

บทที่ 4

การพัฒนาศูนย์ชีวิตสมรรถนะการดำเนินงาน

ในขั้นตอนแรกของการพัฒนาการเทียบเคียงภายในนี้ เป็นการสร้างศูนย์ชีวิตสมรรถนะการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละมุมมองตามหลักการ BSC เพื่อนำศูนย์ชีวิตที่ได้มาประเมินหาหัวข้อที่จะนำไปเทียบเคียงในขั้นตอนต่อไป

สำหรับในขั้นตอนการพัฒนาศูนย์ชีวิตสมรรถนะการดำเนินงาน จะเริ่มจากการนำเอาดัชนีชีวิตสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ แผนที่ทางกลยุทธ์, เกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆของ ISO9001:2000, GMP., มาตรฐานอาหารฮาลาล มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์เข้ากับแต่ละหัวข้อของดัชนีชีวิตตามมุมมองของหลักการ BSC ในส่วนของการเชื่อมโยงนี้จะระบุเป็นตัวเลขแสดงข้อกำหนดของมาตรฐานนั้นๆที่สัมพันธ์กับแต่ละดัชนี พร้อมทั้งระบุนิยามสูตร และวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ของดัชนีนั้นๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์คัดเลือกให้เป็นวัตถุประสงค์คุณภาพ(Quality Objective) ของฝ่ายโรงงานอาหารฯและยังสามารถนำดัชนีชีวิตที่ได้ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของหัวหน้าโรงงานต่อไป

4.1 ดัชนีชีวิตสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเงิน

จากข้อกำหนด 0.2 การมุ่งเน้นกระบวนการ (Process Approach) ของระบบมาตรฐาน ISO9001:2000 ซึ่งกล่าวโดยสรุปว่า

“มาตรฐาน ISO9001:2000 สนับสนุนให้เน้นความสนใจที่กระบวนการต่างๆในขณะที่ทำการพัฒนา ประยุกต์ใช้และปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ โดยจะต้องมีการชี้แจงและบริหารกิจกรรมต่างๆที่เชื่อมโยงกันซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ในกิจกรรมหนึ่งๆที่ใช้ทรัพยากรและถูกบริหารเพื่อให้สามารถแปลงสิ่งที่ถูกป้อนเข้ามา(Input) ไปเป็นผลลัพธ์(Output) เราจะเรียกว่ากระบวนการ(Process)”

ซึ่งในส่วนข้อกำหนดของ ISO9001:2000 ไม่มีข้อกำหนดใดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเงิน แต่สามารถนำดัชนีชีวิตสมรรถนะการดำเนินงานตามแผนที่ทางกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเงินกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพได้ (ข้อกำหนด 5.4.1) เนื่องจาก หากมองการเงินเป็นส่วนหนึ่งของ Input ในการทำให้กระบวนการต่างๆสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการบริหารด้านการเงินจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ

ตารางที่ 4.1 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเงิน

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP. Halal
แผนที่ทางกลยุทธ์						
Cost saving from local.						
- มูลค่าการสูญเสียวัสดุหีบห่อโดยรวม	มูลค่าการสูญเสียวัสดุหีบห่อ มูลค่าวัสดุหีบห่อที่ใช้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดอัตราการสูญเสียวัสดุหีบห่อด้วยวิธีต่างๆ	X	5.4.1	
- ต้นทุนการใช้ไฟฟ้า	มูลค่าการใช้ไฟฟ้าในส่วนการผลิต ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	เพื่อลดอัตราการใช้ไฟฟ้าต่อหน่วย	X	5.4.1	
- ต้นทุนการใช้น้ำ	มูลค่าการใช้น้ำในส่วนการผลิต ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	เพื่อลดอัตราการใช้น้ำต่อหน่วย	X	5.4.1	
- ต้นทุนการใช้น้ำมันเตา	มูลค่าการใช้น้ำมันเตา ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	เพื่อลดอัตราการใช้น้ำมันเตาต่อหน่วย	X	5.4.1	
- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง	ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดเวลาสูญเสียของเครื่องจักรด้วยวิธีต่างๆ	X	5.4.1	
- ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง (เช่น กาวน้ำ, กาวเม็ด, กาวแผ่น)	ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	เพื่อลดค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง	X	5.4.1	

ตารางที่ 4.1 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเงิน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP. Halal
แผนกที่ทางกลยุทธ์						
Cost saving from local.(ต่อ)						
- ผลที่ได้จากการทำ Cost saving	ต้นทุนก่อนการดำเนินโครงการ ต้นทุนหลังการดำเนินโครงการ	%	เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้จากการทำ Cost saving	X	5.4.1	
- ต้นทุนการผลิตสินค้า	ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดต้นทุน การผลิตสินค้าด้วยวิธีต่างๆ	X	5.4.1	
- การควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่ายจริงในการผลิตสินค้า งบประมาณค่าใช้จ่ายที่ขอไว้	%	เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตาม งบประมาณที่ขอไว้	X	5.4.1	
- การควบคุมงานล่วงเวลา	ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลา ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	เพื่อควบคุมงานล่วงเวลาที่สูญเปล่าหรือ ไม่มีประสิทธิภาพ	X	5.4.1	
- ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล	ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล จำนวนครั้งในการเกิดอุบัติเหตุ	บาท/ครั้ง	เพื่อประเมินความร้ายแรงของการเกิด อุบัติเหตุในรูปแบบตัวเงิน	X	5.4.1	

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาศูนย์วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเงินของหลักการ BSC จากศูนย์วัดที่เกี่ยวข้องกับแผนที่ทางกลยุทธ์ ได้จำนวน 11 ศูนย์วัด และศูนย์วัดที่ได้ทั้งหมดนี้สามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพ(ข้อกำหนด 5.4.1) ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2000 ได้ทั้ง 11 ศูนย์วัด

สำหรับศูนย์วัดที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของระบบ GMP. และมาตรฐานอาหารฮาลาลนั้น ไม่มีข้อกำหนดใดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเงินตามหลักการ BSC

4.2 ศูนย์วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า

จากข้อกำหนด 1.1 บททั่วไป ของระบบมาตรฐาน ISO9001:2000 ที่กล่าวถึงข้อกำหนดเกี่ยวกับลูกค้าไว้ว่า

- องค์กรจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าโดยการประยุกต์ใช้ระบบอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้กระบวนการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการให้ความมั่นใจในความสอดคล้องทั้งกับข้อกำหนดของลูกค้าและข้อกำหนดตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะบรรลุตามข้อกำหนด 1.1 นั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการผลิตอันประกอบด้วย การควบคุม, การวัด, การวิเคราะห์ และการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการผ่านเกณฑ์รับรองต่างๆของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งการวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้านี้ จะเป็นผลลัพธ์ที่ได้โดยอ้อมจากการพัฒนาศูนย์วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน แต่ส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร

ตารางที่ 4.2 จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงศูนย์วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้าของหลักการ BSC

ตารางที่ 4.2 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP, Halal
<u>แผนที่ทางกลยุทธ์</u>						
To be more customer-oriented						
1. Internal Customer						
- ผลิตทันตามแผนผลิต	ผลผลิตที่ได้ แผนผลิต	%	เพื่อวัดค่าความเสียโอกาสทางการค้า	X	5.4.1 5.5.3	
- จำนวนสินค้า Repack จากคลังสินค้า	จำนวน Lot ที่ต้อง Repack จำนวน Lot ที่ผลิต	%	เพื่อลดจำนวนสินค้า Repack ที่รับมาจากคลังสินค้า	X	5.4.1	
2. External Customer						
- ค่าร้องเรียนจากลูกค้าภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า	จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้าภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า	ราย	เพื่อ ลด/ไม่มี จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้าภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า	X	5.4.1 7.2.3	
- ค่าร้องเรียนจากชุมชนเกี่ยวกับมลภาวะต่างๆ	จำนวนคำร้องเรียนจากชุมชนเกี่ยวกับมลภาวะต่างๆ	ราย	เพื่อ ลด/ไม่มี จำนวนคำร้องเรียนจากชุมชนเกี่ยวกับมลภาวะต่างๆ	X	5.4.1 7.2.3	
- การแก้ไขข้อร้องเรียน	จำนวนข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้ จำนวนข้อร้องเรียนทั้งหมด	%	เพื่อประเมินถึงความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียนขององค์กรที่เกิดขึ้น	X	5.4.1 7.2.3	

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้าของหลักการ BSC จากดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับแผนที่ทางกลยุทธ์ จำนวน 5 ดัชนีชี้วัด และดัชนีชี้วัดที่ได้ทั้งหมดนี้สามารถนำไปกำหนดความสัมพันธ์กับระบบมาตรฐาน ISO9001:2000 ได้ดังนี้

- พัฒนาดัชนีชี้วัดที่ได้เป็นวัตถุประสงค์คุณภาพ (ข้อกำหนด 5.4.1) ได้ 5 ดัชนีชี้วัด
- พัฒนาดัชนีชี้วัดที่ได้เป็นดัชนีชี้วัดข้อกำหนด 7.2.3 การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า (Customer communication) ได้ 3 ดัชนีชี้วัด

สำหรับดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของระบบ GMP. และมาตรฐานอาหารฮาลาลนั้น ไม่มีข้อกำหนดใดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านลูกค้าตามหลักการ BSC

4.3 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษาข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO9001:2000, GMP. และ มาตรฐานอาหารฮาลาล พบว่าข้อกำหนดโดยส่วนใหญ่เป็นส่วนหนึ่งของมุมมองด้านกระบวนการภายในของหลักการ BSC เนื่องจากกระบวนการภายในนี้เองที่จะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ, เกิดความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลกระทบต่อระบบการเงินของบริษัทในที่สุด

ตารางที่ 4.3 จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายในของหลักการ BSC และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนที่ทางกลยุทธ์, ข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน ISO9001:2000, GMP., Halal ของแต่ละดัชนีชี้วัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.3 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP, Halal
1. แผนกที่ทางกลยุทธ์						
1.1 Improve work process efficiency						
- Waste Rate (ขาด, ผ่า, ฉลาก, Shrink, ก่อ่ง)	จำนวนการสูญเสียวัสดุหีบห่อ จำนวนวัสดุหีบห่อที่ใช้	%	เพื่อลดอัตราการสูญเสียวัสดุหีบห่อแต่ละประเภท	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
- แผนงานซ่อมบำรุง	จำนวนแผนงานที่ประสบความสำเร็จ จำนวนแผนงานซ่อมบำรุงที่กำหนดไว้	%	เพื่อประเมินถึงความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
- การ Break Down ของเครื่องจักร	จำนวนครั้งที่เครื่องจักรเกิดการ Break Down	ครั้ง	เพื่อประเมินประสิทธิภาพของเครื่องจักรและความสามารถในการซ่อมบำรุง	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
- อัตราการ Break Down ของเครื่องจักร	ระยะเวลาในการ Break Down ชั่วโมงการทำงานของเครื่องจักร	%	เพื่อประเมินความสามารถในการซ่อมบำรุง	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
- Mean Time Between Failure	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและได้ผลผลิต จำนวนครั้งของการเกิดเหตุขัดข้องของเครื่องจักร	เวลา ครั้ง	เพื่อประเมินถึงเวลาที่ใช้ในการซ่อมแซมเครื่องจักร	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
- ประสิทธิภาพของเครื่องจักร	ผลผลิตที่ได้ตามชั่วโมงทำงานจริง กำลังผลิตของเครื่องตาม ช.ม.ทำงานจริง	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพของเครื่องจักรและการดูแลรักษา	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	

ตารางที่ 4.3 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP. Halal
1. แผนกที่ทางกลยุทธิ์						
1.1 Improve work process efficiency(ต่อ)						
- กำลังการผลิต	ปริมาณผลผลิตทั้งหมดที่ผลิตได้ ระยะเวลาทั้งหมดในการผลิต	ขวด/ช.ม.	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิต	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
- อัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลือง (กาวน้ำ, กาวเม็ด)	ปริมาณการใช้วัสดุสิ้นเปลือง จำนวนผลผลิตที่ได้	Kg./ไม้	เพื่อลดอัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลือง	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
1.2 Improve Productivity						
- Yield Rate	ผลผลิตที่ได้ ปริมาณตัวเครื่องตั้งที่ส่งมาบรรจุ	%	เพื่อประเมินความสามารถของ กระบวนการบรรจุ	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
- Machine Hour Rate	Actual Machine Hour Standard Machine Hour	%	เพื่อประเมินถึงความสามารถของ เครื่องจักร	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
- Man Hour Rate	Actual Man Hour Standard Man Hour	%	เพื่อประเมินถึงความสามารถในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	
- ประสิทธิภาพโดยรวม(O.E.E)	อัตราการเดินเครื่อง x ประสิทธิภาพการ เดินเครื่อง x อัตราคุณภาพ	%	เพื่อประเมินค่าประสิทธิภาพโดยรวม ของเครื่องจักร	X	5.4.1, 8.2.3 8.4, 8.5	

ตารางที่ 4.3 คัดชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP. Halal
2. ระบบมาตรฐาน ISO9001:2000						
2.1 ข้อกำหนดที่ 5 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (Management Responsibility)						
- การตอบสนองต่อนโยบายคุณภาพ	จำนวนพนักงานที่สมัครเข้าจึงนโยบายคุณภาพ จำนวนพนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ ISO ทั้งหมด	%	เพื่อประเมินถึงความเข้าใจในนโยบายคุณภาพ		5.3, 5.4.1 8.5	
- ความสามารถในการวางแผน	จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่ยังวางไว้ จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่ยังวางแผนไว้	%	เพื่อประเมินถึงความสามารถในการวางแผนและควบคุมแผนที่วางไว้ในระบบบริหารคุณภาพ		5.4.1, 5.4.2 8.5	
- การปฏิบัติตามกฎหมาย	จำนวนครั้งที่ไม่ผ่านการประเมินจากภาครัฐและองค์กรต่างๆ	ครั้ง	เพื่อประเมินถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง		5.4.1, 5.5.2 8.5	
- การทบทวนการบริหาร	จำนวนประเด็นที่สมรรถนะของหน่วยงานแก้ไขได้ จำนวนประเด็นที่สมรรถนะของหน่วยงานแก้ไขไม่ได้	%	เพื่อประเมินถึงความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร		5.4.1, 5.6.3 8.5	

ตารางที่ 4.3 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP, Halal
2. ระบบมาตรฐาน ISO9001:2000						
2.2 ข้อกำหนดที่ 7 การจัดทำผลิตภัณฑ์(Product Realization)						
- การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสูตรการผลิตที่ไม่ตรงกับ Master Formula จำนวนสูตรการผลิตทั้งหมด	%	เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของสูตรการผลิต	5.4.1 7.2.2		
- ความสามารถในการเรียกคืนผลิตภัณฑ์	ระยะเวลาในการเรียกคืนสินค้า จำนวนครั้งของการเรียกคืน	เวลา ครั้ง	เพื่อประเมินถึงความสามารถในการซึ่งผลิตภัณฑ์และการสื่อสารภายใน	4.2.4, 5.4.1 5.5.3, 7.5.3	3.2	
- ความสามารถของการซึ่งและสอบกลับได้	จำนวน Lot. การผลิตที่ไม่สามารถสอบกลับประวัติการผลิตได้	Lot.	เพื่อประเมินถึงความสามารถของการสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์	4.2.4, 5.4.1 5.5.3, 7.5.3	3.2	
- ความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัด	จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การสอบเทียบ จำนวนเครื่องมือวัดทั้งหมด	%	เพื่อประเมินถึงความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัด	5.4.1 7.6		
- การซึ่งสถานะการสอบเทียบ	จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่สามารถแสดงสถานะการผ่านการสอบเทียบ	ชิ้น	เพื่อประเมินถึงการดูแลรักษาเครื่องมือวัดและการซึ่งสถานะการสอบเทียบ	5.4.1 7.6		

ตารางที่ 4.3 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพัทธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP. Halal
3. ระบบมาตรฐาน GMP.						
3.1 สถานที่ตั้งและอาคารผลิต						
- การสะสมสิ่งของที่ไม่ใช้แล้ว และสิ่งปฏิกูล	จำนวนบริเวณการผลิตที่พบการสะสมของสิ่งของที่ไม่ใช้แล้วและสิ่งปฏิกูล	จุด	เพื่อประเมินถึงสุขลักษณะในบริเวณการผลิต	6.4	1.1.1	
- สภาพแวดล้อมโดยรอบ	จำนวนบริเวณการผลิตที่พบน้ำขังและและสักรปรก	จุด	เพื่อประเมินถึงสุขลักษณะในบริเวณการผลิต	8.5	1.2.5	
- โอกาสการปนเปื้อนจากการ ออกแบบและวางผัง	จำนวนจุดที่เกิดการสวนทางกันระหว่างจุด High care area กับ Low care area	จุด	เพื่อประเมินถึงโอกาสการปนเปื้อนเนื่องจากการปนเปื้อนข้าม	6.4	1.2.4	
- ความเข้มแสงสว่าง	จำนวนบริเวณที่มีแสงสว่างไม่เพียงพอตามที่กฎหมายกำหนด	จุด	เพื่อประเมินถึงความเพียงพอของการส่องสว่างในบริเวณผลิต	8.5		
- อุณหภูมิ	จุดที่มีอุณหภูมิไม่เหมาะสมกับการทำงาน	จุด	เพื่อประเมินถึงความเหมาะสมของอุณหภูมิในแต่ละจุดการผลิต	6.3	1.2.6	
- อัตราการระบายอากาศ	พื้นที่หน้าตัด+ประตู+ช่องลม ในแต่ละบริเวณการผลิต จำนวนพื้นที่ทั้งหมดในแต่ละบริเวณการผลิต	เท่า	เพื่อประเมินถึงความเพียงพอของการระบายอากาศ	6.4, 8.5		
				6.3	1.2.6	
				6.4, 8.5		
				6.3	1.2.6	
				6.4, 8.5		

ตารางที่ 4.3 คัดชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP. Halal
3. ระบบมาตรฐาน GMP.(ต่อ)						
3.2 เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ในการผลิต						
- การออกแบบ	จำนวนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตที่ไม่ถูกต้องตามหลัก GMP. และ Halal	ชิ้น	เพื่อเปลี่ยนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตให้ถูกต้องตามหลัก GMP. และ Halal	6.3, 8.5 7.5.1	2.1, 2.2 2.3	23.1
- ความสะอาดและการปนเปื้อน	จำนวนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตที่ไม่สะอาดและมีโอกาสปนเปื้อนที่ผิดหลัก GMP. และ Halal	ชิ้น	เพื่อประเมินถึงความสะอาดและโอกาสปนเปื้อนที่ผิดหลัก GMP. และ Halal	6.3, 8.5 7.5.1	2.2, 2.3 5.2, 5.3	21.1 23.5
3.3 การควบคุมกระบวนการผลิต						
- การตรวจรับและการจัดเก็บ	จำนวนวัตถุดิบ, ส่วนผสมและบรรจุภัณฑ์ที่เกิดความเสียหายระหว่างกระบวนการตรวจรับและจัดเก็บ	หน่วย	เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการตรวจรับและการจัดเก็บ	6.3, 8.5 7.5.1	3.1.1	21.2, 21.5 23.4
- การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ, ส่วนผสม และบรรจุภัณฑ์	จำนวนกระบวนการในการเคลื่อนย้ายที่ทำให้เกิดการปนเปื้อนที่ผิดหลัก GMP. และ Halal	กระบวนการ	เพื่อประเมินถึงโอกาสการปนเปื้อนข้ามที่ผิดหลัก GMP. และ Halal ในกระบวนการเคลื่อนย้าย	6.3, 8.5 7.5.1	3.1.2 3.1.5	21.5 23.4
- การควบคุมจุดวิกฤติของกระบวนการ	จำนวนครั้งที่กระบวนการอยู่นอกเหนือจุดวิกฤติที่กำหนดไว้	ครั้ง	เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการควบคุมกระบวนการไม่ให้เกิดจุดวิกฤติ	8.2.3, 8.3 8.4, 8.5	3.1.6	
- คุณภาพน้ำที่สัมผัสกับอาหาร	จำนวนตัวอย่างน้ำที่สัมผัสอาหารที่ไม่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของกระทรวงสาธารณสุข	ตัวอย่าง	เพื่อประเมินคุณภาพน้ำที่สัมผัสอาหารตามมาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข	8.2.3, 8.3 8.4, 8.5	3.1.4 4.1	

ตารางที่ 4.3 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP. Halal
3. ระบบมาตรฐาน GMP.(ต่อ)						
3.4 การสุขาภิบาล						
- โอภาสแปนเป็อนจากสัตว์	จำนวนสัตว์นำโรคและสัตว์ต้องห้ามตามหลัก Halal ที่พบในแต่ละบริเวณการผลิต	ตัว	เพื่อประเมินถึงความสามารถในการกำจัด สัตว์นำโรคและสัตว์ต้องห้ามตามหลัก Halal	6.4	4.4	23.3
- การจัดการระบบระบายน้ำทิ้ง และสิ่งโสโครก	จำนวนครั้งของการระบายน้ำทิ้งและสิ่งโสโครกจนทำให้ระบบบำบัดน้ำเสียเกิดการล้ม	ครั้ง	เพื่อประเมินถึงปริมาณน้ำทิ้งและสิ่งโสโครกในระบบการผลิต	8.2.3, 8.3	4.6	
3.5 การบำรุงรักษาและการทำความสะอาด						
- โอภาสแปนเป็อนจากการทำความสะอาดไม่เพียงพอ	จำนวนบริเวณการผลิตที่ทำ ความสะอาดไม่เพียงพอ	จุด	เพื่อประเมินบริเวณการผลิตที่อาจทำให้เกิดการปนเปื้อน	6.4	5.1	
- การล้างสารเคมี	จำนวนสารเคมีที่เกี่ยวข้องกับการรักษา สุขลักษณะที่ไม่มีป้ายชี้บ่ง	ตัน	เพื่อประเมินถึงการบริหารจัดการ สารเคมีที่อยู่ในบริเวณผลิต	4.2.4	5.5	
- การจัดการสารเคมี	จำนวนสารเคมีที่ไม่มีการจัดเก็บอย่างถูกต้อง หรืออยู่ในบริเวณผลิตโดยไม่มีป้ายชี้บ่ง	ตัน	เพื่อประเมินถึงการบริหารจัดการ สารเคมีที่อยู่ในบริเวณผลิต	4.2.4	5.5	

ตารางที่ 4.3 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP. Halal
3. ระบบมาตรฐาน GMP.(ต่อ)						
3.6 บุคลากรและดุลยภาพของผู้ปฏิบัติงาน						
- ความสะอาดของพนักงาน	จำนวนพนักงานที่พบเชื้อ Staphylococcus aureus 1มบ/มือ จำนวนพนักงาน ในบริเวณผลิต	%	เพื่อประเมินถึง โอกาสที่อาจเกิดการปนเปื้อน เนื่องจากพนักงาน	6.2.2 8.2.3, 8.5	6.2.2 6.2.3	
- การแต่งกายของพนักงาน	จำนวนพนักงานบริเวณผลิตที่แต่งกายไม่ถูกระเบียบ จำนวนพนักงานการผลิตทั้งหมด	%	เพื่อประเมินถึงสุขนิสัยของพนักงาน	6.2.2 8.2.3, 8.5	6.2.1, 6.2.2 6.2.3, 6.2.5	
- การรักษากฎของพนักงาน	จำนวนพนักงานในบริเวณผลิตที่ประพฤติกฎระเบียบ จำนวนพนักงาน ในบริเวณการผลิต	%	เพื่อประเมินถึงสุขนิสัยของพนักงาน	6.2.2 8.2.3, 8.5	6.2.1, 6.2.2 6.2.3, 6.2.5	
4. ระบบมาตรฐานอาหาร Halal						
- ผู้ควบคุมและผู้ปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ควบคุมและผู้ปฏิบัติงานนับถือศาสนาอิสลาม จำนวนพนักงานการผลิตทั้งหมด	%	เพื่อหาอัตราส่วนผู้ปฏิบัติงานที่นับถือ ศาสนาอิสลามต่อพนักงานทั้งหมด			21.4 23.2

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาคดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายในของหลักการ BSC ซึ่งสามารถแบ่งหมวดหมู่ของดัชนีชี้วัดได้ดังนี้

- ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับแผนที่ทางกลยุทธ์ จำนวน 12 ดัชนีวัด ประกอบด้วย
 - Improve work process efficiency จำนวน 8 ดัชนีวัด
 - Improve Productivity จำนวน 4 ดัชนีวัด
- ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับระบบมาตรฐาน ISO9001:2000 จำนวน 41 ดัชนีวัด
- ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของ GMP. จำนวน 22 ดัชนีวัด
- ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับระบบมาตรฐานอาหารฮาลาล จำนวน 6 ดัชนีวัด

4.4 ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้มีความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆก่อนหน้านี้ ดังนั้นสามารถถือได้ว่ามุมมองนี้เป็นมุมมองที่เป็นรากฐานของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ

ตารางที่ 4.4 จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของหลักการ BSC

ตารางที่ 4.4 คัดชี้ชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามการเรียนรู้และการพัฒนา

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐานอื่น		
				Strategy Map	ISO9001 (ver.2000)	GMP, Halal
1. แผนกที่ทางกลยุทธ์						
Put the right man in the right job.						
- ความชัดเจนของตำแหน่งงาน	จำนวนตำแหน่งงานที่มีปฏิบัติงานเข้าซ้อน จำนวนตำแหน่งงานทั้งหมด	%	เพื่อประเมินถึงการกำหนดความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน	X	5.4.1, 5.5.1 6.1	
- ความเหมาะสมของตำแหน่งงาน	จำนวนตำแหน่งงานที่ไม่ตรงกับ Job Specification จำนวนตำแหน่งงานทั้งหมด	%	เพื่อประเมินถึงความเหมาะสมของ แต่ละตำแหน่งงาน	X	5.4.1 6.2.1, 6.2.2	
2. ระบบมาตรฐาน ISO9001:2000						
- การใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงของพนักงานทั้งหมด จำนวนพนักงานทั้งหมด	เวลา/คน	เพื่อประเมินถึงความเพียงพอของ ทรัพยากรมนุษย์		5.4.1 6.1	
- ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม	ผลทดสอบหลังการฝึกอบรม, OJT. ผลทดสอบก่อนการฝึกอบรม, OJT.	%	เพื่อประเมินถึงประสิทธิภาพในการ ฝึกอบรม, OJT.		5.4.1, 8.5 6.2.1, 6.2.2	6.3
- อัตราความถี่ของอุบัติเหตุ	จำนวนครั้งของอุบัติเหตุ X 1,000,000 จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	ครั้ง Man-Hour	เพื่อประเมินถึงอุบัติเหตุจากการทำงาน ที่เกิดขึ้น		5.4.1, 6.2.2 6.4, 8.5	
- อัตราความรุนแรงของอุบัติเหตุ	จำนวนวันทำงานที่สูญเสีย X 1,000,000 จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	วัน Man-Hour	เพื่อประเมินถึงวันที่สูญเสียเชิงจากการ เกิดอุบัติเหตุ		5.4.1, 6.2.2 6.4, 8.5	

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของหลักการ BSC จากดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับแผนที่ทางกลยุทธ์ จำนวน 2 ดัชนีวัดและดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับระบบมาตรฐาน ISO9001:2000 จำนวน 4 ดัชนีวัด

สำหรับดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของระบบ GMP. จะมี 1 ดัชนีวัดที่สัมพันธ์กับดัชนีวัดของระบบมาตรฐาน ISO9001:2000 ส่วนมาตรฐานอาหารฮาลาลนั้น ไม่มีข้อกำหนดใดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตามหลักการ BSC

4.5 การคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน

4.5.1 การคัดเลือกด้วย Criteria Testing Matrix

จากดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองทั้ง 4 ด้านของหลักการ BSC ที่ได้ทั้งหมดนำเสนอต่อที่ประชุมของฝ่ายโรงงานอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งผู้ร่วมประชุมประกอบด้วยผู้จัดการฝ่าย, หัวหน้าโรงงาน 7 ท่าน และวิศวกร 5 ท่าน เพื่อพิจารณาคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในช่วงแรก โดยใช้การทำ Criteria Testing Matrix ตามเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

- เกณฑ์ผลกระทบของกระบวนการนั้นต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร
- เกณฑ์ผลกระทบของกระบวนการที่มีต่อลูกค้าภายนอก
- เกณฑ์ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงกระบวนการนั้น
- เกณฑ์การใช้ทรัพยากรหรือมีการสูญเสีย

สำหรับการให้คะแนนของแต่ละดัชนีชี้วัดนั้น ให้พิจารณาแต่ละดัชนีชี้วัดนั้นว่ามีความเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่กำหนดในลำดับใด ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การให้ลำดับคะแนนของแต่ละเกณฑ์ที่กำหนด

เกณฑ์ที่กำหนด	คะแนน		
	Low	Medium	High
ผลกระทบของกระบวนการนั้นต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	1	3	6
ผลกระทบของกระบวนการที่มีต่อลูกค้าภายนอก	1	3	6
ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงกระบวนการนั้น	1	3	6
การใช้ทรัพยากรหรือมีการสูญเสีย	6	3	1

จากการให้คะแนนของผู้ร่วมประชุมสามารถแสดงเป็นคะแนนรวมในแต่ละดัชนีชี้วัดตามเกณฑ์ที่กำหนดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อ ลูกค้าภายนอก	ความจำเป็น ที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากร และการสูญเสีย	
1. มุมมองด้านการเงิน							
- มูลค่าการสูญเสียวัดหีบห่อโดยรวม	มูลค่าการสูญเสียวัดหีบห่อ มูลค่าวัดหีบห่อที่ใช้	%	78	13	78	78	247
- ต้นทุนการใช้ไฟฟ้า	มูลค่าการใช้ไฟฟ้าในส่วนของการผลิต ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	69	13	66	66	214
- ต้นทุนการใช้น้ำ	มูลค่าการใช้น้ำในส่วนของการผลิต ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	69	13	66	66	214
- ต้นทุนการใช้น้ำมันเตา	มูลค่าการใช้น้ำมันเตา ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	72	13	69	66	220
- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง	ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	66	13	66	66	211
- ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง (เช่น กาวน้ำ, กาวเม็ด, กาวแผ่น)	ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง ผลผลิตที่ได้	บาท/ขวด	78	13	78	78	247

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้าภายนอก	ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากรและการสูญเสีย	
1. มุมมองด้านการเงิน(ต่อ)							
- ผลที่ได้จากการทำ Cost saving	<u>ต้นทุนก่อนการดำเนินโครงการ</u> <u>ต้นทุนหลังการดำเนินโครงการ</u>	-	78	13	13	31	135
- ต้นทุนการผลิตสินค้า	<u>ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า</u> <u>ผลผลิตที่ได้</u>	บาท/ขวด	78	13	78	27	196
- การควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่าย	<u>ค่าใช้จ่ายจริงในการผลิตสินค้า</u> <u>งบประมาณค่าใช้จ่ายที่ขอไว้</u>	%	78	13	78	78	247
- การควบคุมงานล่วงเวลา	<u>ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลา</u> <u>ผลผลิตที่ได้</u>	บาท/ขวด	39	13	27	39	118
- ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล	<u>ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล</u> <u>จำนวนครั้งในการเกิดอุบัติเหตุ</u>	บาท/ครั้ง	39	13	27	27	106

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อ ลูกค้าภายนอก	ความจำเป็น ที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากร และการสูญเสีย	
2. มุมมองด้านลูกค้า							
- ผลิตทันตามแผนผลิต	ผลผลิตที่ได้ แผนผลิต	%	78	78	78	78	312
- จำนวนสินค้า Repack จากคลังสินค้า	จำนวน Lot ที่ต้อง Repack จำนวน Lot ที่ผลิต	%	29	13	13	13	68
- ค่าเรือเรียนจากลูกค้าภายนอก เกี่ยวกับคุณภาพสินค้า	จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้าภายนอก เกี่ยวกับคุณภาพสินค้า	ราย	78	78	78	78	312
- ค่าเรือเรียนจากชุมชนเกี่ยวกับ มลภาวะต่างๆ	จำนวนคำร้องเรียนจากชุมชนเกี่ยวกับ มลภาวะต่างๆ	ราย	39	69	13	13	134
- การแก้ไขข้อร้องเรียน	จำนวนข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้ จำนวนข้อร้องเรียนทั้งหมด	%	78	78	78	78	312

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อ ลูกค้าภายนอก	ความจำเป็น ที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากร และการสูญเสีย		
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน							
- Waste Rate (ขาด, ผ่า, รูด, Shrink, ถัดอง)	จำนวนการสูญเสียวัสดุที่หือ จำนวนวัสดุที่หือที่ใช้	%	13	78	78	247	
- แผนงานซ่อมบำรุง	จำนวนแผนงานที่ประสบความสำเรื่ง จำนวนแผนงานซ่อมบำรุงที่กำหนดไว้	%	13	63	63	208	
- การ Break Down ของเครื่องจักร	จำนวนครั้งที่เครื่องจักรเกิดการ Break Down	ครั้ง	13	78	78	247	
- อัตราการ Break Down ของเครื่องจักร	ระยะเวลาในการ Break Down ชั่วโมงการทำงานของเครื่องจักร	%	13	78	78	247	
- Mean Time Between Failure	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและได้ผลผลิต จำนวนครั้งของการเกิดเหตุขัดข้องของเครื่องจักร	เวลา ครั้ง	13	39	39	154	
- ประสิทธิภาพของเครื่องจักร	ผลผลิตที่ได้ตามชั่วโมงทำงานจริง กำลังผลิตของเครื่องตาม ชม.ทำงานจริง	%	13	78	78	247	

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้าภายนอก	ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากรและการสูญเสีย	
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน(ต่อ)							
- กำลังการผลิต	ปริมาณผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิตได้ ระยะเวลาทั้งหมดในการผลิต	ขวด/ ช.ม.	78	13	78	78	247
- อัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลือง (กาวน้ำ, กาวเม็ด)	ปริมาณการใช้วัสดุสิ้นเปลือง จำนวนผลผลิตที่ได้	Kg./ไม้	78	13	78	78	247
- Yield Rate	ผลผลิตที่ได้ ปริมาณตัวเครื่องคัมที่ส่งมาบรรจุ	%	78	13	69	69	229
- Machine Hour Rate	Actual Machine Hour Standard Machine Hour	%	29	13	23	23	88
- Man Hour Rate	Actual Man Hour Standard Man Hour	%	29	13	23	23	88
- ประสิทธิภาพโดยรวม(O.E.E)	อัตราการเดินเครื่อง x ประสิทธิภาพ การเดินเครื่อง x อัตราคุณภาพ	%	78	13	60	54	205

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้าภายนอก	ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากรและการสูญเสีย	
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน(ต่อ)							
- การตอบสนองต่อข้อบกพร่อง	จำนวนพนักงานที่สามารถเข้าถึงนโยบายคุณภาพ จำนวนพนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ ISO ทั้งหมด	%	29	13	19	78	139
- ความสามารถในการวางแผน	จำนวนกิจกรรมที่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผนไว้	%	13	13	13	54	93
- การปฏิบัติตามกฎหมาย	จำนวนครั้งที่ไม่ผ่านการประเมิน จากภาครัฐและองค์กรต่างๆ	ครั้ง	78	78	23	69	248
- การทบทวนการบริหาร	จำนวนประเด็นการทบทวนที่สมารถหาแนวทางแก้ไข จำนวนประเด็นการทบทวนการบริหาร	%	13	13	13	78	117
- การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสูตรการผลิตที่ไม่ตรงกับ Master Formula จำนวนสูตรการผลิตทั้งหมด	%	13	78	19	78	188
- ความสามารถในการเรียกคืนผลิตภัณฑ์	ระยะเวลาในการเรียกคืนสินค้า จำนวนครั้งของการเรียกคืน	เวลา ครั้ง	13	43	13	78	147
- ความสามารถของการชี้แจงและตอบกลับได้	จำนวน Lot. การผลิตที่ไม่สามารถ ตอบกลับประวัติการผลิตได้	Lot.	13	43	13	78	147

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้าภายนอก	ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากรและการสูญเสีย	
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน(ต่อ)							
- ความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัด	จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การสอบเทียบ จำนวนเครื่องมือวัดทั้งหมด	%	13	13	29	78	133
- การตั้งสถานะการสอบเทียบ	จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่สามารถแสดงสถานะการผ่านการสอบเทียบ	ชิ้น	13	13	29	78	133
- การสะสมสิ่งของที่ไม่ใช้แล้วและสิ่งปฏิกูล	จำนวนบริเวณการผลิตที่พบการสะสมของสิ่งของที่ไม่ใช้แล้วและสิ่งปฏิกูล	จุด	13	13	13	78	117
- สภาพแวดล้อมโดยรวม	จำนวนบริเวณการผลิตที่พบน้ำขังและและสกปรก	จุด	13	13	17	69	112
- โอกาสการปนเปื้อนจากการออกแบบและวางผัง	จำนวนจุดที่เกิดการสวนทางกันระหว่างจุด High care area กับ Low care area	จุด	13	13	13	78	117
- ความเข้มแสงสว่าง	จำนวนบริเวณที่มีแสงสว่างไม่เพียงพอตามที่กฎหมายกำหนด	จุด	13	13	13	78	117
- อุณหภูมิ	จุดที่มีอุณหภูมิไม่เหมาะสมกับการทำงาน	จุด	13	13	27	60	113

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้าภายนอก	ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากรและการสูญเสีย	
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน(ต่อ)							
- อัตราการระบอบอากาศ	พื้นที่นับตั้งแต่ประตู+ช่องลม ในแต่ละบริเวณการผลิต จำนวนพื้นที่ทั้งหมดในแต่ละบริเวณการผลิต	เท่า	13	13	13	78	117
- การออกแบบ	จำนวนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตที่ไม่ถูกต้องตามหลัก GMP, และ Halal	ชิ้น	13	13	13	78	117
- ความสะอาดและการปนเปื้อน	จำนวนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตที่ไม่สะอาด และมีโอกาสปนเปื้อนที่ผลิตภัณฑ์ GMP, และ Halal	ชิ้น	13	13	13	78	117
- การตรวจรับและการจัดเก็บ	จำนวนวัตถุดิบ, ส่วนผสมและบรรจุภัณฑ์ที่เกิดความเสียหายระหว่างกระบวนการตรวจรับและจัดเก็บ	หน่วย	13	13	23	63	112
- การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ, ส่วนผสม	จำนวนกระบวนการในการเคลื่อนย้ายที่ทำให้เกิดการปนเปื้อนที่ผลิตภัณฑ์ GMP, และ Halal	กระบวนการ	13	13	13	78	117
- การควบคุมจุดวิกฤติของกระบวนการ	จำนวนครั้งที่กระบวนการอยู่นอกเหนือจุดวิกฤติที่กำหนดไว้	ครั้ง	13	63	13	54	143
- คุณภาพน้ำที่สัมผัสกับอาหาร	จำนวนตัวอย่างน้ำที่สัมผัสอาหารที่ไม่ผ่านการตรวจคุณภาพมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข	ตัวอย่าง	13	78	13	78	182

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อบุคลากรภายนอก	ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากรและการสูญเสีย	
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน(ต่อ)							
- โอกาสเป็นเบือนจากสัตว์	จำนวนสัตว์นำโรคและสัตว์ต้องห้ามตามหลัก Halal ที่พบในแต่ละบริเวณการผลิต	ตัว	13	13	13	78	117
- การจัดการระบบระบายน้ำทิ้งและสิ่งโสโครก	จำนวนครั้งของการระบายน้ำทิ้งและสิ่งโสโครกจนทำให้ระบบบำบัดน้ำเสียเกิดการล้ม	ครั้ง	13	69	13	13	108
- โอกาสเป็นเบือนจากการทำความสะอาดไม่เพียงพอ	จำนวนบริเวณการผลิตที่ทำความสะอาดไม่เพียงพอ	จุด	13	13	13	78	117
- การซึบสารเคมี	จำนวนสารเคมีที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสุขลักษณะที่ไม่มีป้ายชี้บ่ง	ชิ้น	13	13	13	78	117
- การจัดการสารเคมี	จำนวนสารเคมีที่ไม่มีการจัดเก็บอย่างถูกต้องหรืออยู่ในบริเวณผลิต โดยไม่มีกรชี้บ่ง	ชิ้น	13	13	13	78	117

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้าภายนอก	ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากรและการสูญเสีย	
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน(ต่อ)							
- ความสะอาดของพนักงาน	จำนวนพนักงานที่พบเชื้อ Staphylococcus aureus บนมือ จำนวนพนักงานในบริเวณผลิต	%	13	13	13	78	117
- การแต่งกายของพนักงาน	จำนวนพนักงานในบริเวณผลิตที่แต่งกายไม่ถูกต้องเทียบ จำนวนพนักงานในการผลิตทั้งหมด	%	13	13	63	69	158
- การรักษากฎของพนักงาน	จำนวนพนักงานในบริเวณผลิตที่ประพฤติผิดระเบียบ จำนวนพนักงานในการผลิต	%	13	13	63	69	158
- ผู้ควบคุมและปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ควบคุมและปฏิบัติงานที่นับถือศานาณียิตถวม จำนวนพนักงานในการผลิตทั้งหมด	%	13	13	13	78	117

ตารางที่ 4.6 ผลการให้คะแนนตาม Criteria Testing Matrix (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	หลักเกณฑ์				รวม
			ผลกระทบต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อ ลูกค้าภายนอก	ความจำเป็น ที่ต้องปรับปรุง	การใช้ทรัพยากร และการสูญเสีย	
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา							
- ความชัดเจนของตำแหน่งงาน	จำนวนตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน จำนวนตำแหน่งงานทั้งหมด	%	69	13	57	60	199
- ความเหมาะสมของตำแหน่งงาน	จำนวนตำแหน่งงานที่ไม่ตรงกับ Job Specification จำนวนตำแหน่งงานทั้งหมด	%	78	13	63	19	173
- การใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริงของพนักงานทั้งหมด จำนวนพนักงานทั้งหมด	เวลา/คน	21	13	13	63	110
- ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม	ผลทดสอบหลังการฝึกอบรม, OJT. ผลทดสอบก่อนการฝึกอบรม, OJT.	%	78	13	78	69	238
- อัตราความถี่ของอุบัติเหตุ	จำนวนครั้งของอุบัติเหตุ X 1,000,000 จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	ครั้ง Man-Hour	69	13	78	69	229
- อัตราความรุนแรงของอุบัติเหตุ	จำนวนวันทำงานที่สูญเสีย X 1,000,000 จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	วัน Man-Hour	69	13	78	69	229

จากคะแนนที่ได้ดังตารางที่ 4.6 ทำการคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่ได้คะแนนสูง 3 อันดับแรกของแต่ละมุมมองสรุปให้ผู้ร่วมประชุม ก่อนให้ผู้ร่วมประชุมทำการพิจารณาคัดเลือกดัชนีชี้วัดอีกครั้ง ซึ่งในการคัดเลือกครั้งแรกตามเกณฑ์คะแนนที่ได้ สรุปผลดังนี้

ก) กลุ่มดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเงิน ได้แก่

- มูลค่าการสูญเสียวัสดุหีบห่อโดยรวม(247 คะแนน)
- ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง ได้แก่ กาวน้ำ, กาวเม็ด, กาวแผ่น(247 คะแนน)
- การควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่าย(247 คะแนน)

ข) กลุ่มดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่

- ผลิตทันตามแผนผลิต(312 คะแนน)
- คำร้องเรียนจากลูกค้าภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า(312 คะแนน)
- การแก้ไขข้อร้องเรียน(312 คะแนน)

ค) กลุ่มดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่

- Waste Rate ได้แก่ ขวด, ฝา, ฉลาก, Shrink, กล่อง(247 คะแนน)
- การ Break Down ของเครื่องจักร(247 คะแนน)
- อัตราการ Break Down ของเครื่องจักร(247 คะแนน)
- ประสิทธิภาพของเครื่องจักร(247 คะแนน)
- กำลังการผลิต(247 คะแนน)
- อัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลือง ได้แก่ กาวน้ำ, กาวเม็ด(247 คะแนน)
- การปฏิบัติตามกฎหมาย(248 คะแนน)

ง) กลุ่มดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่

- ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม(238 คะแนน)
- อัตราความถี่ของอุบัติเหตุ(229 คะแนน)
- อัตราความรุนแรงของอุบัติเหตุ(229 คะแนน)

4.5.2 ผลสรุปการคัดเลือกดัชนีชี้วัดจากการประชุมร่วมกัน

จากดัชนีชี้วัดที่ได้คัดเลือกในครั้งแรกตามเกณฑ์คะแนนจาก Criteria Testing Matrix ได้นำเสนอเข้าที่ประชุมเพื่อให้ผู้ร่วมประชุมคัดเลือกอีกครั้ง ผลการประชุมสรุปได้ดังนี้

ก) กลุ่มดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเงิน

ผู้ร่วมประชุมให้ตัดดัชนีชี้วัดค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลืองออก เนื่องจากเป็นดัชนีชี้วัดที่ซ้ำซ้อนกับดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านกระบวนการภายในและมองว่าการลดปริมาณการใช้วัสดุสิ้นเปลืองนั้น การปรับปรุงที่กระบวนการภายในจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการแก้ที่ค่าใช้จ่าย

ดังนั้น ผู้ร่วมประชุมยอมรับในดัชนีชี้วัดที่นำเสนอทั้งหมด 2 ดัชนี ได้แก่

- มูลค่าการสูญเสียวัสดุหีบห่อโดยรวม
- การควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่าย

ข) กลุ่มดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านลูกค้า

ผู้ร่วมประชุมให้ตัดดัชนีชี้วัดการแก้ไขข้อร้องเรียนออก ให้เหลือเพียงดัชนีชี้วัดคำร้องเรียนจากลูกค้าภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า เนื่องจากเป็นการวัดผลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และจุดประสงค์หลักคือการผลิตสินค้าที่ไม่มีคำร้องเรียนจากลูกค้าภายนอกกลับมา ซึ่งการแก้ไขข้อร้องเรียนจึงเป็นการแก้ที่ปลายเหตุ

ดังนั้น ผู้ร่วมประชุมยอมรับในดัชนีชี้วัดที่นำเสนอทั้งหมด 2 ดัชนี ได้แก่

- ผลิตทันตามแผนผลิต
- คำร้องเรียนจากลูกค้าภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า

ค) กลุ่มดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ผู้ร่วมประชุมให้ตัดดัชนีชี้วัดการ Break Down ของเครื่องจักรออก ให้เหลือเพียงดัชนีชี้วัดอัตราการ Break Down ของเครื่องจักร เนื่องจากเป็นการวัดผลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันและให้ตัดดัชนีชี้วัดกำลังการผลิตออก ให้เหลือเพียงดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของเครื่องจักรเนื่องจากเป็นการวัดผลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันเพราะการปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักรเป็นการปรับปรุงกำลังการผลิตด้วยประการหนึ่ง

ดังนั้น ผู้ร่วมประชุมยอมรับในดัชนีชี้วัดที่นำเสนอทั้งหมด 5 ดัชนี ได้แก่

- Waste Rate (ขาด, ผ่า, หลาก, Shrink, กล่อง)
- อัตราการ Break Down ของเครื่องจักร
- ประสิทธิภาพของเครื่องจักร

- อัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลือง (กาวน้ำ, กาวเม็ด)
- การปฏิบัติตามกฎหมาย

ง) กลุ่มดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ผู้ร่วมประชุมยอมรับในดัชนีชี้วัดที่นำเสนอทั้ง 3 ดัชนี แต่กำหนดให้ดัชนีชี้วัดอัตราความถี่ของอุบัติเหตุและอัตราความรุนแรงของอุบัติเหตุอยู่ในหัวข้อดัชนีเดียวกัน ได้แก่

- ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม
- การเกิดอุบัติเหตุ ประกอบด้วย อัตราความถี่ของอุบัติเหตุและอัตราความรุนแรงของอุบัติเหตุ

4.5.3 การกำหนดคะแนนน้ำหนัก (Weight) ของแต่ละดัชนี

การกำหนดคะแนนน้ำหนัก(Weight) ของแต่ละดัชนีชี้วัดใช้วิธีการกำหนดแบบทั่วไป คือ ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าโรงงานเป็นผู้กำหนดคะแนนน้ำหนักของแต่ละดัชนีชี้วัดร่วมกัน ดังตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงคะแนนน้ำหนัก(Weight) ของแต่ละดัชนี

ดัชนีชี้วัด	น้ำหนักความสำคัญ(%)
ด้านการเงิน	
1. มูลค่าการสูญเสียวัสดุหีบห่อโดยรวม	10
2. การควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่าย	15
ด้านลูกค้า	
3. ผลผลิตตามแผนผลิต	15
4. คำร้องเรียนจากลูกค้าภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า	5
ด้านกระบวนการภายใน	
5. Waste Rate	5
- ขวด	
- ฝา	
- ฉลาก	
- กล่อง	
6. อัตราการ Break Down ของเครื่องจักร	5
7. ประสิทธิภาพของเครื่องจักร	10

ตารางที่ 4.7 แสดงคะแนนน้ำหนัก(Weight) ของแต่ละดัชนี (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	น้ำหนักความสำคัญ(%)
8. อัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลือง	10
- กาวน้ำ	
- กาวเม็ด	
9. การปฏิบัติตามกฎหมาย	10
(GMP , ISO 9001 Version 2000 , Halal)	
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	
10. ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม	10
- ตามแผนงาน Training Need	
- On the Job Training	
11. การเกิดอุบัติเหตุ	5
- อัตราความถี่ของอุบัติเหตุ	
- อัตราความรุนแรงของอุบัติเหตุ	
รวม	100

4.6 การนำเสนอดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ(BSC)

จากดัชนีชี้วัดที่ได้จากการประชุมร่วมกันในฝ่ายโรงงานอาหารฯ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในอดีตย้อนหลังเป็นเวลา 1 ปี เพื่อนำไปสร้างรายละเอียดของแต่ละดัชนีชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย ชื่อดัชนี, สูตรในการคำนวณ, วัตถุประสงค์, มาตรฐานปัจจุบัน, เป้าหมาย, หน่วยงานที่รับผิดชอบและระยะเวลาในการดำเนินงาน ส่งให้บอร์ดกรรมการจัดการของบริษัทพิจารณาอนุมัติ ดังตารางที่ 4.8 เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพของหน่วยงานและใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของหัวหน้าโรงงานประจำปีงบประมาณ 2548(1 ก.ย.2547 – 31 ส.ค.2548)

สำหรับการนำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพไปใช้เป็นวัตถุประสงค์คุณภาพของหน่วยงานฝ่ายโรงงานอาหารฯ นั้น ได้รับการตรวจประเมินระบบบริหารคุณภาพ ISO9001:2000(Surveillance Audit) โดยบริษัทผู้ตรวจประเมินระบบคุณภาพแล้วพบว่า สามารถกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพได้ทุกหัวข้อของดัชนี แต่ผู้ประเมินมีข้อเสนอแนะว่าอาจไม่จำเป็นในการกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพด้วยดัชนีชี้วัดหลายหัวข้อในคราวเดียว อาจทยอยกำหนดหัวข้อวัตถุประสงค์คุณภาพปีละ 1 ดัชนีในแต่ละมุมมองของ BSC หากวัตถุประสงค์คุณภาพตัวใดที่ประสบผลสำเร็จแล้วก็ให้เปลี่ยนจากวัตถุประสงค์คุณภาพ มาเป็นการเฝ้าระวัง(Monitoring) แทนแล้วจึงตั้งวัตถุประสงค์คุณภาพใหม่ขึ้นมาเพิ่มเติม แต่หากหน่วยงานมีความพร้อมทั้งด้านทรัพยากรและบุคลากรอยู่แล้วก็สามารถกำหนดครั้งละหลายหัวข้อได้

ตารางที่ 4.8 วัตถุประสงค์คุณภาพ(Quality Objective) ประจำปีงบประมาณ 2548 ฝ่ายโรงงานอาหารฯ

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	น้ำหนัก ความสำคัญ	มาตรฐาน ปัจจุบัน	เป้าหมาย	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
ด้านการเงิน								
1. มูลค่าการสูญเสียวัสดุที่มอบโดยรวม	มูลค่าการสูญเสียวัสดุที่มอบ มูลค่าวัสดุที่มอบที่ใช้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดอัตรา การสูญเสียวัสดุที่มอบด้วยวิธีต่างๆ	10	0.554	≤ 0.554	หน.โรงงาน	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
2. การควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่ายจริงในการผลิตสินค้า งบประมาณค่าใช้จ่ายที่ขอไว้	%	เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตาม งบประมาณที่ขอไว้	15	77.72	100	หน.โรงงาน	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
ด้านลูกค้า								
3. ผลิตทันตามแผนผลิต	ผลผลิตที่ได้ แผนผลิต	%	เพื่อวัดค่าความเสียโอกาสทางการค้า	15	97.99	100	หน.โรงงาน	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
4. ค่าร้องเรียนจากลูกค้าภายนอก เกี่ยวกับคุณภาพสินค้า	จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า ภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า	ราย	เพื่อ ลด/ไม่มี จำนวนคำร้องเรียนจาก ลูกค้าภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า	5	7	0	หน.โรงงาน	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
ด้านกระบวนการภายใน								
5. Waste Rate	จำนวนการสูญเสียวัสดุที่มอบ จำนวนวัสดุที่มอบที่ใช้	%	เพื่อลดอัตราการสูญเสียวัสดุที่มอบ แต่ละประเภท	5			หน.โรงงาน	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
- ขวด					0.5	≤ 0.5		
- ผ่า					0.4	≤ 0.4		
- ฉลาก					0.4	≤ 0.4		
- Shrink					0.6	≤ 0.6		
- กลอง 50					0.22	≤ 0.22		

ตารางที่ 4.8 วัตถุประสงค์คุณภาพ(Quality Objective) ประจําปีงบประมาณ 2548 ฝ่ายโรงงานอาหารฯ (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	น้ำหนัก ความสําคัญ	มาตรฐาน ปัจจุบัน	เป้าหมาย	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ระยะเวลา คํานึงการ
ด้านกระบวนการภายใน(ต่อ)								
6. อัตราการ Break Down ของเครื่องจักร	ระยะเวลาในการ Break Down ชั่วโมงการทำงานของเครื่องจักร	%	เพื่อประเมินความสามารถในการ ซ่อมบำรุง	5	12.4	10	หน.โรงงาน	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
7. ประสิทธิภาพของเครื่องจักร	ผลผลิตที่ได้ตามชั่วโมงทำงานจริง กําลังผลิตของเครื่องตาม ชม.ทำงานจริง	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพของ เครื่องจักรและการดูแลรักษา	10	62	≤ 62	หน.โรงงาน	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
8. อัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลือง - กาวนํ้า - กาวเม็ด	ปริมาณการใช้วัสดุสิ้นเปลือง จำนวนผลผลิตที่ได้	Kg./ไม้	เพื่อลดอัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลือง	10			หน.โรงงาน	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
9. การปฏิบัติตามกฎหมาย (GMP , ISO 9001 Version 2000 , Halal)	จำนวนครั้งที่ไม่ผ่านการประเมิน จากภาครัฐและองค์กรต่างๆ	ครั้ง	เพื่อประเมินถึงการปฏิบัติตาม กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	10	0	0	ผ.รงจ.อาหารฯ	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48

ตารางที่ 4.8 วัตถุประสงค์คุณภาพ(Quality Objective) ประจำปีงบประมาณ 2548 ฝ่ายโรงงานอาหารฯ (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	น้ำหนัก ความสำคัญ	มาตรฐาน ปัจจุบัน	เป้าหมาย	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา								
10. ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม - ตามแผนงาน Training Need - On the Job Training	ผลทดสอบหลังการฝึกอบรม, OJT. ผลทดสอบก่อนการฝึกอบรม, OJT.	%	เพื่อประเมินถึงประสิทธิภาพในการฝึกอบรม, OJT.	10	- -	> 100 > 100	หน. โรงงาน	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
11. การเกิดอุบัติเหตุ				5				
- อัตราความถี่ของอุบัติเหตุ	จำนวนครั้งของอุบัติเหตุ X 1,000,000 จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	ครั้ง Man-Hour	เพื่อประเมินถึงอุบัติเหตุจากการทำงานที่เกิดขึ้น		7.69	≤ 7.69	หน. โรงงาน จป.	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48
- อัตราความรุนแรงของอุบัติเหตุ	จำนวนวันทำงานที่สูญเสีย X 1,000,000 จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	วัน Man-Hour	เพื่อประเมินถึงวันที่สูญเสียจากการเกิดอุบัติเหตุ		52.85	≤ 52.85	หน. โรงงาน จป.	1 ก.ย. 47 - 31 ส.ค. 48