

## คู่มือเล่ม 4

### การบริหารตามนโยบาย

#### บทนำ

งานที่สำคัญที่สุดของบริษัทคือการแจ้งนโยบาย และทิศทางในอนาคตบนฐานของยุทธศาสตร์แก่พนักงานทุกคน เพื่อให้มีการสร้างกลุ่มที่มีชีวิตชีวา แผนการบริหารทั้งระยะยาวและระยะกลางก่อรูปจากนโยบายที่ประกาศโดยผู้บริหารสูงสุด จากแผนการบริหาร แต่ละฝ่ายในบริษัทจัดร่างแผนระยะยาวและระยะกลางของตนเองขึ้น จัดทำรายละเอียดของแผนประจำปีตามมา กำหนดตัวเลขเป้าหมาย แล้วดำเนินการให้ได้ตามนั้น

#### [1] การบริหารตามนโยบาย

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงคุณภาพ การบริหารคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิตและทำให้บริษัทมีความเข้มแข็ง จะต้องดำเนินการดังนี้

- 1) บริษัทต้องกำหนดปรัชญาทางธุรกิจ กลยุทธ์การบริหาร และแผนบริหารระยะยาวและกลาง ตามปรัชญาของบริษัท
- 2) บนพื้นฐานของกลยุทธ์และแผนข้างต้น CEO จะต้องกำหนดเป้าหมายเมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณ หรือเริ่มรอบบัญชี และค่าที่ใช้วัด และกำหนดมาตรการที่ชัดเจนเพื่อให้สิ่งเหล่านี้บรรลุผล
- 3) ผู้จัดการฝ่ายและแผนกต้องกำหนดเป้าหมายของตนเอง และนโยบายที่เป็นรูปธรรมตามนโยบายของประธานบริษัท เป้าหมายและนโยบายเหล่านี้จะกระจายลงไปสู่องค์กรระดับล่างซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ
- 4) ตรวจสอบพนักงานแผนกต่างๆ เป็นระยะๆ ว่าแผนได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องหรือไม่ และได้ผลตามที่อยากได้หรือไม่ สิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นทุกอย่างจะต้องได้รับการรายงาน และถ้าจำเป็นก็อาจต้องแก้ไขแผนปฏิบัติการด้วย
- 5) มีการตรวจสอบอย่างละเอียดของการปฏิบัติตามนโยบายโดย CEO หรือผู้จัดการฝ่าย หรือแผนก ณ กลางปี และปลายปีงบประมาณ
- 6) ปฏิบัติการที่นำสู่การปฏิบัติตลอดทั้งปีต้องแสดงผลเป็นค่าที่ใช้วัดทุกตัวเมื่อสิ้นปี

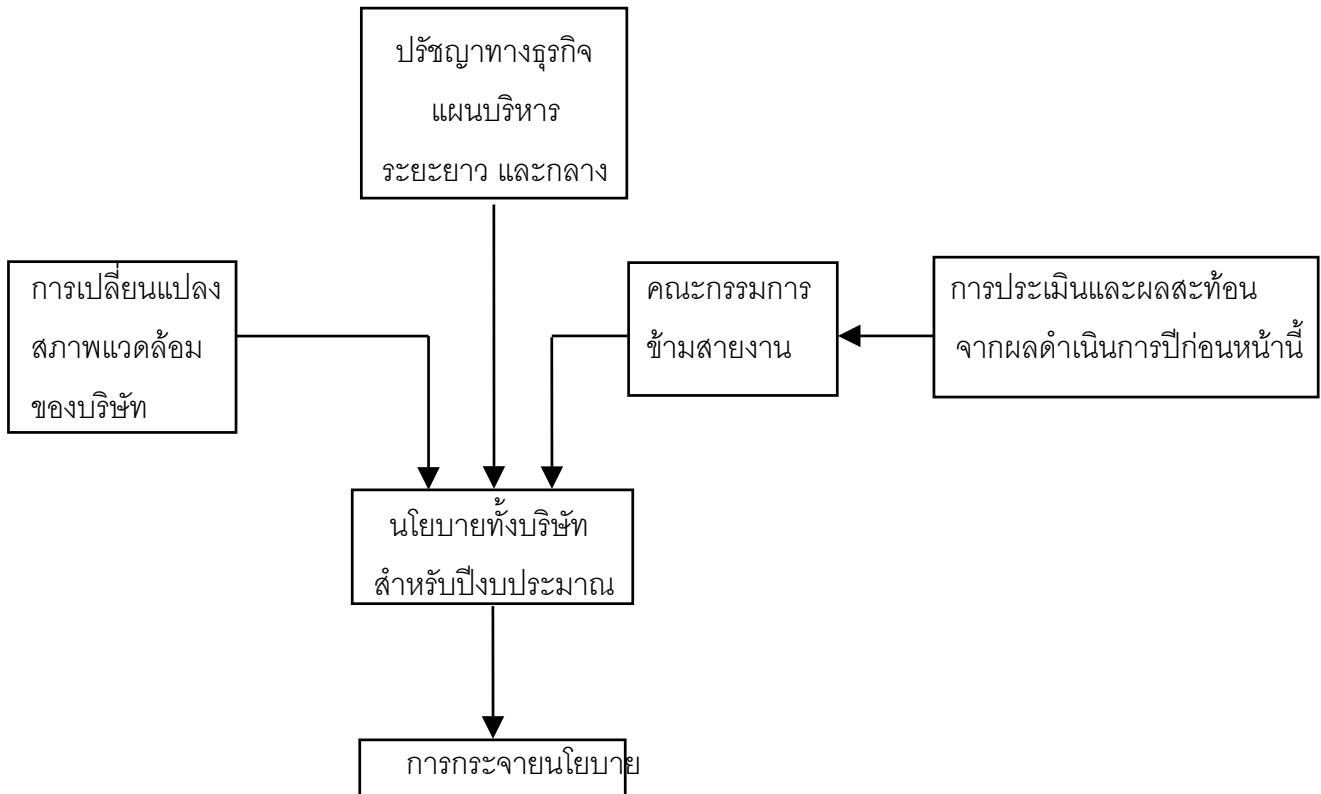
#### [2] การกำหนดนโยบาย

การจัดทำนโยบายประจำปี

- 1) แผนบริหารระยะยาว และผลสะท้อนจากนโยบายประจำปี นำเข้าสู่การพิจารณาในที่ประชุมกรรมการบริหาร และจัดทำร่างแผนประจำปีถัดไป
- 2) นำเสนอร่างแผนประจำปีต่อที่ประชุมกรรมการบริหาร และพิจารณารับรองนโยบายประจำปี แล้วนำเสนอประธานบริษัทอนุมัติ

แผนบริหารระยะยาวแสดงถึงกลยุทธ์ที่สำคัญ รายการที่ต้องควบคุม เช่น ยอดขาย กำไร ผลขายต่อคน จุดคุ้มทุน และมูลค่าเป้าหมาย การกำหนดนโยบายควรอยู่บนฐานของการวิเคราะห์จากฝ่ายบริหาร ผลของปีที่แล้ว การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพ ต้นทุนและกำหนดส่งมอบ

## ระบบจัดทำนโยบาย



### [3] การกระจายนโยบาย

นโยบายของทั้งบริษัทต้องกระจายลงไปยังฝ่ายและทุกแผนกต่างๆ ซึ่งฝ่ายและแผนกต่าง ๆ จะกำหนดนโยบายของตน และนำมาจัดทำแผนดำเนินการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม การกระจายนโยบายต้องการการแบ่งปันสารสนเทศ และการพัฒนาให้เกิดความคิดในแนวเดียวกันระหว่างพนักงานระดับบนและระดับล่าง จะต้องใส่ใจเสมอว่า

- 1) นโยบายและแผนของระดับที่สูงกว่าได้รับการนำไปปฏิบัติโดยระดับล่าง
- 2) แผนจะต้องเด่นชัดยิ่งขึ้นเมื่อกระจายลงระดับล่าง
- 3) ปัญหาาร่วมกันของฝ่ายและสายงานต่างๆ ต้องหาข้อยุติด้วยการประสานงานกัน
- 4) ในการกำหนดเงื่อนไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและให้ได้ตามเวลา ให้ใช้ วิธี 5W+1H
- 5) มีวิธีสื่อสารและตรวจสอบที่ชัดเจน

### [4] แผนดำเนินการ

เมื่อนโยบายประจำปีได้กระจายลงสู่ฝ่ายและแผนกเรียบร้อยแล้ว ให้จัดทำแผนดำเนินการที่ชัดเจน ฝ่าย สายงาน และทีมต้องทำอะไรบ้าง ต้องมีการหารือเกี่ยวกับหัวข้อที่มีความเกี่ยวพันกันล่วงหน้า แผนปฏิบัติการต้องระบุเป้าหมายที่ชัดเจน ผลสำเร็จและปัญหาของปีที่แล้ว กำหนดเวลาของรายการปฏิบัติในปีนี้ ความรับผิดชอบของแต่ละคน ผู้ได้รับมอบหมาย ฝ่ายประสานงาน และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิด โดยใช้หลัก 5W+1H เพื่อให้ประเด็นเหล่านี้ชัดเจน

## [5] ใช้หัวข้อควบคุมเพื่อตรวจการนำนโยบายไปปฏิบัติ

เพื่อให้นโยบายเป็นจริง จะต้องมีการกำหนดตารางเวลา และดำเนินแผนปฏิบัติการตามเวลาที่กำหนดไว้ การทำให้นโยบายเป็นจริงต้องมีการตรวจสอบเป็นระยะ และต้องมีมาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ถ้าไม่สามารถทำนโยบายให้เป็นจริงได้ จะต้องมีการประเมินใหม่ ว่าความล้มเหลวนั้นเป็นผลมาจาก ก) การขาดความสามารถที่จะจัดการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ หรือ ข) ดำเนินการตามแผนแต่ไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมาย

มีวิธีประเมิน 2 วิธี คือประเมินผลสุดท้าย และ ประเมินปัจจัย (กิจกรรมและกระบวนการ) และเกณฑ์ที่ใช้ประเมินปัจจัยเรียกว่า หัวข้อควบคุม ซึ่งใช้สำหรับตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

หัวข้อควบคุมเบื้องต้นประกอบด้วย

- 1) นโยบายและมูลค่าของเป้าหมาย
- 2) ปัญหาที่พบระหว่างในขั้นการกระจายนโยบาย
- 3) อัตราส่วนความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ หากรายการปฏิบัติการที่มีมากมายเกินไป จะต้องพิจารณาเลือกรายการที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากกว่า

## [6] การประเมินประจำเดือนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การประเมินการนำนโยบายไปปฏิบัติควรดำเนินการทุกเดือน

- 1) การประเมินประจำเดือนดำเนินการโดยผู้ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารโดยใช้กราฟควบคุม
- 2) การตัดสินใจชัดเจนไม่ว่าจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่
- 3) บันทึกผลการวิเคราะห์เรื่องที่ไม่ประสบความสำเร็จ พร้อมด้วยแผนรายการติดตามการแก้ไข

การปฏิบัติการอาจไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะปัญหาเกี่ยวกับตัวแผนปฏิบัติการเอง หรือ ปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมให้ปฏิบัติตามแผน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก
- 2) ไม่ได้ปฏิบัติตามรายการที่กำหนดไว้
- 3) ไม่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
- 4) เริ่มแผนปฏิบัติการล่าช้า

จะต้องสืบค้นหาสาเหตุแห่งความล้มเหลวแล้วดำเนินการแก้ไข สามารถจำแนกการปฏิบัติการแก้ไขได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) การแก้ไขฉุกเฉิน คือการแก้ไขที่อาการ 2) มาตรการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ คือการขจัดสาเหตุ 3) มาตรการแก้ไขที่รากฐาน คือการแก้ไขรากเหง้า การปฏิบัติการแก้ไขทั้งหมดจะต้องบันทึกไว้

## [7] การค้นหาสิ่งผิดปกติและการปฏิบัติการแก้ไข

กำหนดผู้รับผิดชอบในการค้นหาสิ่งผิดปกติไว้ให้ชัดเจน การนี้ไม่ใช่มอบให้กลุ่ม QCC. ไปทำ การค้นหาและการติดตามปฏิบัติการแก้ไขสิ่งผิดปกติมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ระบุหัวข้อควบคุม และจัดทำผังควบคุม(Control Chart) เท่ากับจำนวนหัวข้อควบคุม
- 2) เก็บข้อมูลทุกเดือน และบันทึกลงในกราฟควบคุม (Control graph)
- 3) บันทึกข้อมูลที่เกิดจากสิ่งผิดปกติ
- 4) ยืนยันสิ่งผิดปกติในกระบวนการ ณ จุดปฏิบัติงาน

- 5) ให้ปฏิบัติการแก้ไขฉุกเฉินตามความจำเป็น
- 6) วิเคราะห์กระบวนการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง ใช้วิธีการแก้ปัญหา
- 7) ปฏิบัติการแก้ไขเพื่อขจัดเหตุที่แท้จริง
- 8) บันทึกปฏิบัติการแก้ไขในรายงานสิ่งผิดปกติ
- 9) วิเคราะห์รายงานสิ่งผิดปกติเดือนละครั้ง

### [8] ใช้กราฟควบคุมเพื่อตรวจสอบความสำเร็จประจำเดือน

จะต้องลงข้อมูลความสำเร็จประจำเดือนของแต่ละหัวข้อควบคุมต้องลงบนกราฟ เป็นกราฟแสดงลำดับเวลา ประกอบกับเขตจำกัดการปฏิบัติ (Action limits) กำหนดไว้ ข้อมูลที่เกินเขตจำกัดการปฏิบัติถือว่าไม่บรรลุตามเป้า และต้องปฏิบัติการแก้ไขทันที มี 2 วิธีในการสร้างเขตจำกัดการปฏิบัติ

- 1) ให้ใช้มูลค่าเป้าหมายคงที่เป็นเขตจำกัดการปฏิบัติ
- 2) ให้มีพิสัยสำหรับเป้าหมาย และใช้เป็นเขตจำกัดการปฏิบัติ

### [9] ทบทวนนโยบายเมื่อสิ้นเทอม

ต้องมีการทบทวนนโยบายเมื่อสิ้นเทอม และให้แจ้งผลการทบทวนเพื่อการปรับปรุงในอนาคต ผลสะท้อน หมายถึง การชี้ปัญหาโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สถานะปัจจุบัน มุ่งไปที่ผลลัพธ์ และที่สำคัญยิ่งคือกระบวนการ หัวข้อ ทบทวนเมื่อหมดเทอม

- 1) กิจกรรมที่ดำเนินการไปแล้วในเทอมนี้
- 2) ผลของกิจกรรม
- 3) สาเหตุที่ทำให้ทำไม่ได้ตามเป้าหมายในเทอมนี้
- 4) เป้าหมายสำหรับเทอมถัดไป

การทบทวนต้องเขียนในฐานะบุฯที่ 1 และต้องไม่โทษสิ่งแวดล้อมหรือลูกค้า ต้องเผื่อเนื้อที่ไว้มากๆ สำหรับใช้อธิบายสถานภาพปัจจุบัน แทนที่จะเผื่อไว้สำหรับแผนในอนาคต ต้องเลือกปัญหาที่สำคัญเพื่อปฏิบัติการแก้ไขในเทอมต่อไป

### [10] การตรวจวินิจฉัยโดยประธาน

การบริหารตามนโยบายไม่อาจสำเร็จได้นอกจากประธานบริษัทมีการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ ประธานบริษัทต้องทำความเข้าใจกลไกการบริหารตามนโยบาย และแสดงความเป็นผู้นำ มีความสำคัญอย่างมากที่ประธานบริษัทต้องไปเยี่ยมส่วนต่างๆ ของบริษัท เพื่อปรึกษาหารืออย่างตรงไปตรงมา และการตรวจวินิจฉัยแม่นยำ ตรวจวินิจฉัยโดยประธานสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ การบริหารตามนโยบาย และการบริหารข้ามฝ่าย หรือความเกี่ยวข้องระหว่างฝ่าย

ผู้ที่ได้รับการวินิจฉัยควร

- 1) อธิบายนโยบาย วิธีปฏิบัติงานและผล แทนการเขียนรายงานตามปกติ
- 2) ใช้ข้อมูลจากรายงาน "QC.STORY"
- 3) ชี้แจงปัญหาที่มีในปัจจุบันและแจ้งแผนการแก้ไขในอนาคต

## ผู้วินิจฉัยควร

- 1) ยืนยันให้ได้ว่านโยบายของบริษัทได้กระจาย และนำไปปฏิบัติหรือไม่
- 2) ตรวจสอบการปรับปรุงกระบวนการ ไม่ให้จำกัดเฉพาะผลเท่านั้น ในการตรวจวินิจฉัยการควบคุมคุณภาพ
- 3) ยอมรับจุดอ่อนที่มีอยู่
- 4) ในการตรวจวินิจฉัยในสถานที่ทำงาน ให้ความสนใจกับสิ่งที่ดำรงอยู่จริงในสถานที่ทำงาน และเพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจ
- 5) ณ สถานที่ทำงาน จะต้องรับฟังปัญหาและข้อเรียกร้องอย่างจริงจัง
- 6) แจ้งผลการตรวจวินิจฉัยและให้ความเห็น
- 7) เคารพธรรมชาติของมนุษย์นั้นประสงค์ดี
- 8) ใช้มุมมองของการควบคุมคุณภาพ

## [11] การติดตามผลการตรวจวินิจฉัยโดยประธาน

รายการที่ประธานระบุให้มีการปรับปรุง ควรได้รับการติดตามผลอย่างเป็นระบบ

- 1) ผู้ตรวจวินิจฉัยบันทึกปัญหาและวิธีการปรับปรุง แล้วส่งไปยังฝ่ายและสายงานที่ได้รับการตรวจวินิจฉัย ซึ่งเรียกว่าบันทึกข้อเสนอแนะของผู้วินิจฉัย
- 2) ให้ส่งรายงานการอธิบายโต้ตอบระหว่างการวินิจฉัย ไปยังฝ่ายต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิง
- 3) ฝ่ายและแผนกที่ได้รับการวินิจฉัย ต้องทำแผนปรับปรุงทุกรายการที่ได้ระบุไว้ในการวินิจฉัย และส่งแผนไปยังงานส่งเสริม TQM
- 4) ต่อจากนั้นให้ดำเนินการตามแผนปรับปรุง ส่งรายงานความคืบหน้าในรายการที่ยังปรับปรุงไม่เสร็จภายใน 3 เดือน และรายงานฉบับสมบูรณ์สำหรับรายการที่ปรับปรุงแล้ว
- 5) สถานะของรายการที่ต้องปรับปรุง จะได้รับการติดตามในการวินิจฉัยโดยประธานในคราวต่อไป

## [12] แผนบริหารระยะกลางและระยะยาว

แผนบริหารระยะยาว (ปกติ 5 ปี) และระยะกลาง (ปกติ 3 ปี) คือการกำหนดแผนบนพื้นฐานของการนำกลยุทธ์ในการบริหารไปสู่การปฏิบัติ มีทางเลือกแผนบริหาร 3 प्रकार กำหนดเฉพาะแผนระยะยาว กำหนดเฉพาะแผนระยะกลาง กำหนดทั้งแผนระยะยาวและระยะกลาง แผนบริหารระยะยาวระบุเฉพาะเป้าหมายทางธุรกิจ แผนดังกล่าวที่วิสัยทัศน์ระยะยาวเป็นแนวทางและนโยบาย ตัวอย่าง เช่น

- 1) บริษัทจะเป็นผู้นำในตลาด XXX ภายในปี YYY
- 2) พัฒนาความสามารถในการส่งออกไปยังประเทศ XXX โดยมีกำไรภายในปี YYY