วไป การบริหารจัดการชุมชน และการตรวจสอบ สำหรับบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ RFBG ได้รับการรับรอง ใช้ระบบ ISO27001, ISO27018 และ ISO27032 ร่วมกับระบบบริหารจัดการและเครื่องมือที่ทันสมัย ทำให้ข้อมูลและสินทรัพย์สำคัญได้รับการระบุ คุ้มครอง ตรวจสอบ/ป้องกัน วัดประสิทธิผล รวมทั้งตอบสนองและฟื้นฟูหากเกิดเหตุฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วทั้ง





ผลลัพธ์

จากการดำเนินงานที่เป็นระบบ RFBG ได้มีการติดตามตัวชี้วัดผล
ความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามตัวอย่างดังนี้

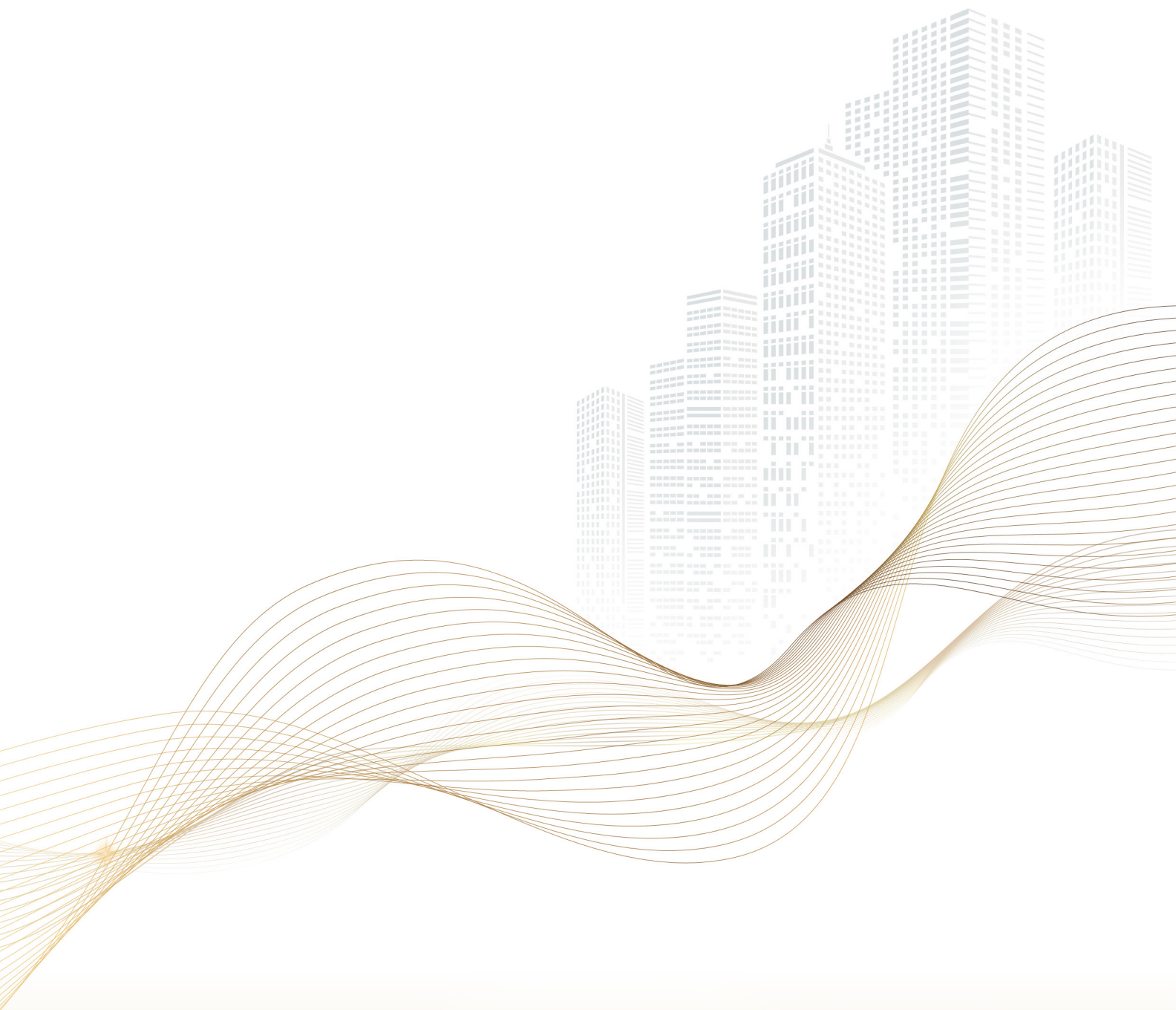
ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	ชนิดของผลิตภัณฑ์สีเขียวสะสมและสัดส่วนของ Niche Product ต่อผลิตภัณฑ์ทั้งหมดเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ลดลงอย่างต่อเนื่อง
ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	- ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และลดระดับความไม่พึงพอใจของลูกค้าได้ดีขึ้น - อัตราการต่อสัญญาซื้อขายของลูกค้ากลุ่มผู้ค้ามาตรา 7/มาตรา 10 อยู่ในระดับ 100%
ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	ผลลัพธ์ของกระบวนการด้านบุคลากรที่ดีขึ้นทำให้ Productivity ดีกว่าคู่เทียบอย่างต่อเนื่อง
ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	จากการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นส่งผลให้ผลลัพธ์ของผู้นำองค์กรเพิ่มสูงขึ้นและมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายในอัตรา 100%
ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	ผลประกอบการของ RFBG ในช่วงปี 2562-2565 มีความผันผวนสูง แต่โดยรวมมีแนวโน้มสูงขึ้น แม้ว่าวิกฤต COVID-19 จะทำให้ EBITDA ปรับลดลง แต่ก็ได้รับผลกระทบต่ำกว่าคู่เทียบ พร้อมทั้งกลับมามีอัตราการเติบโตในปี 2564 และดีมากในปี 2565 จากการผลิต Non-Transportation Products โดยมีสัดส่วนผลิตภัณฑ์ Niche Products เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง และมีสัดส่วน EBITDA จาก Non-Transportation Products เทียบกับ Transportation Products เพิ่มขึ้นทุกปี



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







สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ชั้น 12,14 อาคารयाकुสร์ 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