

บทที่ 4

รายงานผลการศึกษา

การบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้ถูกนำมาใช้ในบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ตั้งแต่ประมาณปี 2539 ซึ่งเป็นช่วงเริ่มเดินเครื่องจักรใหม่ โดยผู้บริหารของบริษัทฯในขณะนั้น ได้มีความคิดที่จะมุ่งเน้นที่จะให้ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะมีตั้งแต่ ระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก วิศวกร และผู้จัดการส่วนต่างๆ มีความรู้ความเข้าใจกับระบบเหล่านี้ จึงได้เชิญที่ปรึกษาจากทางศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย(มหาชน)จำกัด มาช่วยจัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ให้กับบุคลากรของบริษัท และตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ทางบริษัทจึงได้เริ่มนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวัน มาใช้โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าข้อมูลทฤษฎีและข้อมูลปฐมภูมิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันของบริษัทจากแหล่งต่างๆ เช่น เอกสารที่ใช้ในการทำงาน สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง และนำมาจัดทำเป็นรายงานผลการศึกษาซึ่งจำแนกออกได้ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนและวิธีการของการบริหารนโยบาย(Policy Management)
ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ทบทวนนโยบายหรือแผนระยะกลาง
- การจัดทำแผนนโยบายของบริษัทฯ
- การกระจายนโยบายและการติดตามแผนงาน
- การตรวจสอบและทบทวนแผนงาน

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนและวิธีการของการบริหารงานประจำวัน(Daily Management)
ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนการกำหนดหน้าที่งาน
- ขั้นตอนการจัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน
- ขั้นตอนการกำหนดจุดควบคุมและรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ
- ขั้นตอนการจัดทำผังระบบการบริหารงานควบคุม
- ขั้นตอนการปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน
- ขั้นตอนการจัดการความผิดปกติและการทบทวนวิธีการทำงาน

ส่วนที่ 3 ผลที่ได้ ปัญหาและวิธีการแก้ไขหลังจากนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนและวิธีการของการบริหารนโยบาย(Policy Management)

ขั้นตอนและวิธีการของการบริหารนโยบายของบริษัท จะแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆตามช่วงระยะเวลา ดังแสดงในแผนภาพที่ 4-1 เริ่มตั้งแต่ การจัดทำแผนนโยบายของบริษัทฯ การกระจายนโยบายและการติดตามแผนงาน การตรวจสอบและทบทวนแผนงาน

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนนโยบายหรือแผนระยะกลาง

บริษัทฯ ได้นำแผนระยะกลางของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรมจำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย(ลำปาง)จำกัด มาศึกษาทำความเข้าใจเนื่องจากมีบางส่วนเป็นนโยบายจากบริษัทแม่ที่ต้องปฏิบัติตาม และมีบางแผนงานที่เกี่ยวข้อง มารวบรวมเป็นแผนระยะกลาง(Medium Term Plan)ของบริษัทเอง ซึ่งรายละเอียดภายในของแผนระยะกลางของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรมจำกัด จะมีหัวข้อหลักๆดังนี้

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- ภารกิจ (Mission)
- แผนดำเนินงานหลักๆที่จะดำเนินงานต่อไป

ดังตัวอย่างแสดงในแผนภาพที่ 4-2 และ 4-3

โดยการจัดแผนระยะกลางของบริษัทนั้น ใช้วิธีการตั้งคณะทำงานเพื่อทำการทบทวนปรับปรุงแผนระยะกลางของบริษัทที่มีอยู่เดิมให้สอดคล้องกับแผนระยะกลางของบริษัทแม่ โดยคณะทำงานนี้ประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลางจากแต่ละส่วนมาร่วมกันรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบริษัทและจัดทำแผนระยะกลาง เพื่อให้แผนระยะกลางที่ปรับปรุงขึ้นใหม่นี้เหมาะสมกับสถานะการณ์ของบริษัท และถือว่าแผนฯนี้เป็นแผนแม่บทของบริษัท โดยจะมีหัวข้อใกล้เคียงกับแผนของบริษัทแม่ ส่วนเนื้อหาจะมีความชัดเจนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทโดยตรง ดังตัวอย่างแสดงในแผนภาพที่ 4-4 และ 4-5

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผนนโยบายของบริษัทฯ

เป็นการจัดทำแผนนโยบายประจำปีของบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของบริษัทในปีหน้า อีกทั้งเป็นการแสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในเรื่องแผนงานต่างๆที่ต้องปฏิบัติ ช่วงระยะเวลาในการจัดทำแผนนโยบายนี้อยู่ในช่วงเดือน ตุลาคม ถึง พฤศจิกายน ของทุกปี เริ่มจากรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- สินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการและเกิดความพึงพอใจ
- แผนระยะกลางของบริษัทที่บอกถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผนดำเนินงานหลักๆที่จะดำเนินงานต่อไปในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า ดังที่กล่าวมาในขั้นที่ 1

□ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท (External Environment) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมที่จะมากระทบกับบริษัทในด้านต่างๆซึ่งได้แก่ ด้านการแข่งขันในธุรกิจ สภาพเศรษฐกิจของประเทศ เป็นต้น โดยอาจจะส่งผลต่อบริษัททั้งด้านดีหรือร้ายกับบริษัทก็ได้

□ แผนธุรกิจปีหน้าของบริษัท (Annual Business Plan) เป็นแผนการประมาณด้านธุรกิจของบริษัทที่จะเกิดในปีหน้า โดยมีรายละเอียดด้านต่างๆได้แก่ การประมาณการยอดขาย ราคาขาย ยอดผลิต และประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้แก่ ต้นทุนผันแปร การต้นทุนคงที่ ตลอดจนภาวะดอกเบี้ย เพื่อให้ทราบถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับบริษัทในปีหน้าว่ามีกำไรหรือขาดทุนเท่าใด ซึ่งหน่วยงานที่จัดทำแผนนี้ขึ้นคือ ส่วนบัญชีและพัสดุ

□ การวิเคราะห์สรุปการดำเนินงานในอดีต (Past Performance Analysis) เป็นการวิเคราะห์สรุปการดำเนินงานของแผนงานนโยบายในปีที่ผ่านมา โดยมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานตามแผน ค้นหาปัจจัยที่ทำให้สำเร็จตามแผนนั้นๆ และจุดเรียนรู้ที่ได้ดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงในการจัดทำนโยบายในครั้งต่อไป โดยรายละเอียดของการวิเคราะห์สรุปการดำเนินงานในอดีตนี้จะกล่าวโดยละเอียดในหัวข้อการตรวจสอบและทบทวนแผนงาน

ข้อมูลต่างๆที่รวบรวมได้จากข้างต้นจะถูกนำมาหารือร่วมกันโดยผู้เข้าร่วมประชุมคือคณะผู้บริหารของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการส่วนทุกส่วน วิศวกรและพนักงานที่เกี่ยวข้อง ผลที่ได้จากการประชุมคือได้นโยบายประจำปีหน้าที่สมบูรณ์ หลังจากนั้นนโยบายของบริษัท ก็จะถูกนำมาจัดทำเป็นแผนงานประจำปีของบริษัท ซึ่งในแผนงานนี้จะระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย จุดที่จะใช้ควบคุม ตลอดจนผู้ที่รับผิดชอบ ดังตัวอย่างแสดงในแผนภาพที่ 4-6

นโยบายและ แผนงานของบริษัท จะถูกกระจายออกไปให้แต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปดำเนินการทำแผนนโยบายระดับส่วนมารองรับ

ขั้นตอนที่ 3 การกระจายนโยบายและการติดตามแผนงาน

หลังจากได้นโยบายและแผนงานของบริษัทแล้ว จะเป็นการกระจายไปที่ส่วนงานต่างๆ โดยในแต่ละส่วนที่ได้รับมอบหมายจะเขียนแผนงานระดับส่วนของตนเองให้รองรับกับแผนงานของบริษัท โดยระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย จุดที่จะใช้ควบคุม ตลอดจนผู้ที่รับผิดชอบ ดังตัวอย่างแสดงในแผนภาพที่ 4-7

เมื่อได้มีแผนงานในระดับบริษัท ระดับส่วนแล้ว ก็ดำเนินการกระจายนโยบายและแผนงานให้พนักงานทราบ โดยมีการจัดแถลงแผนและผลการดำเนินงานของช่วงที่ผ่านมา และชี้แจงแผนนโยบายใหม่ เพื่อให้พนักงานทุกระดับได้ทราบแผนงานและเป้าหมายของบริษัท อีกทั้งเป็นช่องทางที่จะให้ทางผู้บริหารบริษัทได้พูดคุย ขอความร่วมมือกับพนักงานได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งจะจัดขึ้น 2 ครั้งต่อปี ได้แก่ ช่วงต้นปีและประมาณกลางปี

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบและทบทวนแผนงาน

การตรวจสอบ

เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าได้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ จำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่

1. การตรวจสอบด้วยตนเอง

ผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน จะประเมินผลการดำเนินงานเอง นำผลที่ได้มาสรุปเป็นกราฟ เพื่อจะได้แสดงผลออกมาได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเมื่อพบว่าผลที่ได้ในแต่ละเดือนหรือช่วงเวลาตรวจสอบไม่ได้ตามแผนที่วางไว้ จะต้องมาเขียนรายงานการขจัดสิ่งผิดปกติ (Abnormality Report) โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ว่าเกิดสิ่งผิดปกติอะไรขึ้น และค้นหามาตรการแก้ไขหรือป้องกันว่าจะทำอย่างไรต่อไป เพื่อไม่ให้เกิดผลเช่นนั้นอีก ดังตัวอย่างแสดงในแผนภาพที่ 4-8

2. การตรวจสอบจากผู้บริหาร

การตรวจสอบจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มอบหมายนโยบายลงมา หรือเรียกอีกอย่างว่าเป็นการตรวจวินิจฉัย (Management Diagnosis) เป็นการตรวจสอบว่าหน่วยงานต่างๆมีการดำเนินงานตามนโยบายหรือไม่ อีกทั้งเป็นการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารงานและอาจจะช่วยชี้แนะบางเรื่องในการที่จะทำให้บรรลุผลตามนโยบาย ผู้บริหารระดับสูงในบริษัท (กรรมการผู้จัดการ) จะเป็นผู้ตรวจประเมินกับผู้ที่ได้รับผิดชอบแผนงานในแต่ละส่วน ซึ่งการตรวจวินิจฉัยโดยจะประเมินทุก 3 เดือน (4 ครั้งต่อปี)

การทบทวน

การทบทวนแผนงานเมื่อได้ดำเนินการเสร็จตามแผนงานที่วางไว้แล้ว โดยวิเคราะห์สรุปการดำเนินงานของแผนงานนโยบายในช่วงที่ผ่านมาเทียบกับเป้าหมายในหัวข้อดังต่อไปนี้

- วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
- วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนของหน่วยงานเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
- การวิเคราะห์ผลเทียบกับแผนเป็นรายเดือน
- การวิเคราะห์รายละเอียดขั้นตอนต่างๆของแผนงาน การดำเนินงานตามแผนเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

- ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จตามแผนหรือปัจจัยที่ทำให้ไม่สำเร็จตามแผนนั้นๆ และ จุดเรียนรู้ที่ได้
- ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนว่าได้ผลสำเร็จเนื่องจากอะไร โดยแบ่ง ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับ A ทำตามวิธีการตามแผนได้อย่างสมบูรณ์และได้ตามเป้าหมาย

ระดับ B ไม่ได้ทำตามวิธีการตามแผนแต่ได้ตามเป้าหมาย

ระดับ C ทำตามวิธีการตามแผนได้อย่างสมบูรณ์แต่ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ระดับ D ไม่ได้ทำตามวิธีการตามแผนและไม่ได้ตามเป้าหมาย

การเขียนวิเคราะห์สรุปนี้ทำให้เกิดการวิเคราะห์ตนเองว่าจุดที่ทำให้ไม่ได้ตามเป้าหมายนั้นเกิดจากอะไร และจะเป็นจุดเรียนรู้ในการวางแผนครั้งต่อไป การเขียนวิเคราะห์สรุปนี้จะทำเมื่อได้ดำเนินตามแผนเสร็จแล้ว หรือเมื่อได้ดำเนินการตามแผนไปครบรอบปี โดยผู้รับผิดชอบแผนนั้นๆ จะวิเคราะห์ผลและนำมาเขียนลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์สรุป การดำเนินงานในอดีต (Past Performance Analysis) ซึ่งจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในครั้งต่อไป ตามที่กล่าวในขั้นตอนที่ 1 ดังตัวอย่างแสดงในแผนภาพที่ 4-9 และ 4-10

แผนภาพที่ 4-2 ตัวอย่างแผนระยะกลาง ของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรมจำกัด

แผนระยะกลาง(Medium Term Plan)ของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรมจำกัด

Vision

“รักษาความเป็นผู้นำในประเทศไทย และเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจซีเมนต์ในอาเซียนให้ได้“

Mission

1. สำรวจและแสวงหาโอกาสการลงทุนทั้งในประเทศและอาเซียน
2. รักษาส่วนแบ่งตลาดปูนซิเมนต์และเพิ่มส่วนแบ่งตลาดคอนกรีตผสมเสร็จในประเทศ พร้อมทั้งเพิ่มปริมาณการส่งออก
3. ลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดในอาเซียน
4. จัดหาแหล่งวัตถุดิบและเชื้อเพลิงให้เพียงพอ พร้อมทั้งใช้วัตถุดิบและเชื้อเพลิงทดแทนอย่างเหมาะสม
5. พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและความสามารถทางวิศวกรรม
6. ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและพัฒนาสินค้าใหม่
7. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารและการกระจายข่าวสารอย่างถูกต้องรวดเร็ว เทียบเคียงผลการดำเนินงานของเรากับธุรกิจระดับนานาชาติเพื่อให้รู้สถานะของตน

แผนภาพที่ 4-3 ตัวอย่างแผนดำเนินงานในแผนระยะกลางบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรมจำกัด

Strategies / Tactics	ผู้รับผิดชอบ
<p style="text-align: center;">2001E 2002F 2003F 2004F 2005F 2006F</p> <p>Cement Variable Cost (Baht/Ton) 100 % 101% 102% 103% 104% 104%</p> <p>1) ต้นทุนเชื้อเพลิง</p> <p style="text-align: center;">2001E 2002F 2003F 2004F 2005F 2006F</p> <p>Fuel Cost (Baht/Ton) 80% 82% 88% 90% 92% 95%</p> <p>1.1) ให้มีการใช้เชื้อเพลิงแข็งในสัดส่วนที่เหมาะสม</p> <p>1.2) เพิ่มการใช้กากอุตสาหกรรมซึ่งสามารถเป็นเชื้อเพลิงทดแทน</p>	<p>โรงงาน, ฝ่าย จัดหา</p>
<p>2) ต้นทุนด้านพลังงานไฟฟ้า</p> <p style="text-align: center;">2001E 2002F 2003F 2004F 2005F 2006F</p> <p>Power Cost - OPC (Baht/Ton) 80% 82% 88% 90% 92% 95%</p> <p>Power Cost - Mixed (Baht/Ton) 80% 82% 88% 90% 92% 95%</p> <p>2.1) ปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพหรือลดการใช้พลังงานในการผลิต โดยเฉพาะ ที่หม้อบดซีเมนต์</p>	<p>โรงงาน, ฝ่าย วิศวกรรมฯ</p>
<p>3) ต้นทุนด้านวัตถุดิบ</p> <p style="text-align: center;">2001E 2002F 2003F 2004F 2005F 2006F</p> <p>Raw Material Cost (Baht/Ton) 80% 82% 88% 90% 92% 95%</p> <p>3.1) เพิ่มการใช้กากอุตสาหกรรมซึ่งสามารถเป็นวัตถุดิบทดแทน</p>	<p>โรงงาน, ฝ่าย วิศวกรรมฯ, ฝ่ายจัดหา</p>
<p>4) ต้นทุนด้านการบำรุงรักษา</p> <p style="text-align: center;">2001E 2002F 2003F 2004F 2005F 2006F</p> <p>Assigned Cost (Baht/Ton) 80% 82% 88% 90% 92% 95%</p> <p>4.1) ควบคุมการหยุดเนื่องจากเครื่องจักรเสียหาย</p> <p>4.2) Extend Mean Time Between Failure. (MTBF)</p>	<p>โรงงาน</p>

แผนภาพที่ 4-4 ตัวอย่างแผนระยะกลางของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย(ลำปาง)จำกัด

แผนระยะกลาง(Medium Term Plan)ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย(ลำปาง)จำกัด

Vision

“รักษาความเป็นผู้นำในพื้นที่ภาคเหนือของไทยและเป็นผู้นำในธุรกิจผลิตซิเมนต์ในเขตเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ “

Mission

1) ด้านการตลาด

- 1.1 เพิ่มส่วนแบ่งตลาด ในเขตภาคเหนือให้มากกว่า 50%
- 1.2 ผลิตสินค้าให้ตรงตามต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพ และการบริการ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า

2) Cost

เป็นผู้ผลิตปูนซิเมนต์ที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในอาเซียน

3) Fuel and Raw material Supplies

- 3.1 ใช้เชื้อเพลิงที่มีค่าความร้อนต่ำ และแสวงหาวัสดุที่ทดแทนเชื้อเพลิง ที่มีราคาต่ำกว่าที่ใช้อยู่ปัจจุบัน
- 3.2 แสวงหาวัสดุที่ทดแทนวัตถุดิบ ที่มีราคาต่ำกว่าที่ใช้อยู่ปัจจุบัน และมีปริมาณสำรองที่สามารถใช้ได้เพียงพอสำหรับ 10-20ปีข้างหน้า

4) Asset Management

บริหาร สินทรัพย์หมุนเวียนให้เหมาะสมกับขนาดของบริษัท

5) Human Resource Management

- 5.1 บริหารกำลังพลของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ เหนือคู่แข่ง
- 5.2 พัฒนาบุคลากรของบริษัทให้มีศักยภาพที่ทัดเทียมกับผู้ผลิตชั้นนำของโลก

6) Quality and Social Concerns

ได้รับใบรับรองมาตรฐานการบริหารงาน ได้แก่ ISO 9000 ISO 14000 ISO 17025 และ TIS 18000

แผนภาพที่ 4-5 ตัวอย่าง แผนดำเนินงานในแผนระยะกลางบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย(ลำปาง)จำกัด

Strategies / Tactics							
<p>ลดต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่ เพื่อที่จะสามารถเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุด โดยการนำระบบบริหารงานประจำวัน(Daily management) มาใช้ และแสวงหาช่องทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตเครื่องจักร</p>							
	1999	2000E	2001F	2002F	2003F	2004F	2005F
<i>Cement Variable Cost (Baht/Ton)</i>	100%	105%	102%	100%	98.5%	97.5%	97.5%
1. ต้นทุนเชื้อเพลิง							
	1999	2000E	2001F	2002F	2003F	2004F	2005F
<i>Fuel Cost (Baht/Ton Clinker)</i>	100 %	110%	108%	104%	100%	96.5%	96.5%
<p>1.1 สามารถใช้เชื้อเพลิงแข็งให้ได้มากที่สุด. 1.2 สร้างระบบที่สามารถรองรับการใช้เชื้อเพลิงทดแทนให้เสร็จภายในปี 2001 1.3 ศึกษาความเป็นไปได้ในการหาเชื้อเพลิงทดแทนที่คุ้มค่าต่อกระบวนการผลิต</p>							
2) ต้นทุนด้านพลังงานไฟฟ้า							
	1999	2000E	2001F	2002F	2003F	2004F	2005F
<i>Power Cost - OPC (Baht/Ton)</i>	100%	105%	99%	99%	99%	98.5%	98.5%
<p>2.1 ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักร เพื่อที่สามารถลดต้นทุนด้านพลังงานไฟฟ้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มประสิทธิภาพของพัดลม R1M01 ในปี 2000 - ปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องแยกขนาด ในปี 2000 - ปรับปรุงหม้ออบ K1M01 ในปี 2001 <p>2.2 เพิ่มประสิทธิภาพในการเดินเครื่องจักรในช่วงค่าไฟถูก</p>							
3) ต้นทุนด้านการบำรุงรักษา							
	1999	2000E	2001F	2002F	2003F	2004F	2005F
<i>Assigned Cost (Baht/Ton Cement)</i>	100%	85%	83%	78%	78%	81%	81%
<p>1.1) ควบคุมการหยุดเนื่องจากเครื่องจักรเสียหาย.</p> <p>1.2) Extend Mean Time Between Failure. (MTBF).</p>							

แผนภาพที่ 4-7 ตัวอย่างแผนงานประจำปีระดับส่วนของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย(ลำปาง)จำกัด

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย(ลำปาง) จำกัด

กลุ่มซิเมนต์

ผู้จัดทำ ผจส ผลค

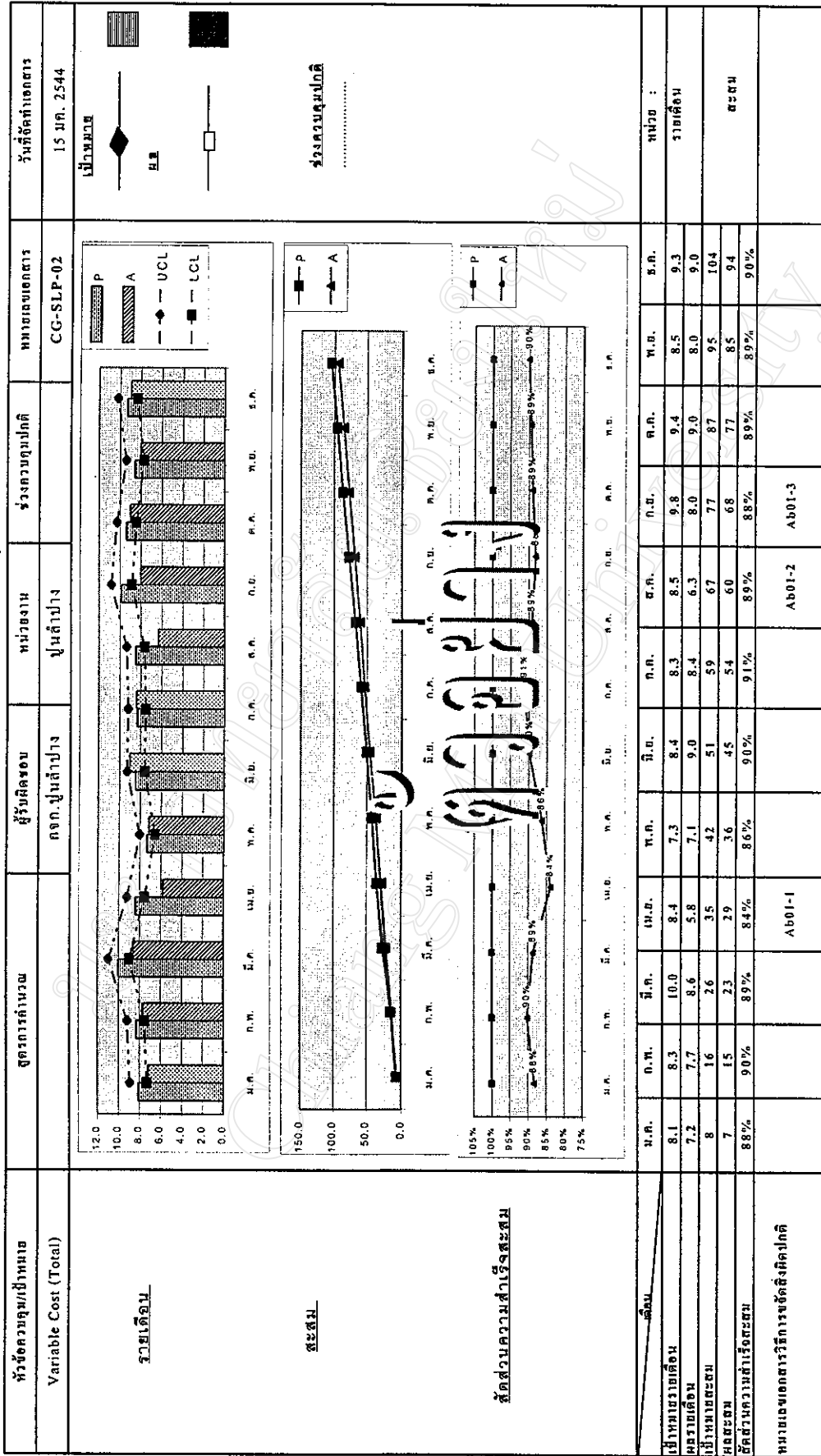
ส่วนผลิต..... แผนการดำเนินงานประจำปี 2543 วันที่

<p>แผนการดำเนินงานของ ปูนลำปาง</p> <p>เพิ่ม EBITDA - การลดต้นทุนต่างๆ</p>

แผนการดำเนินงานของส่วน	จุดควบคุม	กำหนด	แผน/ผล (Plan/Actual)												หมายเหตุ			
			เดือน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	สถานะ	ปริมาณการ
1. ลด Power Consumption /OPC	หัวข้อควบคุม เป้าหมาย kWb/t-OPC 200	ถก. 43 ผจส.ผลิต	P	205	-	205	-	204	-	203	-	203	-	203	-	202	-	Control graph
2. ลดต้นทุนผลิตปูนเม็ด	บาท/ตัน	วอ.ทวีสิน	A	204	-	205	-	204	-	203	-	203	-	203	-	203	-	Pro_slip_OI
2.1 ทดลองใช้ Pet Coke ผสม	บาท/ตัน	วอ.ทวีสิน																
- ศึกษาหาแนวทาง/ความเป็นไปได้	แล้วเสร็จ	เมย. 43						75%										
- ทดลองดำเนินการ	แล้วเสร็จ	ธค. 43						50%										
2.3 ใช้ Mineralizer เพื่อลด Heat Con.	บาท/ตัน	วอ.ทวีสิน	P					25%										
2.4 การใช้ Used Oil	บาท/ตัน	วอ.ทวีสิน	A					90%										
- ศึกษาหาแนวทางทดลองใช้งาน								10%										
ร่วมกับบ.อนุรักษ์พลังงาน								0%										
								10%										
								30%										
								0%										
								10%										
								20%										
								20%										
								50%										
								30%										
								10%										
								10%										
								20%										
								20%										
								50%										
								50%										
								80%										
								80%										
								90%										
								95%										
								100%										

แผนภาพที่ 4-8 ตัวอย่างกราฟควบคุมแสดงผลเปรียบเทียบเป้าหมาย และการกำจัดสิ่งผิดปกติในแต่ละเดือน

กราฟควบคุมแสดงผลเปรียบเทียบเป้าหมายของB. ความคุม Variable Cost



4

การขจัดสิ่งผิดปกติ

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย(ลำปาง) จำกัด

หน่วยงาน กจก.ปูนลำปาง

กำหนดเสร็จ 31 ธค. 2543

เป้าหมาย

หมายเลขเอกสาร Ab01-3

ชื่อแผนงาน Net Contribution

หัวข้อควบคุม Net Contribution

สิ่งผิดปกติจาก

- ผลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ผลเป็นไปตามเป้าหมายแต่มีการปรับแผน

กระบวนการ / ผล(เปรียบเทียบกับเป้าหมายเดือนนี้)

ผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ต่ำกว่าเป้า 24.44%		จัดทำโดย	
วันที่จัดทำ	1 ธค.2543	ผู้ตรวจ	กจก.ปูนลำปาง

ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งผิดปกติ

จากการตรวจสอบข้อมูลพบว่ากรณีที่ Net Contribution ต่ำกว่าเป้าหมายมีผลมาจาก ปริมาณการขายที่ต่ำกว่าเป้า 8.14% รวมกับราคาขายที่ต่ำกว่าเป้า 11.08% โดยที่ VC สูงกว่าเป้าหมาย 6.93%		จัดทำโดย	
วันที่จัดทำ	1 ธค.2543	ผู้ตรวจ	กจก.ปูนลำปาง

การแก้ไขเบื้องต้น(ถ้ามี)

		จัดทำโดย	
วันที่จัดทำ		ผู้ตรวจ	กจก.ปูนลำปาง

การแก้ไขเชิงป้องกัน

ดำเนินการประชุมร่วมกับฝ่ายการตลาด และภาคเหนือ จัดตั้งคณะทำงาน		จัดทำโดย	
วันที่จัดทำ		ผู้ตรวจ	กจก.ปูนลำปาง

ผู้รับผิดชอบ..... กจก.ปูนลำปาง

แผนภาพที่ 4-9 ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของแผนงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย(ลำปาง)จำกัด

กรณีศึกษาการดำเนินงานของแผนงาน (CASE STUDY OF POLICY MANAGEMENT)

ภาคเรียน 4 ประถม			
A	B	C	D

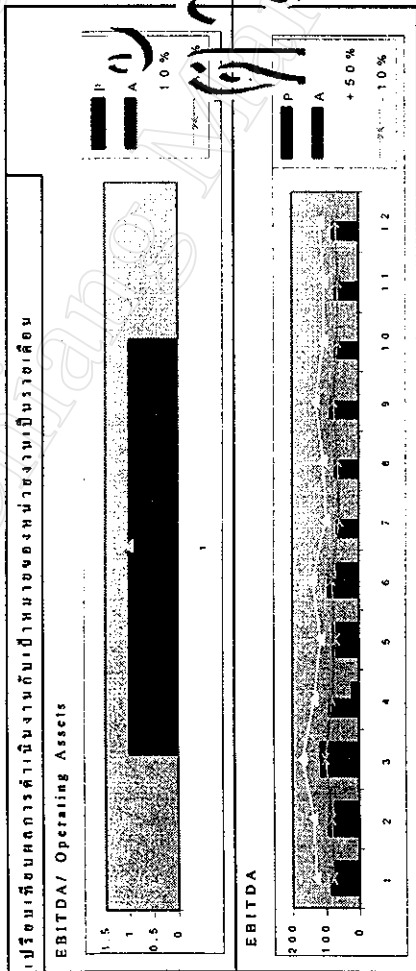
ระดับหน่วยงานของผู้จัดทำ	
<input checked="" type="checkbox"/> ปูนลำปาง	ผู้จัดทำ
<input type="checkbox"/> ส่วน	วันที่ 18 / 01 / 2544
<input type="checkbox"/> แผนก	ชื่อผู้มีมติ ก.จก. ปูนลำปาง
	วันที่ 18 / 01 / 2544

แผนงานของหน่วยงาน		จุดความมุ่งหมาย	
หัวข้อความมุ่งหมาย	%	หัวข้อความมุ่งหมาย	เป้าหมาย
เพิ่ม EBITDA/ Operating Assets	M B		5.7
เพิ่ม EBITDA			423.39

แผนงานของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป		จุดความมุ่งหมาย	
หัวข้อความมุ่งหมาย	%	หัวข้อความมุ่งหมาย	เป้าหมาย
เพิ่ม EBITDA/ Operating Assets	M B		1.46 MB
เพิ่มจากปี 42	10%		

ปัจจัยความสำเร็จหรืออุปสรรคที่สำคัญ

- โอกาสการดำเนินงาน พบว่าการเปลี่ยนแปลง EBITDA/Operating Assets มีผลมาจาก การเปลี่ยนแปลง Net Con มาก โดยผลจากการลดและควบคุมค่าใช้จ่าย (FO, GA และ Other) และการลดและควบคุม Assets มีผลน้อย
- การเปลี่ยนแปลง Net Con มาจากปริมาณการขาย และราคาขายสุทธิที่ต่างกันคนละต่าง ๆ
- การเปลี่ยนแปลง Net Con มาจากปริมาณการขาย และราคาขายสุทธิที่ต่างกันคนละต่าง ๆ



ขั้นตอนการดำเนินงาน		การสังเกต	
เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	การวิเคราะห์
699.28 MB	570.78 MB	-	ผลต่ำกว่าเป้าหมายขององค์กรสะท้อนโดยมาก
150.83 MB	151.35 MB	-	ผลสูงกว่าเป้าหมายขององค์กรสะท้อนโดยน้อย
7.189 MB	7.428 MB	-	ผลสูงกว่าเป้าหมายขององค์กรสะท้อนโดยน้อย

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนและวิธีการของการบริหารงานประจำวัน (Daily Management)

ขั้นตอนและวิธีการนี้บริษัทเริ่มทดลองทำในบางหน่วยงานก่อน เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่นๆต่อไป โดยเริ่มในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตก่อน เนื่องจากเป็นระบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม ทางบริษัทจะใช้วิธีการให้หน่วยงานที่เริ่มทดลองทำการคัดเลือกงานออกมานั่งงาน เพื่อทดลองทำตามแนวทางของการบริหารงานประจำวัน โดยจะมีขั้นตอนการปฏิบัติดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 แสดงขั้นตอนของการบริหารงานประจำวัน

ขั้นตอน	รายละเอียดในการดำเนินการ
1	การกำหนดหน้าที่งาน
2	การจัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน
3	การกำหนดจุดควบคุมและรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ
4	การจัดทำผังระบบการบริหารงาน
5	ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน
6	การจัดการความผิดปกติและ การทบทวนวิธีการทำงาน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดหน้าที่งาน(Job Description)

การกำหนดหน้าที่งานนี้จะเป็นการเขียนข้อกำหนด ที่ระบุถึงงานที่หน่วยงานจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับผังของบริษัท ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะเขียนขึ้นมา โดยมีขอบเขตงาน วัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีรายละเอียดเพียงพอที่จะสามารถอ่านให้เข้าใจได้ง่าย

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน (Job Operation Routes)

เป็นการระบุบทบาทที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงาน และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจอย่างกว้างๆ ถึงการกระจายความรับผิดชอบกลไกการไหลของข้อมูล และการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบได้ว่าระบบการบริหารโดยรวมยังคืออยู่หรือไม่

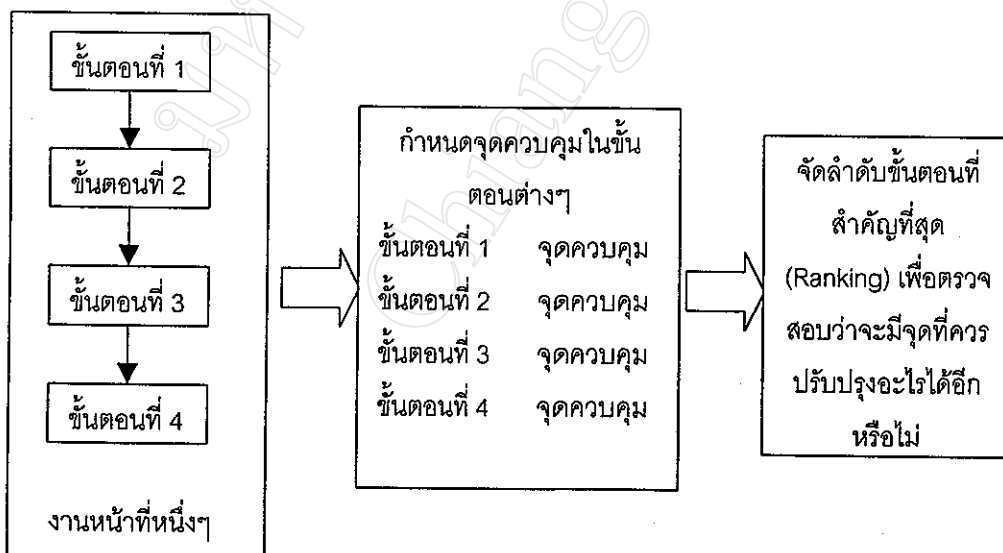
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดจุดควบคุม(Control Points)และรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ

เมื่อเลือกงานที่จะนำมาทำตามวิธีการของการบริหารงานประจำวันแล้ว นำงานนั้นมาพิจารณาว่าขั้นตอนต่างๆในงานควรมีจุดควบคุมอย่างไร เพื่อตรวจสอบว่างานที่ทำอยู่หรือผลของการทำงานนั้นเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้หน่วยงานสามารถมีจุดวัดเพื่อใช้ตรวจสอบและรักษาสภาพที่เป็นอยู่ และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การกำหนดจุดควบคุมจะกำหนดจากเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ และต้องมีลักษณะดังนี้

- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน โดยที่จุดควบคุมต้องสะท้อนถึงงานที่จะวัดว่าได้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงไร
- ต้องเป็นค่าที่สามารถวัดได้

เมื่อกำหนดจุดควบคุมแล้วจะเป็นการเปรียบเทียบในแต่ละขั้นตอน แล้วเลือกขั้นตอนที่สำคัญมาศึกษาโดยละเอียดว่าเป็นอย่างไร และมีจุดที่จะสามารถปรับปรุงอะไรได้อีกหรือไม่ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4-11 แสดงขั้นตอนการกำหนดจุดควบคุมและการรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ และหากหน่วยงานนั้น สามารถนำข้อมูลในอดีตที่เกิดขึ้นกับงานนั้นมาประกอบด้วยก็จะช่วยให้การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานก็จะชัดเจนมากขึ้น การกำหนดจุดควบคุมต่างๆถูกนำมาเขียนในแบบฟอร์มรายการจุดควบคุม เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบและเฝ้าติดตามการปฏิบัติงาน

แผนภาพที่ 4-11 ขั้นตอนการกำหนดจุดควบคุมและการรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ



ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำผังระบบการบริหารงาน (Control System Chart)

เป็นการนำผังระบบบริหารงานประจำวันที่ได้จัดทำขึ้นมาแล้วในขั้นตอนที่ 2 มาเขียนขึ้นมาให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น โดยระบุขั้นตอนต่างๆ ให้ชัดเจน และนำจุดควบคุม และมาตรฐานต่างๆ ที่สำคัญมาลงในแบบฟอร์มผังระบบการบริหารงาน วิธีการนี้ช่วยให้สามารถตรวจสอบได้ว่าระบบของงานยังเหมาะสมคืออยู่ และเมื่อต้องมีการปรับปรุงก็จะดำเนินการลงในแบบฟอร์มผังระบบบริหารงานนี้เลย อีกทั้งนำผังนี้มาใช้สำหรับการสอนงานได้ด้วย ตัวอย่างเช่น

- ส่วนผลิต นำมาปรับปรุงการควบคุมการอุ่นน้ำมัน (Heat up Curve) เพื่อควบคุมการอุ่นให้เหมาะสมและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และจัดทำรายงานสรุปการใช้น้ำมันเตาในแต่ละครั้ง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไข ได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น

- ส่วนซ่อมบำรุง นำระบบการบริหารงานประจำวันมาปรับปรุงระบบการบริการซ่อมเครื่องจักร อุปกรณ์ ตามที่หน่วยงานอื่นๆ แจ้งซ่อมเข้ามา โดยจะคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้เช่น คุณภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ซ่อมแซมเสร็จ ระยะเวลาการส่งมอบ และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการซ่อมแซม

- ส่วนเหมือง นำระบบการบริหารงานประจำวันมาปรับปรุงงาน ตัก ขนส่ง ย่อย และการโปรยกองหินปูน โดยเน้นต้นทุนการผลิตเป็นหลัก และจัดทำจุดควบคุมต่างๆ ที่แสดงถึงประสิทธิภาพของงาน

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน

เป็นขั้นตอนการปฏิบัติ โดยหน่วยงานจะปฏิบัติหน้าทำงานตามขั้นตอนต่างๆตามที่เขียนลงในผังระบบการบริหารงาน หัวหน้าหน่วยงานจะจัดทำเอกสารที่ใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน หรือแบบฟอร์มที่จะใช้ในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง หรือถ้าหากเอกสารนั้นเป็นแนวทางในการตรวจสอบการดำเนินงาน ก็จะเป็นแบบฟอร์มที่ใช้ในการตรวจที่ระบุจุดที่ต้องการตรวจอย่างชัดเจน และหัวหน้าหน่วยงานเองจะเป็นผู้วัดผลการดำเนินงาน โดยรวมว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ อีกทั้งเป็นผู้ที่คอยช่วยชี้แนะผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดตามจุดควบคุมที่ระบุไว้ข้างต้น

ขั้นตอนที่ 6 การจัดการความผิดปกติและการทบทวนวิธีการทำงาน

เมื่อพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับค่าเป้าหมายหรือค่าที่ควบคุมไว้ หัวหน้าหน่วยงานจะเขียนรายงานการขจัดสิ่งผิดปกติ โดยเขียนวิเคราะห์ว่าเกิดสิ่งผิดปกติอะไรขึ้น และค้นหามาตรการแก้ไขหรือป้องกันว่าจะทำอย่างไรต่อไป เพื่อไม่ให้เกิดผลเช่นนั้นอีก ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องทบทวนจุดควบคุม หรือปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ตัวอย่างเอกสารที่จัดทำขึ้นตามขั้นตอนการบริหารงานประจำวันของหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทฯ ได้ระบุไว้ในตารางที่ 4-2 เพื่อให้เห็นขั้นตอนและเอกสารได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4-2 ฝั่งแสดงตัวอย่างเอกสารที่จัดทำขึ้นตามขั้นตอนการบริหารงานประจำวัน

ขั้นตอน	แนวทางการปฏิบัติของการบริหารงานประจำวัน	แผนกที่ดำเนินการ		
		แผนกผลิตซีเมนต์	แผนกซ่อมเครื่องจักรกล	แผนกขนส่งและย่อยวัตถุดิบ
1	การกำหนดหน้าที่งาน	หน้า 43	หน้า 50	หน้า 55
2	การจัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน	หน้า 44	หน้า 51	หน้า 56
3	กำหนดจุดควบคุมควบคุมและรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ	หน้า 45-46	หน้า 52-53	หน้า 57-58
4	จัดทำผังระบบการบริหารงาน	หน้า 47-48		หน้า 59-60
5	ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน			
6	การจัดการความผิดปกติและ การทบทวนวิธีการทำงาน	หน้า 49	หน้า 54	

ตัวอย่างการจัดทำระบบบริหารงานประจำวันในงานควบคุมเชื้อเพลิงในการอุ่นหม้อเผา
แผนกผลิตซีเมนต์

ฟอร์ม 2 ข้อกำหนดหน้าที่งาน
(Job Description According to Daily Management)

งาน

ผู้รับผิดชอบ

งานที่ได้รับมอบหมาย

1. ควบคุมการทำกอง Mix Mat ให้กอง ลึก ให้ คน ออการ ซึ่ง ๑ ในการผลิต Raw Meal และ ลึก ใน คัง
2. ควบคุมการผลิต Raw Mill ให้ มีการ ใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า, มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ
เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการเผาปูนเม็ด
3. ควบคุมการผลิตปูนเม็ด ให้ มีการ ใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า, มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ
เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการบดปูนซีเมนต์ผง
4. ควบคุมการผลิตปูนซีเมนต์ผง ให้ มีการ ใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า, มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ
สำหรับการจ่ายปูนซีเมนต์
5. ควบคุมการผลิตลิกไนต์ผงและการเตรียมพร้อมน้ำมันเตาในการผลิตปูนเม็ด
6. ควบคุมการเดินเครื่องจักร ให้ถูกต้องตาม นโยบายการใช้ไฟฟ้า ในระบบ TOU
7. ควบคุมปริมาณ Stock Material ของ Mix Mat , Raw Mill , ปูนเม็ด และ Cement ผง ให้มีปริมาณ
เพียงพอ ตามแผนผลิต
8. ควบคุมการเดินเครื่องจักร ในการผลิตปูนซีเมนต์ ให้ ได้ตามคุณภาพในแต่ละขั้นตอน

Rev. No. : ____

ผู้รับผิดชอบ : _____ (/ /)

ผู้บังคับบัญชา : _____ (/ /)

แบบฟอร์ม 3 : ผังการดำเนินงาน

เรื่อง : การควบคุมเชื้อเพลิงในการเผาปูน

หัวข้อ	หน่วยงาน			
	ผลิตซีเมนต์	ส่วนซ่อม	บัญชีพัสดุ	ส่วนส่งเสริม
1. วางแผนการผลิต				
2. เตรียมความพร้อมเครื่องจักรและวัตถุดิบ				
3. ตรวจสอบและทดลองเดินเครื่องจักร				
4. Start Up เครื่องจักร และทำการอุ่นหม้อเผา				
5. เริ่ม Start Feed วัตถุดิบเข้าไปในหม้อเผา				
6. เปลี่ยนการใช้เชื้อเพลิง				
7. ควบคุมการเดินเครื่องจักร				
8. หยุดเครื่องจักร				

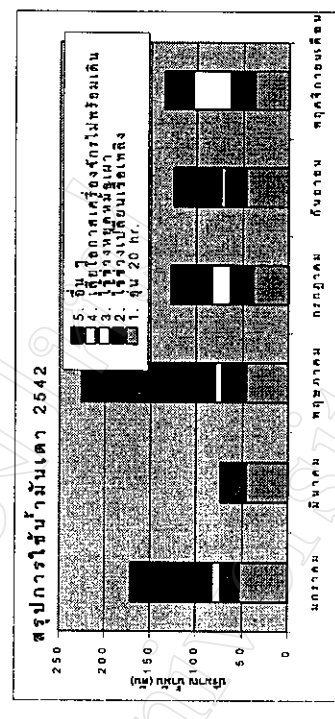
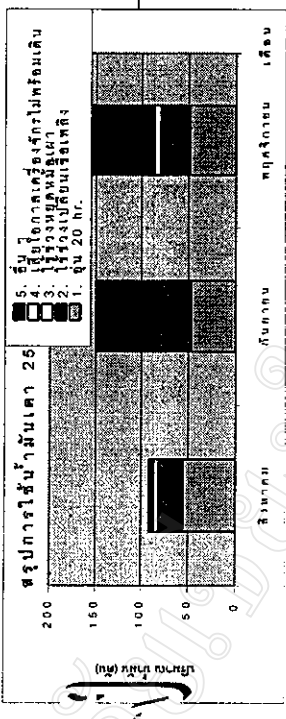
แบบฟอร์ม 4 : การกำหนดจุดควบคุม / Control Graph
งาน : การควบคุมเชื้อเพลิงในการเผาปูน

Rev. No. : 1

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ศูนย์ปฏิบัติการและทดสอบวัสดุ (1 มี.ค. 2543)

ชื่อของจุดควบคุม (ระบุวิธีที่ใช้ตรวจสอบของห่าน)		จุดควบคุม	
จุดควบคุมที่ 4. Start Up เครื่องจักร และทำการชั่งน้ำหนักเชื้อเพลิง	ปริมาณน้ำหนักที่ใช้ 18 ชั่วโมง	0	0
จุดควบคุมที่ 5. เริ่ม Start Feed หลังจากชั่งน้ำหนักเชื้อเพลิง	ปริมาณน้ำหนักเชื้อเพลิงหลังจากชั่งน้ำหนักเชื้อเพลิง (M/C ไม่พร้อมเดิน)	1	0
จุดควบคุมที่ 6. เปลี่ยนการให้เชื้อเพลิง	ปริมาณน้ำหนักเชื้อเพลิงเปลี่ยนเป็นอีกใน 100% (80 นาที)	1	0
จุดควบคุมที่ 7. ควบคุมการเดินเครื่องจักร	ปริมาณน้ำหนักเชื้อเพลิงหลังจากได้ 100% แล้ว	1	1
จุดควบคุมที่ 8. หยุดเครื่องจักร	ใช้ในชั่วโมงหยุดเชื้อเพลิง	0	0
0.1 Ranking		0.1 Ranking	
1. ปริมาณน้ำหนักที่ใช้ 18 ชั่วโมง			
2. เริ่ม Start Feed หลังจากชั่งน้ำหนักเชื้อเพลิง (M/C ไม่พร้อมเดิน)			
3. ปริมาณน้ำหนักเชื้อเพลิงเปลี่ยนเป็นอีกใน 100% (80 นาที)			
4. ปริมาณน้ำหนักเชื้อเพลิงหลังจากได้ 100% แล้ว			
5. ใช้ในชั่วโมงหยุดเชื้อเพลิง			
สรุปการใช้น้ำหนักปี 2541		เดือน	
รายการ	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม
1. จำนวน 20 hr.			
2. ใช้จำนวนเปลี่ยนเชื้อเพลิง			
3. ใช้ชั่วโมงหยุดเชื้อเพลิง			
4. ใช้เวลาเครื่องจักรไม่พร้อมเดิน			
5. อื่น ๆ			
รวม	55.3	46.74	48.18
	26.75	33.34	30.9
	0.35	0.78	0
	4.7	1.61	6.53
	5.14	67.29	83.74
	90.74	149.76	169.35
สรุปการใช้น้ำหนักปี 2542	เดือน		
รายการ	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม
1. จำนวน 20 hr. หรือ 18 hr.	52.66	45.79	45.97
2. ใช้จำนวนเปลี่ยนเชื้อเพลิง	20.37	12.02	26.46
3. ใช้ชั่วโมงหยุดเชื้อเพลิง	0	0.61	0
4. ใช้เวลาเครื่องจักรไม่พร้อมเดิน	8.62	0	6.96
5. อื่น ๆ	89.22	15.42	145.73
รวม	170.87	73.84	226.12
	127.8	124.47	134.85
	31.6	63.02	142.99

- ใช้ปูน 18 ชั่วโมง
- เริ่ม Start Feed หลังจากชั่งน้ำหนักเชื้อเพลิง (M/C ไม่พร้อมเดิน)
- ปริมาณน้ำหนักเชื้อเพลิงเปลี่ยนเป็นอีกใน 100% (80 นาที)
- ปริมาณน้ำหนักเชื้อเพลิงหลังจากได้ 100% แล้ว
- ใช้ในชั่วโมงหยุดเชื้อเพลิง



รายการจุดควบคุม (LIST OF CONTROL POINTS)

หน้า 1/1

เลขที่ : 1

หน่วยงาน : แผนกผลิตซิเมนต์

ผู้รับผิดชอบ : ผู้จัดการแผนกผลิตซิเมนต์ (1 มีนาคม 2543)

Rev. No. : 0

ตำแหน่ง : ผู้จัดการแผนกผลิตซิเมนต์

ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการส่วนผลิต (1 มีนาคม 2543)

ประเภท	นโยบาย/งาน/หน้าที่	No.	จุดควบคุม	สูตรคำนวณ	เป้าหมาย	กำหนดแล้วเสร็จ	การควบคุมเอกสาร		การปฏิบัติงาน		จัดการเอกสาร	
							ชื่อเอกสาร	หมายเลขเอกสาร	ชนิด	ระยะเวลา	วิธี	เพื่อ
ต้นทุน	ควบคุมปริมาณการใช้ถ่าน	1	ปริมาณถ่านที่ใช้ในรอบ 20 ชั่วโมง	ต้นทุนต่อครั้ง	50	Dec-00	ชื่อเอกสาร	W-P-WI-001	ชนิด	ทุกเดือน	วิธี	ผู้เก็บ
	ค่าใช้จ่ายในการเผาปูน	2	ปริมาณถ่านที่ใช้ในช่วงเปลี่ยนเชื้อเพลิง	ต้นทุนต่อครั้ง	30	Dec-00	รูปการใช้น้ำมันเตา	W-P-WI-001	ชนิด	ทุกเดือน	วิธี	ผู้เก็บ
		3	ปริมาณถ่านที่ใช้ในช่วงหยุดหม้อเผา	ต้นทุนต่อครั้ง	0	Dec-00	รูปการใช้น้ำมันเตา	W-P-WI-001	ชนิด	ทุกเดือน	วิธี	ผู้เก็บ
		4	ปริมาณถ่านที่ใช้เสียโอกาสเครื่องจักรไม่พร้อมดี	ต้นทุนต่อครั้ง	15	Dec-00	รูปการใช้น้ำมันเตา	W-P-WI-001	ชนิด	ทุกเดือน	วิธี	ผู้เก็บ
		5	ปริมาณถ่านที่ใช้เนื่องจากสาเหตุอื่น ๆ	ต้นทุนต่อเดือน	0	Dec-00	รูปการใช้น้ำมันเตา	W-P-WI-001	ชนิด	ทุกเดือน	วิธี	ผู้เก็บ
		6	จำนวนครั้งที่ต้องการใช้น้ำมันเตาในการเผาปูน	ครั้งต่อเดือน	0	Dec-00	รูปการใช้น้ำมันเตา	W-P-WI-001	ชนิด	ทุกเดือน	วิธี	ผู้เก็บ
		7	ปริมาณถ่านที่ใช้ในแต่ละครั้ง	ต้นทุนต่อเดือน	0	Dec-00	รูปการใช้น้ำมันเตา	W-P-WI-001	ชนิด	ทุกเดือน	วิธี	ผู้เก็บ
		8	สัดส่วนการใช้ถ่านในการเผาปูน	%	98.5	Dec-00	รูปการใช้น้ำมันเตา	W-P-WI-001	ชนิด	ทุกเดือน	วิธี	ผู้เก็บ
			By Heating Value									
<p>หมายเหตุ : ระบุว่าเป็นเรื่องเดียวกับ "คุณภาพ", "ปริมาณ", "ต้นทุน", "การจัดส่ง", "ความปลอดภัย", หรืออื่น ๆ</p>												
ชนิดเอกสาร :							O = ต้นฉบับ		วิธีส่งรายงาน A = ส่งด้วยมือ		เพื่อ : O = เก็บไว้	
							C = สำเนา		B = ส่งมัลต์		X = ทิ้งไป	
									C = ค่าการประทุม		--> = ส่งคืน	
									D = รายงานเพื่อการ			
									ตรวจ			

ผังระบบการบริหารงาน

แบบฟอร์ม 5 : Control System Chart

เรื่อง : การควบคุมเชื้อเพลิงในการเผาปูน

เรื่อง	หน่วยงาน				เอกสารอ้างอิง													
	พัสดุ&จัดท	ผลิตซิเมนต์	ส่งเสริมฯ	ซ่อมบำรุงฯ														
1. แจ้งกำหนดการเดินหม้อเผา		<ul style="list-style-type: none"> - แผนผลิตปูนซิเมนต์ - Clinker Balance 																
2. เตรียมความพร้อมของเครื่องจักร			<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ลิกไนท์ F-C-019 - การวิเคราะห์ลิกไนท์ F-C-019 															
3. เตรียมวัตถุดิบ(ลิกไนท์), น้ำหนักตา				<ul style="list-style-type: none"> - Heat Up Curve - W-P-W1-001 														
4. กำหนดการตรวจรับคุณภาพของวัตถุดิบ					<ul style="list-style-type: none"> - Heat Up Curve - W-P-W1-001 													
5. ตรวจสอบคุณภาพของลิกไนท์						<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet - W-P-W1-001 												
6. ตรวจสอบสภาพความพร้อมของเครื่องจักร							<ul style="list-style-type: none"> - การเดินเครื่องจักรช่วงอุ่นและก่อนหยุดหม้อเผา - W-P-W1-001 											
7. Start น้ำร้อนตากุม Temp. กับ Pressure								<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Lignite - W-P-K1-001 										
8. อุณหภูมิหม้อตาม Heat Up Curve									<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Kiln - W-P-W1-001 									
9. ควบคุมพัดลมท้ายหม้อ (O ₂) ปริมาณน้ำมัน										<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Lignite - W-P-K1-001 								
10. Heat ถึง Pulverize Bin											<ul style="list-style-type: none"> - อุปกรณ์ใช้หม้อเผา - W-P-W1-001 							
11. พิจารณาการ Start Kiln Feed ใช้น้ำ Temp., O ₂												<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Kiln - W-P-W1-001 						
12. Start Feed คิวเครื่องจักร(IDF)													<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Kiln - W-P-W1-001 					
13. อุณหภูมิของลิกไนท์														<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Kiln - W-P-W1-001 				
14. ตรวจสอบ O ₂ , CO และ Temp.															<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Kiln - W-P-W1-001 			
15. Start ลิกไนท์ลงถัง Pul2 และ 1 ตามลำดับ																<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Kiln - W-P-W1-001 		
16. เปลี่ยน O ₂ เป็น ลิกไนท์หน้าหม้อและ Cyclone																	<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Kiln - W-P-W1-001 	
17. ควบคุมการเดินหม้อเผา (Temp.) ให้เหมาะสม																		<ul style="list-style-type: none"> - Log Sheet Kiln - W-P-W1-001
18. ตรวจสอบคุณภาพของ Clinker LSF Free lime																		

ผังระบบการบริหารงาน(ต่อ)

แบบฟอร์ม 5 : Control System Chart

เรื่อง : การควบคุมเชื้อเพลิงในการเผาปูน

เรื่อง	หน่วยงาน				เอกสาร อ้างอิง
	พัสดุ&จัดหา	ผลิตซีเมนต์	ส่งเสริมฯ	ซ่อมบำรุงฯ	
19. ตัดแยกผลิตภัณฑ์ตามคุณภาพ		1			- Log Sheet Kiln - W-P-W1-001
20. ตรวจสอบ Stock ตามแผนการผลิตปูนเม็ด		2			- Clinker Balance - รายงาน Stock F-P-006
21. ควบคุมการหยุดหรือเผาตามกรณีดังนี้ หยุดตามแผนการผลิต		ได้			
22. ใช้ Program การหยุดหรือเผาโดยอัตโนมัติ หยุดเนื่องจาก Brake Down ของเครื่องจักร					- การเดินเครื่องจักรช่วงต้นและ ก่อนหยุดหรือเผา - W-P-W1-001
23. หยุดหรือเผา					- Log Sheet Kiln - W-P-W1-001
24. ซ่อมเครื่องจักรที่มีผลทำให้หม้อเผาหยุด					
25. ตรวจสอบเครื่องจักรและความพร้อม		ไม่ได้			- Log Sheet Kiln
26. ตรวจสอบ Temp. ของระบบหม้อเผา		ได้			- Log Sheet Kiln - W-P-W1-001 (Heat up Curve)
27. Temp. สูงพอไม่ต้องการ		ได้			- Log Sheet Kiln - W-P-W1-001
28. Temp. ต่ำต้องการหม้อเผา		ไม่ได้			- Log Sheet Kiln - W-P-W1-001

การขจัดสิ่งผิดปกติ

บริษัท / ส่วน / แผนก

ปูนลำปาง / ผลิต / ผลิตซีเมนต์

ชื่อแผนงาน 2.1 Minimize การใช้น้ำมันเตา + Used Oil , 3. เสียโอกาส

กำหนดเสร็จ 31 ธ.ค. 2544

หัวข้อควบคุม ต้น/เดือน

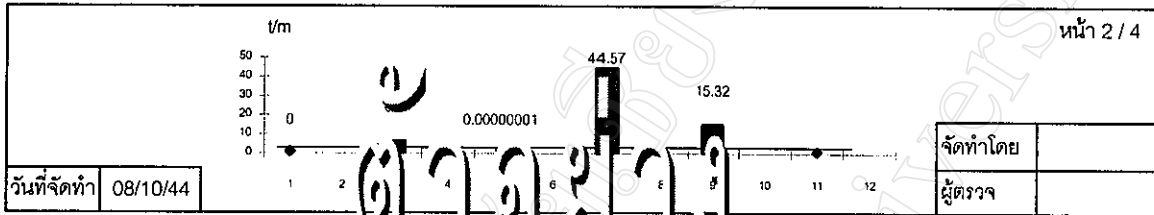
เป้าหมาย < 5 ต้น/เดือน

หมายเลขเอกสาร F-G-208(00) หน้า 1/3

สิ่งผิดปกติจาก

- ผลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ผลเป็นไปตามเป้าหมายแต่มีการปรับแผน

กระบวนการ / ผล(เปรียบเทียบกับเป้าหมายเดือนนี้)



การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งผิดปกติ

- Pfister Kiln Burner ไม่ไหล เกิดจากการอุดตันที่ Chute ก่อนลง Pfister (Manual Flat Gate Kiln Burner ปิด)

วันที่จัดทำ	08/10/44		จัดทำโดย	
			ผู้ตรวจ	

การแก้ไขเบื้องต้น(ถ้ามี)

- ทำการเปิด Manual Flat Gate Kiln Burner และทำการ Clear ที่อุดตัน

วันที่จัดทำ	08/10/44		จัดทำโดย	
			ผู้ตรวจ	

การแก้ไขเชิงป้องกัน

- จัดทำมาตรฐานการตรวจเช็ค ช่วงทดลองเดินเครื่องจักร

วันที่จัดทำ	08/10/44		จัดทำโดย	
			ผู้ตรวจ	

ผู้รับผิดชอบ

ตัวอย่างการจัดทำระบบบริหารงานประจำวันในงานซ่อมเครื่องจักรกล แผนกซ่อมเครื่องจักรกล

ข้อกำหนดหน้าที่งาน (Job Description According to Daily Management)

แผนก	ซ่อมเครื่องจักรกลโรงงาน
ผู้รับผิดชอบ	ผจผ.ซ่อมเครื่องจักรกลโรงงาน

งานที่ได้รับมอบหมาย

งาน	ขอบเขต	วัตถุประสงค์
1. งานซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรกลในกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์	งานซ่อมของเครื่องจักรตั้งแต่ Reclaimer บังทิมถึงรางจ่ายปูนซีเมนต์	ด้านคุณภาพ : เพื่อให้งานซ่อมบำรุงรักษามีคุณภาพ ด้านต้นทุน : เพื่อให้เป็นไปตามแผนต้นทุนคัมแปรของส่วน ด้านการส่งมอบ : เพื่อให้งานซ่อมบำรุงรักษาไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการเดินเครื่องจักร
2. งานซ่อมบำรุงรักษาและงานปรับปรุงทั่วไป	งานซ่อมบำรุงกระบวนการผลิตทั้งโรงงาน	ด้านคุณภาพ : เพื่อให้งานซ่อมบำรุงรักษามีคุณภาพ ด้านต้นทุน : เพื่อให้เป็นไปตามแผนต้นทุนคัมแปรของส่วน ด้านการส่งมอบ : เพื่อให้เครื่องจักรมีพร้อมใช้งานสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน
3. งานควบคุมวัสดุคงคลัง (วัสดุอะไหล่เครื่องกล)	วัสดุอะไหล่เครื่องจักรตั้งแต่ Reclaimer บังทิมถึงรางจ่ายปูนซีเมนต์	ด้านคุณภาพ : เพื่อให้การเก็บวัสดุอะไหล่คงคลังมีคุณภาพถูกต้องกับการใช้งาน ด้านต้นทุน : เพื่อให้มูลค่าวัสดุคงคลังที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร ด้านการส่งมอบ : เพื่อให้วัสดุอะไหล่มีพร้อมใช้งาน
4. งานควบคุมต้นทุนคงที่ของแผนก	ต้นทุนคงที่ของแผนกซ่อมเครื่องจักรกลโรงงาน	ด้านคุณภาพ : เพื่อให้ค่าใช้จ่ายคงที่เพียงพอสำหรับดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของแผนก ด้านต้นทุน : เพื่อให้เป็นไปตามแผนต้นทุนคงที่ของส่วน
5. คุรรักษาาระบบ ISO 9001, ISO 14001, TIS18001 และ TQC	แผนกซ่อมเครื่องจักรกลโรงงาน	ด้านคุณภาพ : รักษาาระบบมาตรฐานอุตสาหกรรมและระบบบริหารงาน TQC TPM ให้เป็นไปตามแผนของส่วน
6. วางแผนและส่งเสริมการพัฒนาพนักงาน	แผนกซ่อมเครื่องจักรกลโรงงาน	ด้านคุณภาพ : เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย
7. ควบคุมและดูผลงานว่าจ้างของแผนกให้เป็นไปตามข้อกำหนดการว่าจ้าง	แผนกซ่อมเครื่องจักรกลโรงงาน	ด้านคุณภาพ : เพื่อให้การจ้างเหมาเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยงานจ้างเหมาของบริษัท

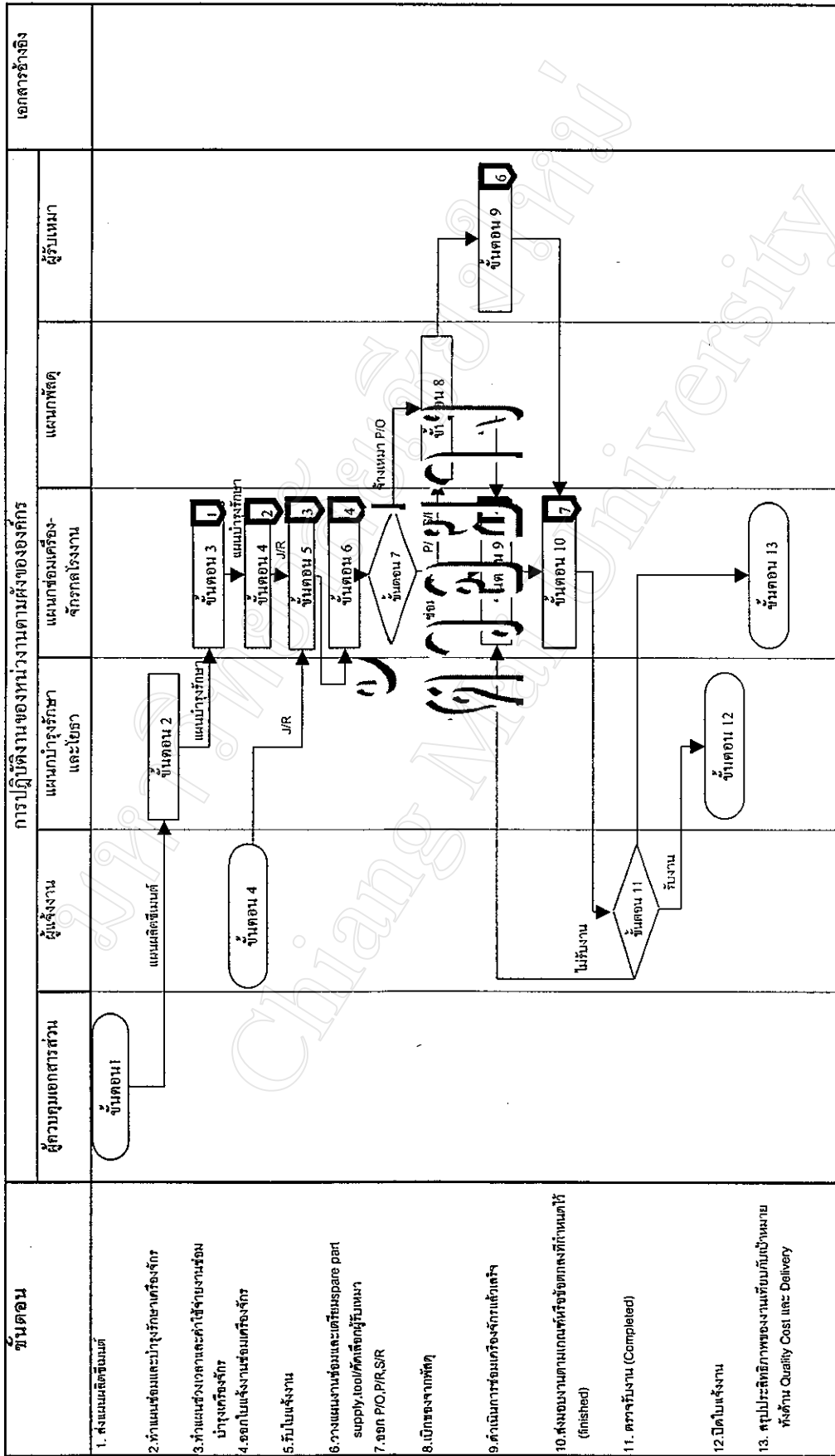
Rev. No. : 01

ผู้รับผิดชอบ : _____ (/ /)

ผู้บังคับบัญชา : _____ (/ /)

ผังการปฏิบัติงาน(Job-Operation Route)

งาน: ซ่อมบำรุงเครื่องจักรในกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์



การกำหนดจุดควบคุม / Control Graph

งาน : ช่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรในกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์

Rev. No. : _____

ผู้รับผิดชอบ: _____

แผนภูมิควบคุม / Control graph

จุดควบคุมตัวควบคุม		0.1 Ranking										Rank			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	
D ขั้นตอม 1. ทำแผนผังเวลาและค่าใช้จ่ายซ่อม (ใน web) 2. ออกใบแจ้งงานซ่อมเครื่องจักร 3. รับใบแจ้งงาน 4. วางแผนงานซ่อมและเตรียม spare part 5.6 ดำเนินการซ่อมเครื่องจักรแล้วเสร็จ 7 ส่งมอบงานตามเกณฑ์ที่ข้อตกลงที่กำหนดใช้		ขั้นตอม - ช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานจริงเทียบกับแผนงาน (จำนวนเดือนที่ส่งจากแผน) - ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนงาน (%) - จำนวน J/R ที่ไม่ได้ออกตามแผนงาน (ใบ) - ช่วงเวลาจาก APPR1 ถึง APPR2 (วัน) - จำนวน J/R ที่ให้เวลาเกินกำหนด (ใบ) - ช่วงเวลาจาก APPR2 ถึง INPRG (วัน) - ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการวางแผนเทียบกับแผนงานใน Web (%) - จำนวนครั้ง Break down ของเครื่องจักร(M/C code) (ครั้ง) - ช่วงเวลาเฉลี่ยการใช้งานหลังการซ่อม (วัน) - จำนวน Spare หรือ Supplies ที่ใช้เทียบกับแผนซ่อม (ชิ้นอัน) (↑) - เวลาที่ใช้ในการซ่อมจริง INPRG ถึง FINISH (วัน) - ค่าซ่อมหรือจากผู้ใช้เครื่องจักร (ครั้ง)													
1 - ช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานจริงเทียบกับแผนงาน (จำนวนเดือนที่ส่งจากแผน) 2 - ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนงาน (%) 3 - จำนวน J/R ที่ไม่ได้ออกตามแผนงาน (ใบ) 4 - ช่วงเวลาจาก APPR1 ถึง APPR2 (วัน) 5 - จำนวน J/R ที่ให้เวลาเกินกำหนด (ใบ) 6 - ช่วงเวลาจาก APPR2 ถึง INPRG (วัน) 7 - ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการวางแผนเทียบกับแผนงานใน Web (%) 8 - จำนวนครั้ง Break down ของเครื่องจักร(M/C code) (ครั้ง) 9 - ช่วงเวลาเฉลี่ยการใช้งานหลังการซ่อม (วัน) 10 - จำนวน Spare หรือ Supplies ที่ใช้เทียบกับแผนซ่อม (ชิ้นอัน) (เวลาที่ใช้ในการซ่อมจริง INPRG ถึง FINISH (วัน) 11 - ค่าซ่อมหรือจากผู้ใช้เครื่องจักร (ครั้ง)															

จำนวนเรียน : ผู้บังคับบัญชา

รายการจุดควบคุม (LIST OF CONTROL POINTS)

หน้า 1/1

เลขที่ : 01

หน่วยงาน : แผนกซ่อมเครื่องจักรกลโรงงาน

ผู้รับผิดชอบ : (/ /)

Rev. No. : 01/2544

ตำแหน่ง : ผอ.ซ่อมเครื่องจักรกลโรงงาน

ผู้บังคับบัญชา : (/ /)

ประเภท	นโยบายงาน หน้าที่	No.	จุดควบคุม	จุดค้นาน	เป้าหมาย	กำหนด เส้นเสร็จ	การส่งเอกสาร		การรับงาน		จัดการเอกสาร		
							ชื่อเอกสาร	หมายเลขเอกสาร	ผู้ส่ง	ระยะเวลา	รายการโดย	วิธี	เพื่อ
คุณภาพ	งานซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร 4	1	Repeat Breakdown	ไม่มี	0	ร.ค. 44			เอกสาร	เอกสาร	A	-->	พช.
		2	ข้อร้องเรียน	ไม่มี	0	ร.ค. 44			ทุกเดือน	สัญญา	C	O	
ต้นทุน	งานซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร 4 (VC)	1	ค่าใช้สอยของแต่ละกลุ่ม M/C.	ไม่มี	น้อยกว่าแผน	ร.ค. 44			ทุกเดือน	เอกสาร	A	-->	พช.
		2	จำนวน JR งานล้าง	ไม่มี	น้อยกว่า	ร.ค. 44			ทุกอาทิตย์	คอมพิวเตอร์	-	-	↑
การจัดส่ง	งานซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร 4	1	จำนวน JR งานล้าง	ไม่มี	น้อยกว่า	ร.ค. 44			ทุกอาทิตย์	คอมพิวเตอร์	-	↑	พช.
		2	จำนวน	ไม่มี									
หมายเหตุ : ระบุว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับ "คุณภาพ", "ปริมาณ", "ต้นทุน", "สิ่งแวดล้อม", "การจัดส่ง", "ความปลอดภัย", หรือ อื่นๆ รหัสเอกสาร : O = ต้นฉบับ C = สำเนา วิธีส่งงาน : A = ส่งตัวมือ B = ส่งแม่ C = ผ่านการประชุม หมายเหตุ : O = เก็บไว้ X = ทิ้งไป --> = ทำสรุป													

การขจัดสิ่งผิดปกติ

บริษัท / ฝ่าย / ส่วน / แผนก
แผนกซ่อมเครื่องจักรกลโรงงานชื่อแผนงาน Maintenance Cost แผนก ชร.
หัวข้อควบคุม แผนกซ่อมเครื่องจักรกลโรงงานกำหนดเสร็จ 30 กันยายน 2544
เป้าหมาย 0.918 ล้านบาท
หมายเลขเอกสาร ME.-901-09

สิ่งผิดปกติจาก

- ผลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
 ผลเป็นไปตามเป้าหมายแต่มีการปรับแผนงาน

กระบวนการ / ผล (เปรียบเทียบกับเป้าหมายเดือนนี้)

ผล = 0.133 ล้านบาท มากกว่าแผนที่วางไว้ = 0.14 ล้านบาท		ตัวอย่าง
วันที่จัดทำ	15/10/2544	
จัดทำโดย		
ผู้ตรวจ		

การวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งผิดปกติ

เนื่องจากมีการซ่อมเปลี่ยนสายพานยางของขึง Mix. ซึ่งไม่มีในแผนงาน = 0.05 ล้านบาท และค่า Claim ประกันที่รับผิดชอบส่วนแรก
ของ Rotary Blower ที่แตกร้า = 0.07 ล้านบาท ซึ่งไม่มีในแผนเช่นกัน

วันที่จัดทำ	15/10/2544	จัดทำโดย	
		ผู้ตรวจ	

การแก้ไขเบื้องต้น (ถ้ามี)

วันที่จัดทำ		จัดทำโดย	
		ผู้ตรวจ	

การแก้ไขเชิงป้องกัน

ตรวจสอบประวัติอายุการใช้งานของสายพาน แล้วนำมาวิเคราะห์โดยดูจากสภาพการใช้งาน อายุการใช้งาน
แล้วนำมาจัดทำแผนงานเพื่อที่จะได้จัดการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ก่อนที่สายพานจะหมดอายุ

วันที่จัดทำ	15/10/2544	จัดทำโดย	
		ผู้ตรวจ	

ผู้รับผิดชอบ

ตัวอย่างการจัดทำระบบบริหารงานประจำวันของแผนกขนส่งและย่อยวัตถุดิบ

ข้อกำหนดหน้าที่งาน (Job Description According to Daily Management)

แผนก

ขนส่งและย่อยวัตถุดิบ

ผู้รับผิดชอบ

ผจผ.ขนส่งและย่อยวัตถุดิบ

งานที่ได้รับมอบหมาย

ภารกิจหลัก (Core Mission)	ขอบเขต (Scope)	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย
วางแผนและควบคุมการตัด ขนส่ง และย่อยวัตถุดิบ	หินปูน	เพื่อให้มีคุณภาพ ปริมาณและขนาดเพียงพอต่อความต้องการของส่วนผลิต	ด้านประสิทธิภาพ : 1. คุณภาพ (เคมี, ฟิสิกส์) 2. ขนาด 3. ปริมาณ เวลาและสถานที่ ด้านประสิทธิภาพ : 1. ต้นทุน (VC, FC) 2. อุบัติเหตุ (คน, เครื่องจักร) 3. สิ่งแวดล้อม

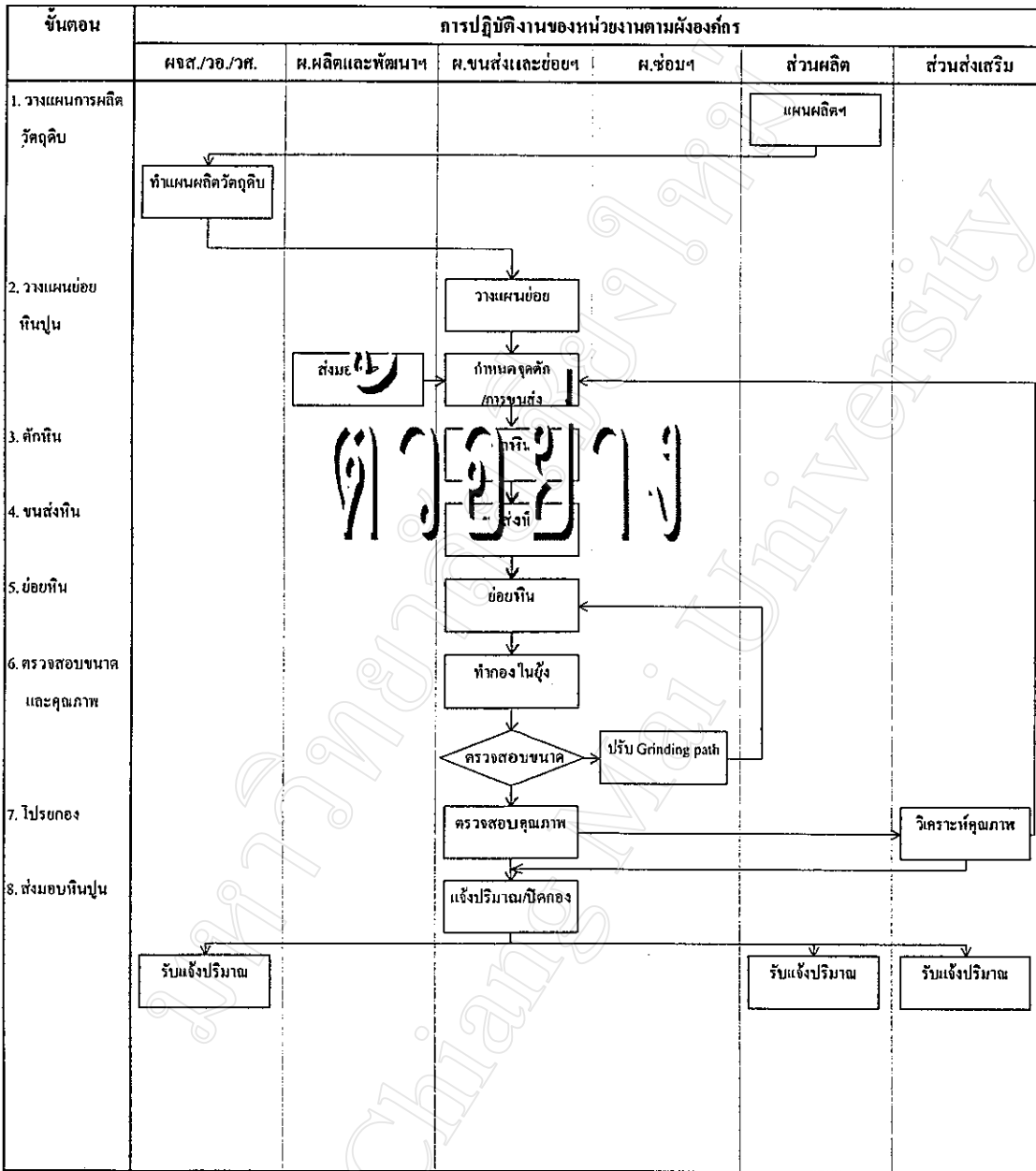
Rev. No. : ____

ผู้รับผิดชอบ : ____ (/ /)

ผู้บังคับบัญชา : ____ (/ /)

ผังเส้นทางการปฏิบัติงาน (Job Operation Route)

งาน : ควบคุมต้นทุนการผลิตหินปูน (การขนส่งและย่อยหินปูน)



Rev. No. : _____

ผู้รับผิดชอบ : _____ (/ /)

ผู้บังคับบัญชา : _____ (/ /)

การกำหนดจุดควบคุม / Control Graph

งาน : ควบคุมต้นทุนการผลิตหินปูน (การขนส่งและย่อยหินปูน)

หน่วยงาน ผ.ขนส่งและย่อยหินปูน

Rev. No. : _____

ผู้รับผิดชอบ : _____

	สังกัดแผนจุดควบคุม (ระบุดัชนีที่ใช้วัดผลงานของท่าน) จุดควบคุม										
ขั้นตอน	จุดควบคุม	ศัพท์ควบคุม / Control graph									
1. วางแผนย่อยหินปูน 2. กำหนดจุดตัดการขนส่ง 3. ตัดหิน 4. ย่นส่งหิน 5. ย่อยหิน 6. ตรวจสอบขนาดและคุณภาพ 7. ไปรอกกอง 8. ส่งมอบหินปูน	- % error of plan/actual - อัตราการใช้หิน - อัตราการใช้หิน - อัตราการใช้พลังงานไฟฟ้า - อัตราการใช้พลังงานไฟฟ้า - คุณภาพหินปูน - ขนาดหินปูน - ปริมาณหินปูน - อุณหภูมิของหม้อต้ม/ผู้รับเผา - อุณหภูมิของเครื่องจักร	1. Control point : ปริมาณหิน 2. Control point : อัตราการใช้หิน 3. Control P : อัตราการใช้พลังงานไฟฟ้า 4. Control point : อุณหภูมิของเครื่องจักร									
0.1 Ranking											
1. % error of plan/actual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total Rank
2. อัตราการใช้หิน											8
3. อัตราการใช้หิน											2
4. อัตราการใช้พลังงานไฟฟ้า											3
5. คุณภาพหินปูน											7
6. ขนาดหินปูน											6
7. ปริมาณหินปูน											1
8. อุณหภูมิของหม้อต้ม/ผู้รับเผา											5
9. อุณหภูมิของเครื่องจักร											4
หมายเหตุ											

สถานะเขียน : ผู้บังคับบัญชา

รายการจุดควบคุม (LIST OF CONTROL POINTS)

เลขที่ : _____ หน่วยงาน : ส่วนเหมือง ผู้รับผิดชอบ : _____

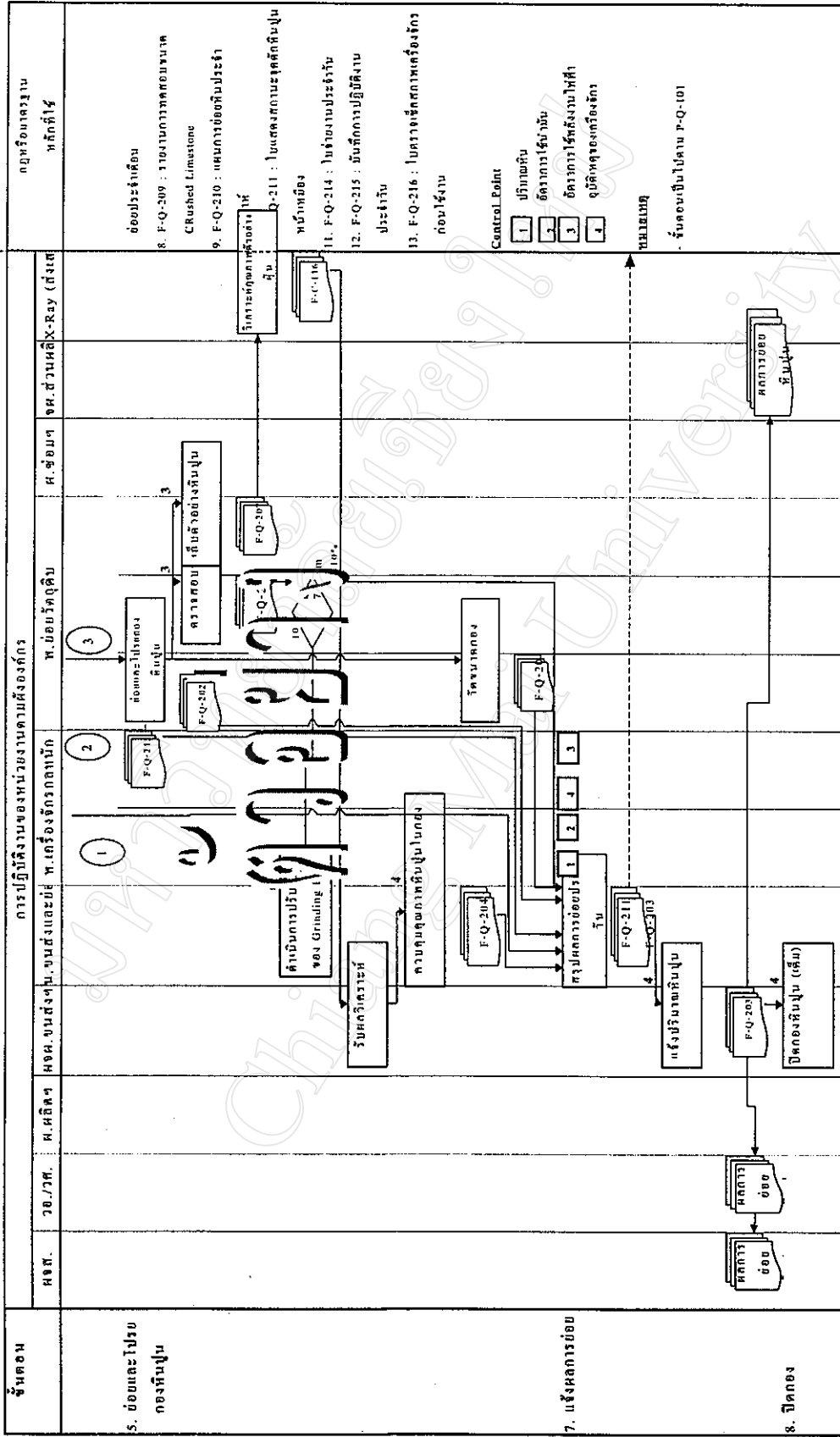
Rev. No. : _____ ตำแหน่ง : ผ.ขนส่งและข่ยอวัตถุดับ ผู้บังคับบัญชา : _____

ประเภท	นโยบายงาน /หน้าที่	No.	จุดควบคุม	จุดปริมาณ	เป้าหมาย	กำหนด	การควบคุมเอกสาร		การรับรายงาน		จัดการเอกสาร		
							ชื่อเอกสาร	หมายเลขเอกสาร	ชนิด	ระยะเวลาเข้า	รายงานโดย	วิธี	เพื่อ
ต้นทูน	ควบคุมต้นทูนการสกัด ขนส่ง บ่อย และไปรยกองหินปูน	1.	ปริมาณหิน	ตั้งหินไปรยกอง	10500	-	F-Q-202	O	ทุกวันบอย	หน.บอย	A	-->	สารบรรณ
		2.	อัตราการใช้น้ำมัน	ลิตร/ชั่วโมง	3		F-Q-215	O	ทุกวันบอย	หน.ขนส่ง	A	O	ผด.ขนส่ง
		3.	อัตราการใช้ไฟฟ้า	kWh/ตันหิน	0.9		F-Q-202	O	ทุกวันบอย	หน.ขนส่ง	A	O	ผด.ขนส่ง
		4.	อุบัติเหตุของเครื่องจักร	ครั้ง	0		F-GS-010	C	ทุกครั้งที่เกิด	หน.ขนส่ง	A	O	ผด.ขนส่ง
หมายเหตุ : ระบุว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับ "คุณภาพ", "ปริมาณ", "ต้นทูน", "การจัดส่ง", "ความปลอดภัย", หรือ อื่นๆ							ชนิดเอกสาร : O = ต้นฉบับ C = สำเนา	วิธีส่งรายงาน : A = ส่งด้วยมือ B = ส่งมส C = คำานการประชุม D = รายงานเพื่อการ	10591	เพื่อ : O = เก็บไว้ X = ส่งไป --> = ส่งคืน			

ผังการปฏิบัติงาน(ต่อ)

ผังระบบการปฏิบัติงาน (Control System Chart)

งาน : ควบคุมต้นทุนการตัด ขนส่ง ข้อ และไปรอกอง



ผู้รับผิดชอบ : _____
 ผู้บังคับบัญชา : _____

Rev. No. : _____

ส่วนที่ 3 ผลที่ได้ ปัญหาและวิธีการแก้ไขหลังจากนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้

การบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด เริ่มขึ้นตั้งแต่ ปี พ.ศ.2539 ซึ่งผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันและสังเกตการณ์การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันในขั้นตอนต่างๆ ผลที่ได้ ปัญหาและวิธีการแก้ไขหลังจากนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้สรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารนโยบาย

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนนโยบายหรือแผนระยะกลาง

ผลที่ได้

1. ผู้บริหารของบริษัทฯซึ่งได้แก่ กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการส่วนทุกท่าน ได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่จะต้องบรรลุในแต่ละด้านของบริษัทฯร่วมกัน จะเป็นการทำให้แต่ละหน่วยงานรู้ถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของบริษัท รวมถึงทราบเหตุผลและเกิดการยอมรับในภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อไป

2. การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่จะต้องบรรลุในแต่ละด้านของบริษัทฯได้จัดทำขึ้นจากข้อมูลและข้อเท็จจริงที่คณะทำงานทบทวนแผนระยะกลางของบริษัทฯได้ร่างขึ้นเช่น ลักษณะสินค้าและบริการของบริษัทฯยังมีคุณภาพและตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระดับใด สภาพแวดล้อมที่บริษัทฯต้องเผชิญอยู่ทั้งสภาพภายในและภายนอกบริษัทฯ รวมถึงการแข่งขันในด้านต่างๆจากคู่แข่งอื่น ทำให้การวางแผนระยะกลางทำได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างมั่นใจมากขึ้น

3. การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่จะต้องบรรลุในแต่ละด้านของบริษัทฯมีความสอดคล้องกับแผนระยะกลางของบริษัทฯแม่ที่กำหนดขึ้น ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานในภาพรวมของกลุ่มบริษัท เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเสริมความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร

4. พนักงานบริษัทฯที่ได้รับมอบหมายให้เป็นคณะทำงานทบทวนฯได้รับประสบการณ์ในการดำเนินการจัดทำแผน การสืบหาข้อมูลต่างๆที่จำเป็น ตลอดจนได้รับมุมมองใหม่ๆจากบุคคลหน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ ทำให้เพิ่มศักยภาพทั้งด้าน

การวางแผนและการทำงานร่วมกับพนักงานส่วนอื่นๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคต

ปัญหา เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีความผันผวนและการแข่งขันที่รุนแรง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้การประมาณการต่างๆ ที่คาดไว้ไม่ได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นเป้าหมายในแผนระยะกลางจากบริษัทแม่จะปรับเปลี่ยนไปในแต่ละปีและบางครั้งเป็นภารกิจที่ยังไม่มีจุดวัดผลของภารกิจนั้นๆ ชัดเจน มีผลให้แผนระยะกลางของบริษัทฯ ต้องปรับเปลี่ยนตาม โดยใช้จุดวัดของตนเอง และบางครั้งก็ไม่สอดคล้องกับบริษัทอื่นๆ ในกลุ่ม

การแก้ไข ได้แจ้งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนระยะกลางของบริษัทแม่ได้ทราบถึงผลกระทบของการปรับเปลี่ยนภารกิจในแผนระยะกลางในแต่ละปี โดยขอให้เขียนภารกิจต่างๆ ให้มีรายละเอียดชัดเจนมากขึ้นและเพิ่มเติมจุดวัดที่เหมาะสมในแต่ละภารกิจ เพื่อที่จะได้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน และเป็นแนวทางในการวัดผลแต่ละบริษัทให้เหมือนกัน

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผนนโยบายของบริษัทฯ

ผลที่ได้

1. แผนนโยบายของบริษัทฯ ได้จัดทำขึ้นจากข้อมูลและข้อเท็จจริงจากภารกิจตามแผนระยะกลางของบริษัท สภาพแวดล้อมที่บริษัทฯ ต้องเผชิญอยู่ทั้งสภาพภายในและภายนอกบริษัทฯ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ โดยสะท้อนถึงความต้องการลูกค้ามากขึ้นกว่าในอดีต ทำให้ผู้บริหารกำหนดนโยบายได้อย่างเหมาะสม

2. ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการส่วนทุกท่าน ได้ทราบถึงภารกิจ เป้าหมาย และสถานะการณ์ของบริษัทที่ต้องเผชิญในปีหน้าร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับนโยบายและร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการตามนโยบายที่วางไว้

3. การกำหนดนโยบาย เกิดจากการดำเนินการต่างๆ ที่สามารถตรวจสอบได้จากข้อมูล มีรูปแบบและเนื้อหาที่ชัดเจน โดยใช้วงล้อ PDCA ของ ดร. เดมมิ่ง ซึ่งสามารถถ่ายทอดให้กับบุคคลรุ่นต่อไปได้ และส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทอยู่ในแนวทางเดียวกันโดยไม่กระทบมากนักเมื่อมีการโยกย้ายผู้บริหาร

4. มีการแปลงนโยบายของกรรมการผู้จัดการเป็นแผนงานของบริษัทฯ และมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการตามแผนงานได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง ที่มา

ของแผนงานฯ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ซึ่งอยู่ในรูปแบบเอกสาร ทำให้สามารถติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน ได้สะดวกและชัดเจน

5. ในการประชุมร่วมกันผู้จัดการส่วนได้รับมอบแผนงานจากกรรมการผู้จัดการ และทราบข้อมูลผลการดำเนินงานในอดีต ทำให้การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และเมื่อพบว่ามีจุดที่ไม่เหมาะสมอย่างไร ก็สามารถชี้แจงหรือพูดคุยกับผู้จัดการส่วนท่านอื่นๆ ได้

6. ผู้จัดการส่วนแต่ละหน่วยงาน ให้ความสำคัญ และใส่ใจกับนโยบายอย่างจริงจัง ทำให้สามารถกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามนโยบาย และแผนงานที่ได้จัดทำขึ้น

ปัญหา การจัดนโยบายประจำปีของบริษัทฯ ในบางเรื่อง ไม่เหมาะสมที่จะเป็นนโยบายของบริษัทฯ เนื่องจากหน่วยงานอื่นที่อยู่นอกการควบคุมของกรรมการผู้จัดการรับผิดชอบอยู่ เช่น เรื่องการเพิ่มส่วนตลาดในภาคเหนือเป็นต้น ซึ่งถูกควบคุมจากหน่วยงานบริษัทแม่ ดังนั้นผลลัพธ์ที่เกิดเมื่อส่วนตลาดในภาคเหนือตอนบนเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าแผนงานที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการส่งผลต่อเป้าหมายส่วนตลาดมากหรือน้อยเพียงไร

การแก้ไข

1. ได้มีการปรับแนวทางการทำแผนนโยบายของบริษัทให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาถึง ขอบเขตที่บริษัทฯ สามารถควบคุมได้จริง ตลอดจนจัดทำจุดวัดผลที่ชัดเจน (Key Performance Index) ที่สามารถบ่งบอกถึงผลสำเร็จของแผนงานนั้นๆ ให้ชัดเจน

2. จัดให้มีช่วงระยะเวลาในการทำการศึกษาเป้าหมาย จุดวัดผลการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้ส่งนโยบายกับผู้รับมอบนโยบายที่จะมาทำแผนงาน ก่อนที่จะมีการมอบนโยบาย เพื่อให้เข้าใจทั้ง 2 ฝ่ายก่อนนำไปปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 3 การกระจายนโยบายและการติดตามแผนงาน

ผลที่ได้

1. ผู้จัดการส่วนแต่ละหน่วยงาน สามารถกำหนดแผนงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายของกรรมการผู้จัดการ แผนงานของบริษัทฯ ตลอดจนสามารถอธิบายที่มา เหตุผลในแผนงานต่างๆ ให้พนักงานในหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ในรูปของเอกสารการทำงาน

2. ผู้จัดการส่วนแต่ละหน่วยงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานตามแผน สามารถตรวจสอบแผนงานต่างๆจากเอกสารการทำงานได้เป็นระยะๆ ซึ่งใช้การประชุมของแต่ละหน่วยงานเพื่อติดตามงานและวัดผลการดำเนินงานได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และตรวจสอบได้ว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเหมาะสมหรือไม่

3. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสามารถกระจายนโยบายที่มีความสำคัญต่อบริษัท ให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วถึง ทำให้พนักงานในแต่ละระดับทราบถึงสถานะการณ์ที่เกิดขึ้นกับบริษัทๆ เกิดความเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือร่วมใจในการที่ต้องปฏิบัติตามแผนงานที่ได้รับมอบหมาย

4. ทำให้มีรูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานในแต่ละระดับ ซึ่งมีทั้งเอกสารและกำหนดระยะเวลาที่สามารถถ่ายทอดข้อมูลให้รับทราบทั่วถึงกัน

ปัญหา การติดตามแผนงานนโยบายไม่ได้ทำอย่างจริงจัง บางครั้งไม่ได้ดำเนินการตามแผนงานเนื่องจากจุดวัดไม่เหมาะสม และไม่ได้ปรับแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่แท้จริง เนื่องจาก ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในผู้บริหารระดับล่างก็จะละเลยโดยคิดว่าถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายก็ไม่มีผลกระทบกับการทำงาน

การแก้ไข

1. ได้มีการปรับแนวทางการทำแผนนโยบายของบริษัท พร้อมทั้งกำหนดจุดวัดผลการดำเนินงาน วาระในการติดตามอย่างชัดเจน

2. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง และคอยกระตุ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยติดตามงาน เมื่อมีการประชุมร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบและทบทวนแผนงาน

ผลที่ได้

การตรวจสอบด้วยตนเอง

1. ผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละแผนงานสามารถประเมินผลการดำเนินงานหน่วยงานของตนเอง โดยดูจากผลที่ได้ซึ่งเป็นข้อมูลที่วัดได้หรืออาจแสดงเป็นกราฟเพื่อดูได้ง่ายขึ้น และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนงานครั้งต่อไป

2. ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกฝนในการใช้ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ช่วยให้เกิดการปรับปรุงแผนงานในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

3. ทำให้มีรูปแบบเอกสารที่ชัดเจนที่ผู้รับผิดชอบแผนและพนักงานปฏิบัติได้รับทราบผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน และสามารถถ่ายทอดข้อมูลให้รับทราบทั่วถึงกัน โดยเป็นช่องทางหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ที่ส่งผลในการบรรลุเป้าหมาย

การตรวจสอบจากผู้บริหาร

1. เป็นช่องทางที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสนำเสนอผลงานที่ประสบผลสำเร็จให้ผู้บริหารรับทราบ ทำให้เกิดความภูมิใจในผลการดำเนินงานของหน่วยงานตนเอง

2. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน สอบถามปัญหาอุปสรรค และความช่วยเหลือที่ต้องการ อีกทั้งเป็นช่องทางช่วยชี้แนะแผนงานหรือจุดควบคุมต่างๆ ว่าต้องปรับปรุงเพิ่มเติมอย่างไร

การทบทวนแผนฯ

1. กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการส่วนแต่ละหน่วยงาน ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลอะไรกับแผนงานที่วางไว้ และใช้ในการประเมินตัวเองได้ว่าผลที่เกิดขึ้นมานั้น ส่งผลต่อบริษัทฯ มากน้อยเพียงไร

2. บางครั้งแผนงานที่วางไว้ อาจไม่เหมาะสมเพียงพอที่จะบรรลุให้สำเร็จได้ต้องมีการปรับแผนงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

3. ผลการทบทวนนำมาใช้เป็นบทเรียนสำหรับการวางแผนงานต่อไปในอนาคต เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำซ้อนขึ้นมาอีก

ปัญหา การทบทวนผลการดำเนินงานในอดีต เน้นในด้านเทคนิควิธีการของแผนงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ไม่ได้มีการวิเคราะห์ส่วนที่เกี่ยวกับการจูงใจ การร่วมมือร่วมใจ ของพนักงานที่ปฏิบัติงาน

การแก้ไข ในช่วงปลายปีได้มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ผ่านมาให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยแบ่งเป็นหัวข้อแต่ละเรื่องๆ ละครึ่งวัน เพื่อที่พนักงานที่เข้าร่วมเกิดความเข้าใจสภาพการณ์ของบริษัทที่เผชิญอยู่ สามารถเสนอแนะแนวทางที่อาจจะมีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทราบปัญหาที่เป็น

อุปสรรคในการดำเนินงาน และเกิดความร่วมมือร่วมใจในการที่จะทำให้แผนการดำเนินงานในปีหน้าประสบผลสำเร็จ

ด้านการบริหารงานประจำวัน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดหน้าที่งาน

ผลที่ได้

1. ผู้จัดการแผนกหรือหัวหน้าหน่วยงานสามารถตรวจสอบเป้าหมายของหน่วยงานและความต้องการของลูกค้าหรือหน่วยงานถัดไปที่ส่งผลผลิตหรือการบริการไปให้ และจากการเขียนหน้าที่งานนี้สามารถเชื่อมโยงถึงจุดวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
2. มีรูปแบบเอกสารที่ชัดเจน ที่ใช้บ่งบอกถึงหน้าที่งานต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ

ปัญหา การเขียนข้อกำหนดหน้าที่งานที่ได้จัดทำขึ้น โดยเขียนรายละเอียดของงานที่ทำอยู่ซึ่งในระยะแรกผู้เขียนไม่ทราบวัตถุประสงค์ในการเขียน จึงเขียนข้อกำหนดออกมาในลักษณะกว้างๆ ไม่ชัดเจน ทำให้การกำหนดจุดควบคุมของงานไม่เชื่อมโยงถึงข้อกำหนดหน้าที่งาน

การแก้ไข ได้มีการให้วิศวกรจากหน่วยงานที่ได้รับการอบรมด้านการบริหารงานประจำวัน มาเป็นที่ปรึกษาหน่วยงานเพื่อช่วยชี้แนะวิธีการเขียนให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และช่วยให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่างๆ จนครบทั้ง 6 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน

ผลที่ได้

1. สามารถวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานต่างๆ และบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ง่ายและเป็นขั้นตอน
2. มีรูปแบบที่ชัดเจนเพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบได้ง่ายและนำมาใช้อธิบายงานต่างๆ ที่ยุ่งยากให้ผู้อื่นให้เข้าใจได้

ปัญหา การจัดทำผังระบบงานทั้งแผนกมีขอบเขตกว้างมาก ทำให้เกิดความสับสนตอนเริ่มต้นและการเลือกหัวข้อมาเขียน

การแก้ไข กรณีในหน่วยงานมีขอบเขตงานหลายๆด้าน กำหนดแนวทางให้เลือกงานที่เป็นปัญหาของแผนกมาก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อจะให้เห็นความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังทำ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดจุดควบคุม การเขียนกราฟควบคุม การรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ ผลที่ได้

1. สามารถสรุปจุดต่างๆที่มีความสำคัญในการควบคุมการทำงานของหน่วยงานตนเอง ที่มีผลต่อหน้าที่งานที่รับผิดชอบอยู่
2. สร้างความชัดเจนให้พนักงานในหน่วยงานของตนได้ทราบจุดมุ่งหมาย จุดวัดต่างๆที่สำคัญๆของหน่วยงาน และเป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานในหน่วยงานต่างๆในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

ปัญหา บางเรื่องที่น่ามาจัดลำดับความสำคัญใช้ความรู้สึกที่คิดว่าเป็นเรื่องที่มีปัญหา แต่ไม่ได้วิเคราะห์จากข้อมูลหรือลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เนื่องจากแต่เดิมไม่ได้เก็บข้อมูลไว้ ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดจุดควบคุมที่ชัดเจนและสืบสน

- การแก้ไข
1. ใช้การพูดคุยกับพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในหน่วยงานว่าขั้นตอนการทำงานเป็นอย่างไรและจุดควบคุมที่เหมาะสมนั้นควรมีลักษณะอย่างไร
 2. ให้ผู้จัดการแผนก วิศวกรที่ปรึกษาของหน่วยงานมาร่วมพิจารณาด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำผังระบบการบริหารงาน

ผลที่ได้

1. สามารถที่วิเคราะห์ถึงขั้นตอนการทำงานต่างๆและบุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ ตลอดจนเอกสารที่จำเป็นต้องใช้งานในขั้นตอนต่างๆ โดยสามารถดูรายละเอียดการควบคุมกระบวนการจากเอกสารได้
2. สามารถใช้เอกสารในการถ่ายทอดให้พนักงานในหน่วยงานหรือพนักงานใหม่ที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานได้เห็นภาพรวมของการทำงานเป็นระบบ ความสำคัญของแต่ละหน้าที่ แต่ละขั้นตอน และสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอีกทางหนึ่ง ตลอดจนช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์และถ่ายทอดระบบการทำงานได้ง่าย

ปัญหา การจัดทำผังระบบการบริหารงาน มีเอกสารที่เกี่ยวข้องมากและต้องใช้ระยะเวลามากในการเขียน ขณะเดียวกันผู้จัดการแผนกแต่ละท่านมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในหน่วยงานของตนเองและต้องคอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ทำให้จัดทำผังระบบการบริหารงานล่าช้า

การแก้ไข

1. ได้มีการกำหนดวาระในการติดตามผลความคืบหน้าที่ชัดเจนในการประชุมของหน่วยงาน
2. ให้ทางวิศวกรที่ปรึกษาช่วยติดตามอย่างใกล้ชิดในระยะแรกเริ่มของการเขียนเอกสารและจงใจให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้หลังจากที่ได้ดำเนินการบริหารงานประจำวัน

ขั้นตอนที่ 5 ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน

ผลที่ได้

1. เป็นการสร้างระบบการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรเป็นท่านอื่นๆ ทำให้ลดการผันแปรของการทำงานในช่วงระยะเวลาต่างๆได้
2. มีเอกสาร หรือระบบการทำงานที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและเมื่อได้ใช้ปฏิบัติงานไประยะเวลาหนึ่งจะสามารถปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งๆขึ้น

ปัญหาที่ 1. เอกสารและแบบฟอร์มที่ใช้ปฏิบัติงานมีหลายฉบับ ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นการเพิ่มภาระในการกรอกข้อมูลและไม่เข้าใจที่มาของเอกสาร ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมที่จะปฏิบัติตามหรือปรับปรุงเอกสารค่อนข้างน้อย

การแก้ไข

1. ชี้แจงที่มาของเป้าหมายของหน่วยงานให้พนักงานได้ทราบ ก่อนแจกเอกสารและจงใจให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้หลังจากที่ได้ดำเนินการบริหารงานประจำวัน
2. ให้พนักงานที่ปฏิบัติงานได้มานำเสนอผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในที่ประชุมเพื่อให้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในเป้าหมายของหน่วยงาน

ปัญหาที่ 2. เอกสารที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานต้องมาลงทะเบียนเป็นเอกสารในระบบมาตรฐานการบริหารระบบคุณภาพในองค์กร (ISO 9002) ทำให้ยุ่งยากในการขอใช้งานเพื่อจัดพิมพ์สำเนาแจกจ่ายให้ผู้เกี่ยวข้อง

การแก้ไข ได้จัดทำเป็นเอกสารทดลองใช้งานไปช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน เมื่อมั่นใจได้ว่าสามารถเป็นเอกสารสมบูรณ์แล้ว ถึงจะนำมาเข้าระบบต่อไป

ปัญหาที่ 3. พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์โดยรวมของการบริหารประจำวัน ซึ่งเริ่มดำเนินการใหม่ ทำให้มีความรู้สึกต่อต้านเนื่องจากคิดว่าเป็นงานเพิ่มเติมจากที่ทำอยู่เดิม และไม่แน่ใจว่าจะช่วยแก้ไขปัญหาของหน่วยงานได้จริง

การแก้ไข ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและวิศวกรที่ปรึกษาต้องทำความเข้าใจกับพนักงานให้ทราบถึงประโยชน์โดยดูจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและคอยกระตุ้นอย่างสม่ำเสมอในช่วงแรกๆ

ขั้นตอนที่ 6 การจัดการความผิดปกติและ การทบทวนวิธีการทำงาน

ผลที่ได้

1. สามารถวิเคราะห์ผลของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ และตรวจสอบได้ว่าขั้นตอนไหนที่มีปัญหา หรือจุดควบคุมใดที่ไม่เหมาะสม เพื่อหาสาเหตุและแก้ไข ไม่ให้เกิดซ้ำอีก

2. เกิดการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การทบทวนวิธีการทำงาน การปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นไป

ปัญหา การเขียนในรายงานการขจัดสิ่งผิดปกติบางครั้ง เป็นการเขียนเพียงบอกว่าเกิดความผิดปกติอะไร แต่ไม่ได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุความผิดปกติแท้จริงที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำๆอยู่ และไม่อยากจะเขียนรายงานฯ

การแก้ไข

1. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและวิศวกรที่ปรึกษาต้องกระทำตนให้เป็นตัวอย่างเป็นที่ปรึกษาในงานให้กับพนักงานอย่างใกล้ชิด

2. ผู้บังคับบัญชาต้องคอยกระตุ้นอย่างสม่ำเสมอในช่วงแรกและทำความเข้าใจกับพนักงานให้ทราบถึงประโยชน์ที่ได้หลังจากได้ดำเนินการบริหารงานประจำวัน