

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กฤษกร รอดช้างเผื่อน. (2549). การวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของ
อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย. ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรม
อุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กฤษดา กรุดทอง. (2553). ขอบข่ายของการวิจัยด้านการจัดการคุณภาพ. สืบค้นเมื่อ
กรกฎาคม 30, 2553 จาก <http://learners.in.th/file/classroom/articleonScopeofQMresearch.doc>.
- บุญศรี คำชาย. (2545). เอกสารประกอบการเรียนชุดวิชา 1065112 นโยบายและการจัดการ
กลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- จักรินทร์ วรรณโพธิ์กลาง. (2547). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจการจัดพิมพ์ ศึกษากรณี
บริษัท มิติเดิร์น พลัส จำกัด. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการคุณภาพ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. (2548). The Balanced Scorecard : ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กร
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอส อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2546). กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ:
ธรรมกมลการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2540). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- บริษัทกรณีศึกษา. (2551). คู่มือคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 3). สุราษฎร์ธานี: บริษัทกรณีศึกษา.
- _____. (2553). รายงานการประชุมโดยทบทวนฝ่ายบริหาร. องค์การกรณีศึกษา
[แบบบันทึก].
- ประสิทธิ์ สังขะวรรณะ. (2548). การกระจายกลยุทธ์ปฏิบัติการของส่วนการกำลัง และโยธา
ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ ศึกษากรณีกลุ่มเครือข่ายโทรคมนาคม บริษัท ทศท
คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พรรณี ไศรภหาย. (2549). การวางแผนกลยุทธ์ 3 ปี (2550-2552) ศึกษากรณี
โรงแรมจันทร์สม ฮอท สเปา ระนอง. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2550). **เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ภาวินาส.
- มะโน อาลีบาย. (2550). **แผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจงานบริการทำความสะอาด ศึกษากรณี ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทริเปิ้ลเอนเตอร์ไพรซ์**. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). **การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วีระพล บดีรัฐ. (2543). **"PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ"**. กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- วีระเดช เชื้อนา. (2547). **เขย่า Balance Scorecard แล้วลงมือทำ..ทีละขั้นตอน..ตลอดแนว**. กรุงเทพฯ: ดวงกลมสมัย.
- ศศธร คุณวุฒิ. (2546). **การออกแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาด และการประยุกต์สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก ศึกษากรณี ห้างหุ้นส่วนจำกัด สิริวัฒน์โลหะภัณฑ์**. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศรัยกร บุษยะมา. (2545). **การวัดประสิทธิผลขององค์กรด้วยวิธีการแบบคุณภาพ กรณีศึกษา บริษัท อีรพัฒน์ อินดัสตรี้ส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด**. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณฑัย. (2541). **The Balanced Scorecard เทคนิคการวัดผลการดำเนินกลยุทธ์. บริหารธุรกิจ, 6 (77).31**
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- _____. (2550). **PDCA**. สืบค้นวันที่ 20 กรกฎาคม, 2553 จาก http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=42.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวัน. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เ็ดดูเรชั่น อินโดไชน่า.
- _____. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

- สุพัตรียอมเจริญ. (2547). การประเมินประสิทธิผลของงานวิจัยพยาบาลด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ ศึกษากรณี โรงพยาบาลระนอง. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุวัฒน์ ศิริวันรัตน์. (2549). บทสรุปการวางแผนกลยุทธ์ Balanced Scorecard Model. กรุงเทพฯ: ซี แอนด์ เอ็น.
- สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร. (2550). รายงานการผลิตการตลาดปาล์มน้ำมัน ปี 2550. กรุงเทพฯ: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์.
- สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2547. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2545). การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก. For Quality, 9 (59), 123.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2549). การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Black, J.S. & Porter W.L. (2000). Management meeting now challenges. New Jersey: Perntice – Hill.
- Certo, S.C. & Peter, J.P. (1991). Strategic management : Concepts and applications. Singapore: McGraw-Hill.
- Coulter, M. (2002). Strategic management in action. New tensey: Prentice-Hall.
- David, F.R. (1997). Strategic management concept & cases. New York: Macmillan.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- _____. (2000). The strategy-focused organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porth, S.J. (2003). Strategic management. New jersey: Hamiltion.
- Pearce, J.A. & Robinson R.B. (2000). Strategic management. Malaysia: McGraw - Hill.

Schermerhore, J.R. (2002). **Management**. New York: John Wiley & Sons.

Thompson, A.R. & Strickland, A.J. (1995). **Strategic management : Concepts and cases**.
(8th ed.). USA: Business publications.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 1 / 2553

วันเสาร์ที่ 21 สิงหาคม 2553

ณ ห้องประชุมองค์กร

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

1. กรรมการผู้จัดการ
2. รองกรรมการผู้จัดการ
3. ผู้จัดการทั่วไป
4. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ
5. ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน
6. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม
7. สมุห์บัญชี
8. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต
9. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง
10. วิศวกรไฟฟ้า
11. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม
12. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ
13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล

รวมผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด 13 คน โดยมี กรรมการผู้จัดการเป็นประธานในที่ประชุม ประธานได้กล่าวเปิดประชุม และดำเนินการประชุมตามวาระดังต่อไปนี้

วาระที่ 1 เรื่องแจ้งการทำวิจัยของคุณพิศาล ทรวงพิทักษ์กุล

ประธานแจ้งในที่ประชุมให้ทราบว่า คุณพิศาล ทรวงพิทักษ์กุล จะดำเนินการทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เรื่องการวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ เพื่อประกอบการศึกษาหลักสูตร วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และเชิญ คุณพิศาล ทรวงพิทักษ์กุล ชี้แจงเกี่ยวกับการทำงานวิจัยครั้งนี้ต่อที่ประชุม ในเรื่องของสภาพ

ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร วัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้ ประโยชน์จากการวางแผนกลยุทธ์ และชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานพร้อมทั้งขอความร่วมมือจากคณะผู้บริหารในการทำวิจัยในครั้งนี้

วาระที่ 2 เรื่องการจัดตั้งกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่าการจัดทำวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีแบบดุลยภาพจะต้องได้รับความร่วมมือ และสนับสนุนข้อมูล รวมถึงการระดมสมองเสนอความคิดเห็นจากทุกแผนก และทุกระดับ ตั้งแต่ กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์มสมุห์บัญชี ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ และหัวหน้าแผนกของแต่ละแผนก ประธานเสนอให้มีการแต่งตั้งกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 13 คน ประกอบด้วย

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. กรรมการผู้จัดการ | เป็นประธาน |
| 2. รองกรรมการผู้จัดการ | เป็นรองประธาน |
| 3. ผู้จัดการทั่วไป | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้จัดการโรงงาน | เป็นกรรมการ |
| 5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 6. สมุห์บัญชี | เป็นกรรมการ |
| 7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต | เป็นกรรมการ |
| 8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง | เป็นกรรมการ |
| 9. วิศวกรไฟฟ้า | เป็นกรรมการ |
| 10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ | เป็นกรรมการ |
| 12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ | เป็นกรรมการ และเลขานุการ |
| 13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

วาระที่ 3 กำหนดตารางการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ และอบรมความรู้ เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ประธานขอให้ที่ประชุมกำหนดการประชุมกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ โดยคุณพิศาล ได้นำเสนอตารางการประชุมกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ และการอบรมความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

หัวข้อการประชุมเชิงปฏิบัติการ	วันที่ประชุม	เวลา
1. การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ	อาทิตย์ 22 ส.ค. 2553	9.00 – 12.00 น.
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกปัจจัยหลัก โดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก	เสาร์ 4 ก.ย. 2553	9.00 – 12.00 น.
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้หลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า	เสาร์ 11 ก.ย. 2553	9.00 – 12.00 น.
4. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน และประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้ SWOT Matrix	เสาร์ 18 ก.ย. 2553	9.00 – 12.00 น.
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการวางแผนกลยุทธ์	เสาร์ 25 ก.ย. 2553	9.00 – 12.00 น.
6. การสร้างกลยุทธ์หลักโดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยใช้ตารางการจับคู่กลยุทธ์	เสาร์ 2 ต.ค. 2553	9.00 – 12.00 น.
7. กระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ โดยพิจารณามุมมองทั้ง 4 คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ เติบโต	เสาร์ 9 ต.ค. 2553	9.00 – 12.00 น.
8. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์หลัก และแผนที่กลยุทธ์	เสาร์ 16 ต.ค. 2553	9.00 – 12.00 น.
9. การจัดทำตารางการเชื่อมโยงกลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับหน่วยงานเพื่อกระจายสู่การปฏิบัติและกำหนดแผนงานโครงการ	เสาร์ 30 ต.ค. 2553	9.00 – 12.00 น.
10. การปรับปรุงแผนกลยุทธ์จากที่มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์แล้ว	เสาร์ 20 พ.ย. 2553	9.00 – 12.00 น.

ที่ประชุมมีมติให้จัดการประชุม และอบรมตามวันเวลาที่นำเสนอได้

วาระที่ 4 อื่นๆ

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบกำหนดการประชุมกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไป
วันอาทิตย์ที่ 22 ส.ค. 2553 เวลา 9.00 - 12.00 น.

เรื่องอื่น ๆ ไม่มี

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 10.30 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 2 / 2553

วันอาทิตย์ที่ 22 สิงหาคม 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

1. กรรมการผู้จัดการ	เป็นประธาน
2. รองกรรมการผู้จัดการ	เป็นรองประธาน
3. ผู้จัดการทั่วไป	เป็นกรรมการ
4. ผู้จัดการโรงงาน	เป็นกรรมการ
5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม	เป็นกรรมการ
6. สมุห์บัญชี	เป็นกรรมการ
7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต	เป็นกรรมการ
8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง	เป็นกรรมการ
9. วิศวกรไฟฟ้า	เป็นกรรมการ
10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม	เป็นกรรมการ
11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ	เป็นกรรมการ
12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ	เป็นกรรมการ และเลขานุการ
13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล	เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

วาระที่ 1 เรื่องการให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ

ประธานในที่ประชุมแจ้งให้ทราบเรื่องการอบรมให้ความรู้ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ โดยคุณพิศาล เป็นผู้ให้ความรู้ ประกอบด้วย การทบทวนสถานการณ์ขององค์กรเบื้องต้นจากข้อมูลตัวชี้วัดคุณภาพ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม คัดเลือกปัจจัยหลักโดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้หลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน และประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้ SWOT Matrix การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมต่อการวางแผนกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์หลักโดยการจับคู่ระหว่าง

ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยใช้ตารางการจับคู่กลยุทธ์ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และการกระจายกลยุทธ์ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ

วาระที่ 2 เรื่องอื่น ๆ

ประธานแจ้งให้ทุกคนกลับไปทบทวนเนื้อหาที่ได้รับการอบรมในวันนี้ เพื่อจะได้นำไปใช้จริงในการประชุมเชิงปฏิบัติการในประชุมครั้งถัดไป ซึ่งการประชุมครั้งถัดไปจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม และการคัดเลือกปัจจัยหลักโดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก โดยก่อนการเริ่มการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนกลยุทธ์ทุกครั้งจะให้คุณพิศาลทบทวนขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ให้ก่อนการดำเนินการทุกครั้ง

เรื่องอื่น ๆ ไม่มี

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 12.30 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 3 / 2553

วันเสาร์ที่ 4 กันยายน 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

1. กรรมการผู้จัดการ	เป็นประธาน
2. รองกรรมการผู้จัดการ	เป็นรองประธาน
3. ผู้จัดการทั่วไป	เป็นกรรมการ
4. ผู้จัดการโรงงาน	เป็นกรรมการ
5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม	เป็นกรรมการ
6. สมุห์บัญชี	เป็นกรรมการ
7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต	เป็นกรรมการ
8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง	เป็นกรรมการ
9. วิศวกรไฟฟ้า	เป็นกรรมการ
10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม	เป็นกรรมการ
11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ	เป็นกรรมการ
12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ	เป็นกรรมการ และเลขานุการ
13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล	เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

วาระที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค

ประธานกล่าวเปิดการประชุม และแจ้งให้คุณพิศาลเป็นผู้ดำเนินการประชุม ผู้ดำเนินการการประชุมได้ทบทวนความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาพสังคม วัฒนธรรม ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย และปัจจัยด้านเทคโนโลยี และกระแสโลกาภิวัตน์ ผลปรากฏดังตาราง

ปัจจัยภายนอกเชิงมหภาค	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ 1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ใน อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน 2. อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรามีความผันผวน 3. รายได้ประชากร		/	ทำให้มีการนำเข้าผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์ม ดิบจากต่างประเทศที่มีราคาต่ำกว่า การขายผลิตภัณฑ์แก่ต่างประเทศมี รายได้ผันผวนตามอัตราแลกเปลี่ยน รายได้ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันต่ำ เทียบกับอุตสาหกรรมอื่นทำให้ขาดแคลน แรงงาน
ปัจจัยด้านสภาพสังคมวัฒนธรรม 1. ขนาดของครอบครัว 2. อาชีพของเกษตรกรในท้องถิ่น 3. ทักษะของเกษตรกรในท้องถิ่น 4. พื้นฐานการศึกษาของเกษตรกร สวนปาล์ม	/	/	องค์กรมีโอกาสรับแรงงานในท้องถิ่น มากขึ้นเนื่องจากขนาดของครอบครัว เล็ก โรงงานตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีคนในท้องถิ่น ประกอบอาชีพเกษตรกรรมสวนปาล์มน้ำมัน ซึ่งเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน ทักษะของเกษตรกรในท้องถิ่นมุ่งแต่ การขายวัตถุดิบให้ได้ปริมาณมาก ไม่คำนึงถึงคุณภาพทำให้วัตถุดิบ ป้อนเข้าโรงงานไม่แน่นอน เกษตรกรสวนปาล์มน้ำมันขาดความรู้ ทางวิชาการ ทำให้ผลผลิตต่อไร่ต่ำ
ปัจจัยด้านการเมือง/กฎหมาย 1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อ ภาคอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน 2. นโยบายส่งเสริมการลงทุนของ BOI 3. กฎหมายสิ่งแวดล้อม และ ความปลอดภัย	/	/	ภาครัฐมีงบประมาณสนับสนุนภาค อุตสาหกรรมในการเพิ่มศักยภาพเพิ่มขึ้น การขยายกำลังการผลิตของโรงงานจะ ทำให้ได้รับสิทธิทางภาษีจากการลงทุน มากขึ้น องค์กรได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี หาก องค์กรมีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี ป้องกันมลพิษทางด้านสิ่งแวดล้อมที่ เกิดขึ้นจากองค์กร

ปัจจัยภายนอกเชิงมหภาค	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านการเมือง/กฎหมาย 4. นโยบายการค้าเสรี 5. นโยบายการประกันราคาวัตถุดิบ		/ /	ไม่สามารถแข่งขันกับประเทศมาเลเซีย ซึ่งได้เปรียบเทียบการแข่งขันด้านคุณภาพ สินค้าและต้นทุนการผลิต นโยบายการประกันราคาวัตถุดิบไม่ชัดเจน ขาดกลไกในการกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบที่ เป็นธรรม ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาซื้อ วัตถุดิบที่สูงในระหว่างอุตสาหกรรม
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี/กระแสโลกาภิวัตน์ 1. ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร 2. ระบบการขนส่งสินค้า 3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต 4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใน การแปรรูปผลิตภัณฑ์ปาล์ม และ ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	/ / /	/ /	เทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้าทำให้อ องค์กรมีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย สามารถ วางแผนการผลิตได้ดีขึ้น ขาดสาธารณูปโภคทางด้านการขนส่ง ต้องพึ่งพาการขนส่งทางถนนเป็นหลัก ทำให้ควบคุมต้นทุนการขนส่งได้ยาก เนื่องจากภาวะราคาน้ำมันผันผวน มีเทคโนโลยีด้านการผลิต และด้านอื่น ๆ จากหลายแหล่ง เลือกใช้ได้งานและมากขึ้น ปาล์มน้ำมันเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้ ประโยชน์ได้ทุกส่วน ตั้งแต่การสกัดเป็น น้ำมันปาล์มดิบ และผลิตภัณฑ์พลายได้ (By product) และของเสียที่เกิดจาก กระบวนการผลิตสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร ได้อย่างสูงด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม

วาระที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ผู้ดำเนินการประชุมแจ้งให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ระดับมุมมอง เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากแรงผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) ได้แก่ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขาย และได้มีนักวิชาการได้เสนอแรงผลักดันที่ 6 ไว้ในการวิเคราะห์ด้วย คือ แรงผลักดันจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ แสดงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ผลปรากฏดังตาราง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่			
1. การลงทุนของคู่แข่งรายใหม่	/		การก่อตั้งโรงงานใหม่ของคู่แข่งจะต้องลงทุนสูง ให้ได้โรงงานที่มีกำลังการผลิตที่สูง เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยการประหยัดเนื่องจากขนาดทำให้คู่แข่งเข้ามาลำบาก และมีจำนวนจำกัด
2. ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์		/	มาตรฐานการผลิตที่ใกล้เคียงกันทำให้สินค้าของบริษัทและคู่แข่งไม่มีความแตกต่างในสินค้าของคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาได้
3. ทรัพยากรวัตถุดิบมีจำกัด	/		คู่แข่งรายใหม่ต้องมีความยากลำบากในการจัดหาวัตถุดิบที่มีจำกัดเพื่อป้อนเข้าโรงงานให้เพียงพอ ซึ่งต้องแข่งขันกับโรงงานอื่น ๆ ที่มีระบบการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ และมีประสบการณ์สูงกว่า
4. การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย		/	คู่แข่งรายใหม่เข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายได้ง่าย เนื่องจากโรงงานไม่รับรู้ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จากโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบ
5. นโยบายภาครัฐ	/		ภาครัฐขาดนโยบาย และการส่งเสริมอย่างจริงจัง และถาวรทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมลำบาก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมใน การแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม 1. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ 2. การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ 3. กำลังการผลิตส่วนเกิน 4. ความแตกต่าง หรือความโดดเด่นใน ตราสินค้า 5. ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ ใหม่ 6. ข้อมูลในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันใน ปัจจุบัน	/ / /	/ / /	การแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงมาก ทำให้เกิด ปัญหาวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการผลิต ผลิตภัณฑ์พลอยได้ อาทิเช่น กะลาปาล์ม กากเมล็ดในปาล์ม ทะลายปาล์ม และน้ำเสีย สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้อีกครั้งได้ เนื่องจากวัตถุดิบไม่เพียงพอทำให้มีกำลัง การผลิตอย่างเพียงพอสามารถจัดซื้อจัดหา วัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานได้อีกมาก / ไม่มีความแตกต่างหรือความโดดเด่นใน ตราสินค้า เนื่องจากน้ำมันปาล์มดิบมีคุณภาพ ในระดับเดียวกันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม / การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องใช้ งบประมาณสูงโดยเฉพาะการปรับสายการผลิต ทำให้คู่แข่งยากที่จะเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ไม่มีผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล ส่วนกลางทำให้ภายในอุตสาหกรรมปาล์ม ขาดข้อมูลที่ชัดเจนในการบริหารจัดการ
ปัจจัยด้านภาวะคุกคามของ สินค้าทดแทน 1. ระดับราคาของสินค้าทดแทน เมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้ 2. ความยากง่ายในการที่ลูกค้าเปลี่ยนไป ใช้สินค้าทดแทน 3. ความนิยมของลูกค้าที่มีต่อสินค้า ทดแทน	/ / /		ปาล์มน้ำมันเป็นพืชน้ำมันที่ให้ผลผลิตต่อไร่ สูงกว่าพืชน้ำมันชนิดอื่น ทำให้ระดับราคา สูงกว่าสินค้าทดแทน และอุตสาหกรรมเติบโต มากกว่าอุตสาหกรรมพืชน้ำมันชนิดอื่น ในกระบวนการผลิตเป็นกระบวนการเฉพาะ ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน มีความนิยมของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ปาล์ม ที่สูงขึ้น จึงทำให้ความนิยมของลูกค้าต่อสินค้าทดแทน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมใน การแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของผู้ขาย 1. ความแตกต่างของวัตถุดิบ 2. ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผลผลิต ทางการเกษตรของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ 3. การรวมกลุ่มของผู้ขายวัตถุดิบ 4. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท) 5. ต้นทุนที่เกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบ 6. จำนวนผู้ขายน้อยราย	/ / / / / /	/ / / / / /	ความไม่เพียงพอของวัตถุดิบสำหรับการผลิต ทำให้ธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์มไม่สามารถเลือก ผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพได้ เนื่องจากเปลี่ยนแปลงการลงทุนเป็นต้นทุนสูง สำหรับเกษตรกร จึงแหล่งผลิตวัตถุดิบคงที่ การรวมกลุ่มของผู้ขายยังไม่สามารถดำเนินการ ได้อย่างเป็นรูปธรรมทำให้ขาดอำนาจการต่อรอง กับโรงงาน เกษตรกรรายย่อยนิยมขายวัตถุดิบให้แก่พ่อค้า คนกลางที่ไม่มีจริยธรรม โดยการปลอมปน วัตถุดิบทำให้วัตถุดิบมีคุณภาพต่ำ พื้นที่เพาะปลูกใกล้เคียงโรงงาน มีปริมาณน้อย ทำให้โรงงานต้องจัดซื้อวัตถุดิบจากพื้นที่อื่นที่ ไกลออกไป ทำให้มีต้นทุนในการขนส่งวัตถุดิบ เข้าโรงงานสูง ทำให้ลดเวลาในการเจรจาต่อรอง ด้านการจัดหาวัตถุดิบ
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของลูกค้า 1. ลูกค้า (โรงกลั่นน้ำมัน) มีอำนาจเจรจา ต่อรอง 2. การรวมกลุ่มของลูกค้า 3. ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบ ของลูกค้า	/ / /	/ / /	ราคาน้ำมันปาล์มดิบอ้างอิงราคากลางของ ประเทศมาเลเซีย ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรอง ราคาน้อย การรวมกลุ่มของโรงกลั่นน้ำมันยังไม่เกิดขึ้น อย่างเป็นรูปธรรม ลูกค้าใช้ปัจจัยที่มีทำเลที่ตั้งใกล้ผู้ส่งมอบ เพื่อประหยัดต้นทุนการขนส่ง และในพื้นที่ ใกล้เคียงมีโรงกลั่นน้ำมันไม่มากนักทำให้โรงงาน ต้องพึ่งโรงกลั่นรายเดิมเป็นหลัก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมใน การแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของลูกค้า 4. กระบวนการผลิตของลูกค้ามีความแน่นอน 5. ความชัดเจนของอุปสงค์ของลูกค้า 6. การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนของลูกค้า 7. ความยืดหยุ่นของราคาสินค้า 8. ความแตกต่าง และโดดเด่นของสินค้า 9. กำไรของลูกค้า 10. คุณภาพสินค้า	/ / / / / /	/ / / / / /	ลูกค้าโรงงานน้ำมันมักไม่เปลี่ยนแปลงสายการผลิตจึงทำให้ความต้องการใช้วัตถุดิบสูง ลูกค้าโรงงานน้ำมันมีการระบุระดับอุปสงค์ที่ต้องการล่วงหน้าทำให้องค์กรมีความชัดเจนในการวางแผนกำลังการผลิต การกลั่นน้ำมันปาล์มต้องใช้เครื่องจักรเฉพาะด้านหากลูกค้าต้องการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนต้องใช้ต้นทุนสูงในการปรับปรุงเครื่องจักรให้สอดคล้อง ราคาน้ำมันปาล์มเป็นสินค้าควบคุมที่อ้างอิงราคากลางของกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ทำให้มีความยืดหยุ่นน้อย ไม่มีความแตกต่าง และความโดดเด่นของสินค้ามากนัก เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการปริมาณสินค้าที่เพียงพอเป็นหลัก กำไรของลูกค้าขึ้นอยู่กับปริมาณสินค้าที่ผลิตได้เป็นหลัก เนื่องจากความต้องการสินค้าของผู้บริโภคมีสูงมาก ทำให้ลูกค้ามีความต้องการสินค้าในปริมาณที่สูงเช่นกัน เทคโนโลยีขององค์กร มีศักยภาพในการผลิต ความเพียงพอต่อการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพในระดับที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ 1. อำนาจการต่อรองของภาครัฐบาล	/		ไม่มีอำนาจการต่อรองเนื่องจากอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันเป็นอุตสาหกรรมมีความต้องการใช้สินค้าภายในประเทศสูง ภาครัฐให้การสนับสนุน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมใน การแข่งขันในอุตสาหกรรม	โอกาส	อุปสรรค	รายละเอียด
ปัจจัยด้านอำนาจการต่อรองของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ 2. อำนาจการต่อรองของชุมชนท้องถิ่น 3. อำนาจการต่อรองของเจ้าหน้าที่ 4. อำนาจการต่อรองของบุคลากรใน อุตสาหกรรมปาล์ม 5. สมาคมการค้าต่าง ๆ 6. ผู้ถือหุ้น	/ / / /	/ / / /	ชุมชนท้องถิ่นมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากเป็น ทั้งแหล่งแรงงาน และแหล่งวัตถุดิบขององค์กร อีกทั้งโรงงานยังมีโอกาสสร้างปัญหาสิ่งแวดล้อม ให้กับชุมชนในท้องถิ่นได้ สถานะการเงินขององค์กรมีความมั่นคงและ น่าเชื่อถือ ทำให้อำนาจการต่อรองของเจ้าหน้าที่ มีน้อย อุตสาหกรรมปาล์มจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มี ประสบการณ์สูง และปัจจุบันมีบุคลากรที่มี ประสบการณ์จำกัด ทำให้มีการแข่งขันแย่งชิง บุคลากรภายในอุตสาหกรรมปาล์ม ผู้บริหารขององค์กรเป็นสมาชิกของสมาคม อุตสาหกรรมผู้ผลิตน้ำมันปาล์ม ทำให้นโยบาย ของสมาคมการค้าต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาจาก ผู้บริหารขององค์กร องค์กรมีผู้ถือหุ้นหลายราย ทำให้การดำเนิน การตามนโยบายของผู้ถือหุ้นอาจจะขาดเอกภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นได้ ทุกราย

วาระที่ 3 การคัดเลือกปัจจัยหลักโดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลัก

ผู้ดำเนินการประชุมแจ้งให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ระดับกรมโดยการลงมติเสียงข้างมาก เพื่อคัดเลือกปัจจัยหลักโดยใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยหลักเพื่อให้ได้ปัจจัยหลักที่เป็นโอกาส และอุปสรรคขององค์กร โดยผลการคัดเลือกปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคหลัก และผลการคัดเลือกปัจจัยหลักสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ผลปรากฏดังตาราง

ตารางการคัดเลือกปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคหลัก

ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอกเชิงมหภาค	ความน่าจะเป็น ในการเกิด	ผลกระทบต่อ บริษัท	ปัจจัยที่สำคัญ ต่อบริษัท
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรม ปาล์มน้ำมัน	ปานกลาง ปานกลาง	ปานกลาง ต่ำ	สำคัญปานกลาง สำคัญน้อย
2. อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรามีความผันผวน	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
3. รายได้ประชากร	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
4. ขนาดของครอบครัว	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
5. อาชีพของเกษตรกรในท้องถิ่น	ปานกลาง	ปานกลาง	สำคัญปานกลาง
6. ทัศนคติของเกษตรกรในท้องถิ่น	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
7. พื้นฐานการศึกษาของเกษตรกร สวนปาล์มน้ำมัน	ปานกลาง	ปานกลาง	สำคัญปานกลาง
8. งบประมาณของรัฐบาลด้านการลงทุนต่อ ภาคอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน	ปานกลาง ปานกลาง	ต่ำ ต่ำ	สำคัญน้อย สำคัญน้อย
9. นโยบายส่งเสริมการลงทุนของ BOI	ปานกลาง	สูง	สำคัญมาก
10. กฎหมายสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
11. นโยบายการค้าเสรี	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
12. นโยบายการประกันราคาวัตถุดิบ	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
13. ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร	ปานกลาง	สูง	สำคัญมาก
14. ระบบการขนส่งสินค้า	สูง	สูง	สำคัญมาก
15. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต			
16. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูป ผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง			



ตารางการคัดเลือกปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมหลัก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม	ความน่าจะเป็นในการเกิด	ผลกระทบต่อบริษัท	ปัจจัยที่สำคัญต่อบริษัท
1. การลงทุนของคู่แข่งรายใหม่	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
2. ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
3. ทรัพยากรวัตถุดิบมีจำกัด	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
4. การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
5. นโยบายภาครัฐส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม	ปานกลาง	ปานกลาง	สำคัญปานกลาง
6. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ	ปานกลาง	สูง	สำคัญมาก
7. การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์	สูง	ปานกลาง	สำคัญมาก
8. กำลังการผลิตส่วนเกิน	ปานกลาง	ปานกลาง	สำคัญปานกลาง
9. ความแตกต่าง และความโดดเด่นในตราสินค้า	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
10. ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ใหม่	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
11. ข้อมูลในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมันในปัจจุบัน	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
12. ระดับราคาของสินค้าทดแทนเปรียบเทียบกับผลที่ได้	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
13. ความยากง่ายในการที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
14. ความนิยมของลูกค้าที่มีต่อสินค้าทดแทน	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
15. ความแตกต่างของวัตถุดิบ	ปานกลาง	ปานกลาง	สำคัญปานกลาง
16. ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผลผลิตทางการเกษตรของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ	ปานกลาง	ต่ำ	สำคัญน้อย
17. การรวมกลุ่มของผู้ขายวัตถุดิบ	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
18. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท)	สูง	สูง	สำคัญมาก
19. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ	ปานกลาง	สูง	สำคัญมาก
20. จำนวนผู้ขายน้อยราย	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
21. ลูกค้า (โรงกลั่นน้ำมัน) มีอำนาจเจรจาต่อรอง	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
22. การรวมกลุ่มของลูกค้า	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
23. ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบของลูกค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
24. กระบวนการผลิตของลูกค้ามีความแน่นอน	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
25. ความชัดเจนของอุปสงค์ของลูกค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
26. การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนของลูกค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย

ตารางการคัดเลือกปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมหลัก (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม	ความน่าจะเป็นในการเกิด	ผลกระทบต่อบริษัท	ปัจจัยที่สำคัญต่อบริษัท
27. ความยืดหยุ่นของราคาสินค้า	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
28. ความแตกต่าง และโดดเด่นของสินค้า	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
29. กำไรของลูกค้า	ปานกลาง	ปานกลาง	สำคัญปานกลาง
30. คุณภาพสินค้า	ปานกลาง	ปานกลาง	สำคัญปานกลาง
31. อำนาจการต่อรองของภาครัฐบาล	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
32. อำนาจการต่อรองของชุมชนท้องถิ่น	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
33. อำนาจการต่อรองของเจ้าหนี้	ต่ำ	ต่ำ	สำคัญน้อย
34. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน	ปานกลาง	ปานกลาง	สำคัญปานกลาง
35. อำนาจการต่อรองของสมาคมการค้าต่าง ๆ	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย
36. อำนาจการต่อรองของผู้ถือหุ้น	ต่ำ	ปานกลาง	สำคัญน้อย

จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคขององค์กร จำนวน 16 ปัจจัย พบว่ามีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทมาก 3 ปัจจัย ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทปานกลาง 3 ปัจจัย และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทน้อย 10 ปัจจัย ดังนั้นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับปานกลางถึงมาก และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลางถึงมาก รวมมีทั้งหมด 6 ปัจจัย

จากปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมขององค์กร จำนวน 36 ปัจจัย พบว่า มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทมาก 4 ปัจจัย ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทปานกลาง 6 ปัจจัย และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบริษัทน้อย 26 ปัจจัย ดังนั้นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับปานกลางถึงมาก และมีผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลางถึงมาก รวมมีทั้งหมด 10 ปัจจัย

วาระที่ 4 อื่น ๆ

ประธานที่ประชุมกล่าวขอบคุณในการร่วมมือกันในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งในวันนี้ทำให้องค์กรได้รับทราบปัจจัยสภาพแวดล้อมหลักที่เป็นโอกาส และอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ และจะนำข้อมูลปัจจัยหลักนี้ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป

เรื่องอื่น ๆ ไม่มี

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 12.40 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 4 / 2553

วันเสาร์ที่ 11 กันยายน 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

1. กรรมการผู้จัดการ	เป็นประธาน
2. รองกรรมการผู้จัดการ	เป็นรองประธาน
3. ผู้จัดการทั่วไป	เป็นกรรมการ
4. ผู้จัดการโรงงาน	เป็นกรรมการ
5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม	เป็นกรรมการ
6. สมุห์บัญชี	เป็นกรรมการ
7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต	เป็นกรรมการ
8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง	เป็นกรรมการ
9. วิศวกรไฟฟ้า	เป็นกรรมการ
10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม	เป็นกรรมการ
11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ	เป็นกรรมการ
12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ	เป็นกรรมการ และเลขานุการ
13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล	เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

วาระที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ประธานกล่าวเปิดการประชุม และแจ้งให้คุณพิศาลเป็นผู้ดำเนินการประชุม คุณพิศาลได้ทบทวนความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้หลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในต่าง ๆ และได้ให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันทำการระดมสมอง เพื่อนำเสนอจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรภายในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ผลปรากฏดังตาราง

ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	หมายเหตุ
ปัจจัยด้านวัตถุดิบ 1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และระบบการจัดซื้อวัตถุดิบ		/	นโยบายการจัดซื้อไม่ชัดเจน ทำการจัดซื้อตามภาวะตลาดปาล์มน้ำมันเป็นหลัก และระบบการจัดหาซื้อวัตถุดิบไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
ปัจจัยด้านกระบวนการผลิต 1. การสูญเสียในกระบวนการผลิต 2. ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต 3. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต		/	พบว่ามือน้ำมันสูญเสียในกระบวนการผลิตสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด
		/	เครื่องจักรมีอายุการใช้งานที่สูง ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักรสูง
		/	ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด
ปัจจัยด้านการบริหารคลังสินค้าและการจัดส่ง 1. มีระบบการบริหารจัดการคลัง และขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	/		เนื่องจากผู้ถือหุ้นของบริษัทเป็นบริษัทที่ให้บริการจัดเก็บ และจัดส่งสินค้า
ปัจจัยด้านกระบวนการขาย 1. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ	/		เนื่องจากองค์กรขายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่ายที่เป็นบริษัทซื้อขายน้ำมันรายใหญ่
ปัจจัยด้านบริการและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 1. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	/		ระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีความสม่ำเสมอ และมีข้อมูลระดับความพึงพอใจในระดับสูง และจำนวนข้อร้องเรียนไม่มาก
ปัจจัยด้านโครงสร้างทางเทคโนโลยี 1. เทคโนโลยี และเครื่องจักรในกระบวนการผลิต		/	เมื่อเปรียบเทียบกับโรงงานคู่แข่งอื่น ๆ องค์กรมีเครื่องจักรที่ไม่ทันสมัย

ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	หมายเหตุ
ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 1. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร 2. ทักษะของบุคลากรในองค์กร	/	/	เนื่องจากบุคลากรหลักมีอายุงานมาก ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง เนื่องจากขาดการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ทำให้พนักงานขาดความตระหนักคุณภาพ
ปัจจัยด้านโครงสร้าง และ สาธารณูปโภค 1. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่ 2. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ 3. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ 4. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	/	/	เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบป้อนโรงงานที่สำคัญ องค์กรมีระบบผลิตแก๊สชีวภาพจากน้ำเสียสามารถช่วยลดมลพิษทางน้ำจากกระบวนการผลิตได้ องค์กรสามารถผลิตกระแสไฟฟ้าใช้ในโรงงาน เพื่อลดต้นทุนการผลิต และสามารถขายกระแสไฟฟ้าให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นรายได้ทางหนึ่งให้กับองค์กร ไม่มีเครื่องมือที่ทันสมัย และไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบระบบสารสนเทศขององค์กร
ปัจจัยด้านการจัดหาวัตถุดิบ 1. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน		/	ทำให้ขาดศักยภาพในการจัดหาวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานอย่างเพียงพอ
ปัจจัยด้านอื่นๆ 1. ความน่าเชื่อถือทางการเงิน 2. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ	/	/	สถาบันการเงินให้ความไว้วางใจเนื่องจากองค์กรมีสถานะทางการเงินที่มั่นคง และมีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอ องค์กรได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 และปรับปรุงระบบการบริหารคุณภาพภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากตารางนี้แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กลุ่มวางแผนกลยุทธ์แบ่ง
ปัจจัยที่ส่งผลต่อจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรตามหลักการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าจำนวนปัจจัย
17 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อจุดแข็ง 9 ปัจจัย และจุดอ่อน 8 ปัจจัย

วาระที่ 2 อื่น ๆ

ประธานที่ประชุมกล่าวขอบคุณในการร่วมมือกันในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
ซึ่งในวันนี้ทำให้องค์กรได้รับทราบปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน
ต่อการดำเนินธุรกิจ และจะนำข้อมูลปัจจัยหลักนี้ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป

เรื่องอื่น ๆ ไม่มี

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 11.45 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรวงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 5 / 2553

วันเสาร์ที่ 18 กันยายน 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. กรรมการผู้จัดการ | เป็นประธาน |
| 2. รองกรรมการผู้จัดการ | เป็นรองประธาน |
| 3. ผู้จัดการทั่วไป | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้จัดการโรงงาน | เป็นกรรมการ |
| 5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 6. สมุห์บัญชี | เป็นกรรมการ |
| 7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต | เป็นกรรมการ |
| 8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง | เป็นกรรมการ |
| 9. วิศวกรไฟฟ้า | เป็นกรรมการ |
| 10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ | เป็นกรรมการ |
| 12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ | เป็นกรรมการ และเลขานุการ |
| 13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

วาระที่ 1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ EFE Matrix

ประธานกล่าวเปิดการประชุม และแจ้งให้คุณพิศาลเป็นผู้ดำเนินการประชุม คุณพิศาลได้ทบทวนความรู้เกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยนำปัจจัยภายนอกหลักที่เป็นโอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่ได้จากการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันที่ได้จากการประชุมฯ ครั้งที่ 3 และได้ให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทำการระดมสมอง เพื่อร่วมกันกำหนดคะแนนน้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยให้คะแนนเต็ม 1.00 และให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 13 ท่านลงคะแนนประมาณค่าจากการตอบสนองต่อปัจจัยระดับต่ำไปถึงระดับดีมาก โดยมีระดับคะแนน 1 - 4 ตามลำดับ และคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนักออกมา ผลปรากฏดังตาราง

ตารางการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ EFE Matrix

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	ประเมิน การตอบสนอง	การตอบสนอง ถ่วงน้ำหนัก
โอกาส			
1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์ม	0.05	2	0.10
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต	0.05	2	0.10
3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ น้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	0.10	4	0.40
4. นโยบายภาครัฐ	0.05	2	0.10
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวผลิตภัณฑ์	0.10	4	0.40
6. กำลังการผลิตส่วนเกิน	0.05	3	0.15
7. กำไรของลูกค้า	0.05	2	0.10
8. คุณภาพสินค้า	0.05	2	0.10
อุปสรรค			
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน	0.05	1	0.05
2. ทัศนคติของเกษตรกรในท้องถิ่น	0.05	2	0.10
3. นโยบายการค้าเสรี	0.05	2	0.10
4. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ	0.10	3	0.30
5. ความแตกต่างของวัตถุดิบ	0.05	2	0.10
6. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท)	0.05	2	0.10
7. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ	0.10	3	0.30
8. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรมปาล์ม	0.05	1	0.05
รวม	1.00		2.55

จากตารางผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เมทริกซ์การประเมินภายนอก พบว่ามีคะแนนถ่วงน้ำหนัก 2.55 จากคะแนนเต็ม 4 แสดงว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับปานกลาง สามารถรับมือกับโอกาส และอุปสรรคในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ได้ในระดับปานกลาง สามารถสร้างประโยชน์จากโอกาสได้ปานกลาง และหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้ปานกลาง

วาระที่ 2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ IFE Matrix

คุณพิศาลได้ทบทวนความรู้เกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยนำปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรที่ได้จากการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในที่ได้จากการประชุมฯ ครั้งที่ 4 และได้ให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทำการระดมสมอง เพื่อร่วมกันกำหนดคะแนนน้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยให้คะแนนเต็ม 1.00 และให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 13 ท่าน ลงคะแนนประมาณค่าจากการตอบสนองต่อปัจจัยระดับต่ำไปถึงระดับดีมาก มีระดับคะแนน 1 - 4 ตามลำดับ และคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนักออกมา ผลปรากฏดังตารางนี้

ตารางการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ IFE Matrix

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	ประเมินการตอบสนอง	การตอบสนองถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
1. มีระบบการบริหารจัดการคลังและขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	0.05	2	0.10
2. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ	0.02	2	0.04
3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	0.02	2	0.04
4. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร	0.05	3	0.15
5. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่	0.10	4	0.40
6. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ	0.05	4	0.20
7. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ	0.05	4	0.20
8. ความน่าเชื่อถือทางการเงิน	0.10	3	0.30
9. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ	0.02	3	0.06
จุดอ่อน			
1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และระบบจัดซื้อวัตถุดิบ	0.10	3	0.30
2. การสูญเสียในกระบวนการผลิต	0.05	3	0.15
3. ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	0.10	4	0.40
4. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต	0.10	2	0.20
5. เทคโนโลยี และเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	0.05	2	0.10
6. ทักษะของบุคลากรในองค์กร	0.02	2	0.04
7. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	0.02	2	0.04
8. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน	0.10	3	0.30
รวม	1.00		3.02

จากตารางผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้แมทริกซ์การประเมินภายใน พบว่ามีคะแนนถ่วงน้ำหนัก 3.02 จากคะแนนเต็ม 4 แสดงว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในในระดับดี สามารถรับมือกับจุดแข็ง และจุดอ่อนในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ได้ในระดับดี สามารถสร้างประโยชน์จากจุดแข็งได้ดี และหลีกเลี่ยงจุดอ่อนได้ดี จุดแข็งที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้มากที่สุดคือ ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มน้ำมันขนาดใหญ่เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานได้ดี และองค์กรมีความมั่นคงทางได้การเงิน ทำให้มีความน่าเชื่อถือต่อสถาบันการเงินในกรณีที่องค์กรต้องการแหล่งเงินสนับสนุนเพื่อการลงทุน ซึ่งมีค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากัน คือ 0.40 คะแนน และ 0.30 คะแนนตามลำดับ ขณะเดียวกันจุดอ่อนที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร คือ ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต เนื่องจากขาดการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกันที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักรในอัตราที่สูง และองค์กรไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการ จัดหาวัตถุดิบจากแหล่งต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งมีค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากัน คือ 0.40 คะแนน และ 0.30 คะแนนตามลำดับ

วาระที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้ SWOT Matrix

กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ทำการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร จากข้อมูลการประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) ในตารางและข้อมูลการประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) ในตารางโดยใช้แมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) โดยกำหนดคะแนนน้ำหนักแต่ละปัจจัย ทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยให้คะแนนเต็ม 1.00 และให้คะแนนประมาณค่าจากการตอบสนองต่อปัจจัยระดับต่ำไปถึงดีมาก มีระดับคะแนน 1 - 4 ตามลำดับ และคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนัก ผลดังตารางนี้

ตารางการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้ SWOT Matrix

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	ประเมิน การตอบสนอง	การตอบสนอง ถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
1. มีระบบการบริหารจัดการคลังและขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	0.02	2	0.04
2. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ	0.02	2	0.04
3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	0.02	2	0.04
4. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร	0.02	3	0.06
5. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่	0.05	4	0.20
6. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ	0.02	4	0.08
7. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ	0.02	4	0.08
8. ความน่าเชื่อถือทางการเงิน	0.05	3	0.15
9. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ	0.02	3	0.06
จุดอ่อน			
1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และระบบจัดซื้อวัตถุดิบ	0.05	3	0.15
2. การสูญเสียในกระบวนการผลิต	0.02	3	0.06
3. ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	0.05	4	0.20
4. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต	0.05	2	0.10
5. เทคโนโลยี และเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	0.02	2	0.04
6. ทักษะของบุคลากรในองค์กร	0.01	2	0.02
7. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	0.01	2	0.02
8. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน	0.05	3	0.15
โอกาส			
1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์ม	0.02	2	0.04
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต	0.05	2	0.10
3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	0.05	4	0.20
4. นโยบายภาครัฐ	0.02	2	0.04
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวผลิตภัณฑ์	0.05	4	0.20
6. กำลังการผลิตส่วนเกิน	0.02	3	0.06
7. กำไรของลูกค้า	0.02	2	0.04
8. คุณภาพสินค้า	0.01	2	0.02

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก	ประเมิน การตอบสนอง	การตอบสนอง ถ่วงน้ำหนัก
อุปสรรค			
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน	0.02	1	0.02
2. ทักษะคนของเกษตรกรในท้องถิ่น	0.05	2	0.10
3. นโยบายการค้าเสรี	0.02	2	0.04
4. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ	0.05	3	0.15
5. ความแตกต่างของวัตถุดิบ	0.01	2	0.02
6. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท)	0.05	2	0.10
7. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ	0.05	3	0.15
8. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรมปาล์ม	0.01	1	0.01
รวม	1.00		2.78

จากตารางนี้ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก โดยใช้แมทริกซ์ประเมินสภาพแวดล้อม (Strength Weakness Opportunity Treat Factor Evaluation Matrix: SWOT Matrix) พบว่ามีคะแนนถ่วงน้ำหนัก 2.78 จากคะแนนเต็ม 4 แสดงว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง สามารถรับมือกับโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรค และใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และจุดอ่อนได้ในระดับปานกลาง

คุณพิศาล กล่าวสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงงานทั้งหมด เพื่อให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์เห็นภาพชัดเจนขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้วิเคราะห์มาทั้งหมดจะได้นำมาวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์กลยุทธ์การเลือกตำแหน่งของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโรงงานต่อไป โดยการประชุมในอาทิตย์หน้า กลุ่มวางแผนกลยุทธ์จะต้องช่วยกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโรงงาน

วาระที่ 4 อื่น ๆ

ประธานที่ประชุมกล่าวขอบคุณในการร่วมมือของทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ และร่วมแสดงความคิดเห็นในวงกว้างจนได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางทิศทางของโรงงานในอนาคต

เรื่องอื่น ๆ ไม่มี

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 12.15 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 6 / 2553

วันเสาร์ที่ 25 กันยายน 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. กรรมการผู้จัดการ | เป็นประธาน |
| 2. รองกรรมการผู้จัดการ | เป็นรองประธาน |
| 3. ผู้จัดการทั่วไป | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้จัดการโรงงาน | เป็นกรรมการ |
| 5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 6. สมุห์บัญชี | เป็นกรรมการ |
| 7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต | เป็นกรรมการ |
| 8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง | เป็นกรรมการ |
| 9. วิศวกรไฟฟ้า | เป็นกรรมการ |
| 10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ | เป็นกรรมการ |
| 12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ | เป็นกรรมการ และเลขานุการ |
| 13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

วาระที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

ประธานกล่าวเปิดการประชุม และแจ้งให้คุณพิศาลเป็นผู้ดำเนินการประชุม คุณพิศาลได้อธิบายถึงวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ร่วมกันทำการระดมสมอง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ผลแสดงดังตารางข้างล่างนี้

ตารางการกำหนดวิสัยทัศน์

ประเด็นการพิจารณา	ความคิดเห็นของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์
สถานภาพขององค์กร	บริษัทเอกชนขนาดกลางของคนไทย
ประเภท ลักษณะ ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ	ผลิตน้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากปาล์มน้ำมัน
หลักสำคัญในการดำเนินงาน	ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
ลักษณะของการบริหารจัดการ	มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ภาพลักษณ์ที่ต้องการ	มีความมั่นคง และโดดเด่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน

ตารางการกำหนดพันธกิจ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ผู้ถือหุ้น	สร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพิ่มยอดขายอย่างต่อเนื่อง และบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	ได้รับความไว้วางใจจากสถาบันการเงินมียอดขายเพิ่มขึ้นในทุกผลิตภัณฑ์สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย
ผู้บริหาร	มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด บริหารทรัพยากรที่จำเป็นอย่างคุ้มค่า	ผลิตภาพในกระบวนการผลิตสูงขึ้น ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิตสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย
พนักงาน	การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกด้านคุณภาพ และความจงรักภักดีต่อองค์กร	พนักงานได้รับการพัฒนา และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
ลูกค้า	การผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลัก และผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าสูงสุดต่อลูกค้า	สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากขึ้น ในทุกกลุ่มลูกค้า
ผู้ส่งมอบ	มีการดำเนินงานกับผู้ส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบ เพื่อสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ	สามารถจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีปริมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ
ชุมชน	มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม สนับสนุนกิจกรรมชุมชนในท้องถิ่น	มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกับชุมชนในท้องถิ่น

จากตารางกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ ได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
สรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ขององค์กร

บริษัทจะเป็นบริษัทผลิตน้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากปาล์มน้ำมันชั้นนำของ
ประเทศที่เติบโตอย่างมั่นคง โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พันธกิจขององค์กร 6 ข้อ ดังนี้

1. สร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคง ด้วยการเติบโตเพิ่มยอดขายที่ต่อเนื่อง และ
การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลัก และผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีคุณภาพ และมี
คุณค่าสูงสุดต่อลูกค้าของเรา เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
3. ผู้บริหารทุกระดับมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร
อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง โดยบริหารทรัพยากรที่จำเป็นอย่างคุ้มค่า เพื่อบรรลุ
เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้ง
ส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกด้านคุณภาพ และความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. สร้างจุดแข็งขององค์กรโดยมีการดำเนินงานกับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และ
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ
6. มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมชุมชนใน
ท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน

ประธานในที่ประชุมได้มอบหมายให้แผนกธุรการบุคคล จัดทำเอกสารประกาศวิสัยทัศน์
และพันธกิจและนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงลงนามอนุมัติ และประกาศให้บุคลากรภายในองค์กร
รับทราบอย่างเป็นทางการต่อไป

วาระที่ 2 การวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์

คุณพิศาลได้ทบทวนความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ ให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์เข้าใจ โดยนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกที่ได้จากการประชุมฯ ครั้งที่ 5 และกำหนดคะแนนของแต่ละปัจจัย โดยให้โอกาส และจุดแข็งมีค่าคะแนนเป็นบวก และอุปสรรค และจุดอ่อนมีค่าคะแนนเป็นลบ และคำนวณคะแนนค่าเฉลี่ย แต่ละปัจจัย ผลปรากฏดังตารางข้างล่างนี้

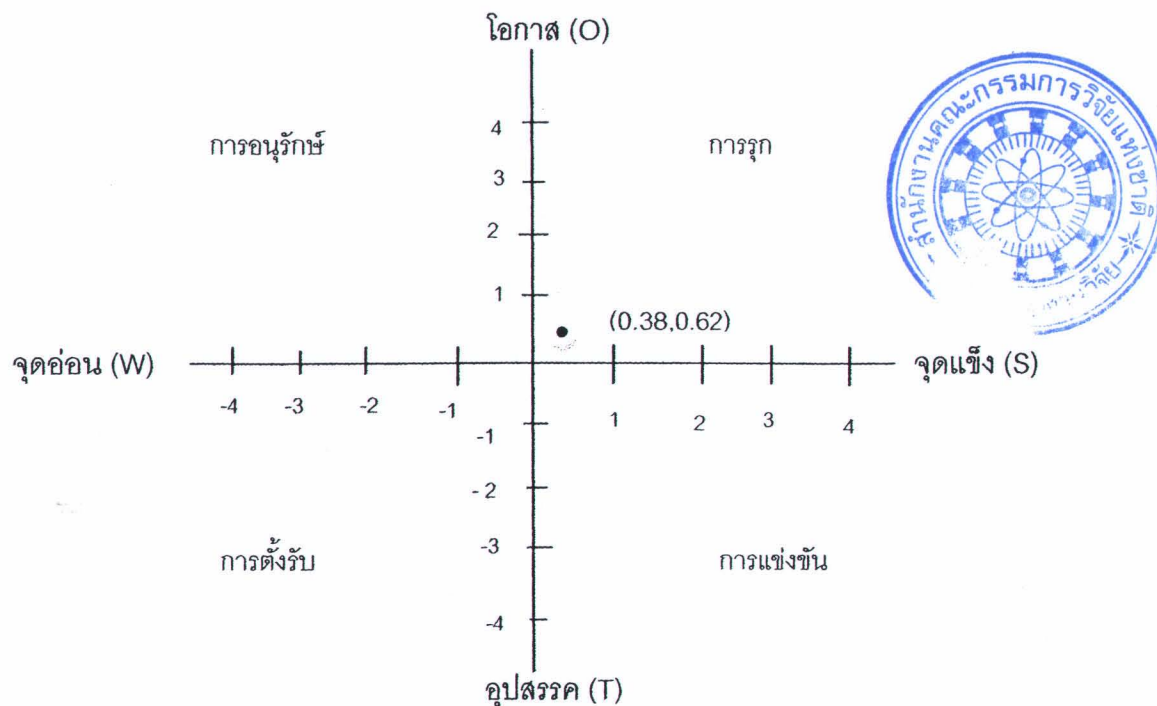
ตารางการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ โดยใช้ SPACE Matrix

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก
จุดแข็ง (S)	
1. มีระบบการบริหารจัดการคลังและขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	2
2. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ	2
3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	2
4. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร	3
5. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่	4
6. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ	4
7. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ	4
8. ความน่าเชื่อถือทางด้านการเงิน	3
9. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ	3
รวม	27
จุดอ่อน (W)	
1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และระบบการจัดซื้อวัตถุดิบ	-3
2. การสูญเสียในกระบวนการผลิต	-3
3. ความพร้อมของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	-4
4. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต	-2
5. เทคโนโลยี และเครื่องจักรในกระบวนการผลิต	-2
6. ทักษะของบุคลากรในองค์กร	-2
7. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	-2
8. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบนอกโรงงาน	-3
รวม	-21

ตารางการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ โดยใช้ SPACE Matrix (ต่อ)

ปัจจัยสำคัญ	น้ำหนัก
โอกาส (O)	
1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์ม	2
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต	2
3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	4
4. นโยบายภาครัฐ	2
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวผลิตภัณฑ์	4
6. กำลังการผลิตส่วนเกิน	3
7. กำไรของลูกค้า	2
8. คุณภาพสินค้า	2
รวม	21
อุปสรรค (T)	
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA ในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน	-1
2. ทศนคติของเกษตรกรในท้องถิ่น	-2
3. นโยบายการค้าเสรี	-2
4. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ	-3
5. ความแตกต่างของวัตถุดิบ	-2
6. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท)	-2
7. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ	-3
8. อำนาจการต่อรองของบุคลากรในอุตสาหกรรมปาล์ม	-1
รวม	-16
สรุปการคำนวณ จุดแข็ง (S) = $27 / 9 = 3.00$ โอกาส (O) = $21 / 8 = 2.62$ จุดอ่อน (W) = $-21 / 8 = -2.62$ อุปสรรค (T) = $-16 / 8 = -2.00$ จุดรวมแกน X : $3.00 + (-2.62) = 0.38$ จุดรวมแกน Y : $2.62 + (-2.00) = 0.62$	

จากตารางข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาค่าที่ประเมินได้มาพลอตกราฟ ผลปรากฏดังภาพ



กราฟแสดงทางเลือกกลยุทธ์

ภาพแสดงให้เห็นตำแหน่งกลยุทธ์ที่แกน X มีค่าเท่ากับ 0.38 และแกน Y มีค่าเท่ากับ 0.62 ซึ่งทั้งสองค่าทำให้เห็นว่าองค์กรมีโอกาสที่จะต่อสู้แข่งขัน และมีจุดแข็งที่ดีเป็นตำแหน่งที่แสดงถึงกลยุทธ์ที่มีทิศทางไปในทางที่จะต้องแข่งขันต่อสู้กับคู่แข่งในลักษณะเป็นกลยุทธ์รุก ซึ่งในกลยุทธ์ลักษณะนี้เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตในธุรกิจ คุณพิศาล และกลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณาว่าการที่จะรุกไปข้างหน้าจะต้องมีการสร้างจุดแข็งเพิ่มขึ้น รวมถึงการขยายโอกาสเพื่อที่จะนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ไปประกอบคิดกลยุทธ์ในทางธุรกิจ เช่น การขยายกิจการ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ หรือการสร้างพันธมิตรในทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ได้

วาระที่ 4 อื่น ๆ

ประธานที่ประชุมกล่าวขอบคุณในการร่วมมือของทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ และร่วมแสดงความคิดเห็นในวงกว้างจนได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางทิศทางของโรงงานในอนาคต

เรื่องอื่น ๆ ไม่มี

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 12.45 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 7 / 2553

วันเสาร์ที่ 2 ตุลาคม 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. กรรมการผู้จัดการ | เป็นประธาน |
| 2. รองกรรมการผู้จัดการ | เป็นรองประธาน |
| 3. ผู้จัดการทั่วไป | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้จัดการโรงงาน | เป็นกรรมการ |
| 5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 6. สมุห์บัญชี | เป็นกรรมการ |
| 7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต | เป็นกรรมการ |
| 8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง | เป็นกรรมการ |
| 9. วิศวกรไฟฟ้า | เป็นกรรมการ |
| 10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ | เป็นกรรมการ |
| 12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ | เป็นกรรมการ และเลขานุการ |
| 13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

วาระที่ 1 การสร้างกลยุทธ์หลักโดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยใช้ตารางการจับคู่กลยุทธ์

คุณพิศาลได้อธิบายถึงวิธีการสร้างกลยุทธ์หลักโดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยใช้ตารางการจับคู่กลยุทธ์ เพื่อสร้างกลยุทธ์หลัก และทำการทบทวนความสอดคล้องระหว่างทิศทางขององค์กรกับแผนกลยุทธ์ผลแสดงดังตารางข้างล่างนี้

ตารางการจับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. มีระบบการบริหารจัดการคลังและขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ 2. มีระบบการขายที่มีประสิทธิภาพ 3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 4. ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร 5. ผู้ถือหุ้นมีส่วนปาล์มขนาดใหญ่ 6. มีระบบผลิตแก๊สชีวภาพ 7. มีระบบผลิตไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ 8. ความน่าเชื่อถือทางการเงิน 9. มีระบบการบริหารคุณภาพที่ชัดเจน	1. นโยบายในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบและระบบการจัดซื้อวัตถุดิบ 2. การสูญเสียในกระบวนการผลิต 3. ความพร้อมเครื่องจักรในกระบวนการผลิต 4. ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต 5. เทคโนโลยี เครื่องจักรในกระบวนการผลิต 6. ทักษะของบุคลากรในองค์กร 7. ขาดระบบการจัดการสารสนเทศ 8. ไม่มีหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก
โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
1. งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่อภาคอุตสาหกรรมปาล์ม 2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต 3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการแปรรูปน้ำมันปาล์มและที่เกี่ยวข้อง 4. นโยบายภาครัฐ 5. การสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวผลิตภัณฑ์ 6. กำลังการผลิตส่วนเกิน 7. กำไรของลูกค้า 8. คุณภาพสินค้า	1. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพ และกระแสไฟฟ้า $(S6+S7+S8+O1+O3+O4)$ 2. เพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม $(S2+S3+S4+O1+O2+O3+O4+O5)$	1. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต $(W2+W3+W4+W5+O5+O6+O7+O8)$ 2. ลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมันและค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร $(W2+W3+W4+W5+O2+O5)$
ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
1. การเปิดการค้าเสรี AFTA 2. ทักษะของเกษตรกรในท้องถิ่น 3. นโยบายการค้าเสรี 4. ทรัพยากรวัตถุดิบไม่เพียงพอ 5. ความแตกต่างของวัตถุดิบ 6. จริยธรรมของพ่อค้าคนกลาง (ลานเท) 7. ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ 8. อำนาจการต่อรองของบุคลากร	1. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล $(S1+S3+S8+S9+T1+T3+T4)$ 2. ขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น เพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน $(S1+S5+S8+T2+T5+T6+T7)$	1. สร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก $(W1+W8+T2+T4+T5+T6+T7)$ 2. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อนเข้าโรงงาน $(W1+W8+T2+T4+T5+T6+T7)$ 3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานที่ดี $(W6+W7+T8)$

ตารางทบทวนความสอดคล้องระหว่างทิศทางขององค์กรกับแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์					
เป็นบริษัทผลิตน้ำมันปาล์ม และผลิตภัณฑ์พลอยได้จากปาล์มน้ำมันชั้นนำของประเทศที่เติบโตอย่างมั่นคง โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
กลยุทธ์ระดับองค์กร : กลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการ					
พันธกิจ	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	ลักษณะกลยุทธ์			
		1	2	3	4
1. สร้างฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพิ่มยอดขายที่ต่อเนื่องและการบริหาร ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร 2. ขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของ ผู้ถือหุ้น เพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน	●		●	
2. ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลัก และ ผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีคุณภาพ มี คุณค่าสูงสุดต่อลูกค้าของเราเพื่อให้ เกิดความพึงพอใจ	1. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับ ลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล	●			
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุง กระบวนการภายในองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่องโดย บริหารทรัพยากรที่จำเป็นอย่างคุ้มค่า	1. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิต แก๊สชีวภาพและกระแสไฟฟ้า 2. เพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย นำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม 3. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ ผลิต		● ● ●		
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้ง ส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกด้านคุณภาพ และ ความจงรักภักดีต่อองค์กร	1. พัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรม องค์กรและบรรยากาศ การทำงานที่ดี				●
5. สร้างจุดแข็งขององค์กรโดยและสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สามารถสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ อย่างเพียงพอ	1. จัดตั้งหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก องค์กร 2. สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบ เพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อน โรงงานอย่างเพียงพอ	● ●			
6. มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน	1. พัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรม องค์กรและบรรยากาศ การทำงานที่ดี				●

จากการสร้างกลยุทธ์หลักโดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจทั้งหมด 9 กลยุทธ์ และเมื่อพิจารณากลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการ ผู้วิจัยได้จัดประเภทกลยุทธ์ที่วิเคราะห์ได้ออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจทั้ง 4 กลุ่ม สามารถตอบสนองสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในมาตรการเชิงรุก ได้แก่

กลยุทธ์ขยายขอบข่ายในแนวดิ่งไปข้างหน้าเพื่อใกล้ชิดลูกค้า และไปข้างหลังเพื่อใกล้ชิดผู้ขาย ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 4 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์สร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล กลยุทธ์ขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้นเพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน กลยุทธ์สร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอกองค์กร กลยุทธ์สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบเพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อนเข้าโรงงานอย่างเพียงพอ

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพและกระแสไฟฟ้า กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต

กลยุทธ์การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 1 กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร

กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรภายในโดยการพัฒนาทีมงานประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ 1 กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานที่ดี

วาระที่ 2 อื่น ๆ

ประธานที่ประชุมกล่าวขอบคุณในการร่วมมือของทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ และร่วมแสดงความคิดเห็นในวงกว้างจนได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงงานในอนาคต

เรื่องอื่น ๆ ไม่มี

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 12.35 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 8 / 2553

วันเสาร์ที่ 9 ตุลาคม 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. กรรมการผู้จัดการ | เป็นประธาน |
| 2. รองกรรมการผู้จัดการ | เป็นรองประธาน |
| 3. ผู้จัดการทั่วไป | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้จัดการโรงงาน | เป็นกรรมการ |
| 5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 6. สมุห์บัญชี | เป็นกรรมการ |
| 7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต | เป็นกรรมการ |
| 8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง | เป็นกรรมการ |
| 9. วิศวกรไฟฟ้า | เป็นกรรมการ |
| 10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ | เป็นกรรมการ |
| 12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ | เป็นกรรมการ และเลขานุการ |
| 13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

วาระที่ 1 การกำหนดมุมมองขององค์กรตามแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ

หลังจากที่ได้กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการแล้ว คณะผู้จัดทำได้ทบทวนแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์เข้าใจ และอธิบายการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีแบบดุลยภาพ และทำการวิเคราะห์มุมมอง (Perspective) ต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญ และความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร โดยนำมุมมองต่าง ๆ ที่ใช้กันในแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพมาพิจารณาไม่ได้มุ่งประเด็นไปในมุมมองด้านเดียว ในเบื้องต้นมุมมองที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

วาระที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร

คุณพิศาลได้อธิบายขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กรนี้ว่าเป็นขั้นตอนการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ระดับระดับธุรกิจขององค์กรที่ได้จากตารางการจับคู่กลยุทธ์ในการประชุมครั้งที่ผ่านๆ มา มีความสอดคล้องตามมุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพในมุมมองใด ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจหนึ่งอาจจะสัมพันธ์กับมุมมองใดมุมมองหนึ่ง หรืออาจจะสัมพันธ์กับหลายมุมมองได้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร และได้ให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ระดมสมองเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ระดับธุรกิจแต่ละกลยุทธ์สอดคล้องกับมุมมองใดใน 4 มุมมอง และมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ใดที่องค์กรจะต้องดำเนินการให้บรรลุกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ภายใต้แต่ละมุมมอง ผลดังปรากฏในตารางข้างล่างนี้

ตารางการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต
1. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพ และกระแสไฟฟ้า	1. เพื่อเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า 2. เพื่อลดและควบคุมมลพิษทางน้ำ 3. เพื่อลดต้นทุนการผลิตจากการใช้ไฟฟ้า	/			/
2. กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำผลิตภัณฑ์พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม	1. เพื่อเพิ่มมูลค่า และสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์พลอยได้ 2. เพื่อลด และควบคุมปัญหาสิ่งแวดล้อม 3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพจากผลิตภัณฑ์พลอยได้	/		/	/
3. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต	1. เพื่อเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์หลัก 2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	/	/		
4. กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร	1. เพื่อลดต้นทุนการผลิตจากการสูญเสีย น้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 2. เพื่อให้สามารถใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต	/		/	
5. กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยร่วมทุนกับลูกค้าโรงงานผลิตน้ำมันไบโอดีเซล	1. เพื่อเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักให้บริษัทในเครือ 2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	/	/		
6. กลยุทธ์การขยายการเพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น เพื่อผลิตวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน	1. เพื่อลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบ 2. เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบป้อนโรงงาน 3. เพิ่มผลผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ	/		/	
7. กลยุทธ์การสร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอกองค์กร	1. เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบป้อนโรงงาน 2. เพื่อลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบ	/		/	
8. กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพป้อนเข้าโรงงาน	1. เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบป้อนโรงงาน 2. เพิ่มผลผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ 3. เพื่อควบคุมให้ผู้ขายส่งมอบต่อเนื่อง			/	
9. กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยายภาคการทำงานที่ดี	1. เพื่อสร้างความพึงพอใจของพนักงาน 2. เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน 3. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ				/

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร แสดงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องดำเนินการภายใต้แต่ละมุมมอง ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทางด้านการเงิน คือ การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การลดต้นทุนการผลิตจากการใช้ไฟฟ้าที่ผลิตขึ้นใช้เอง การเพิ่มมูลค่า และสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์พลอยได้ การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์หลัก การลดต้นทุนการผลิตจากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักให้บริษัทในเครือ และการลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้า คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ากลุ่มเดิม และลูกค้ากลุ่มใหม่

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบผลิตแก๊สชีวภาพจากผลิตภัณฑ์พลอยได้ สามารถใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต การเพิ่มปริมาณวัตถุดิบป้อนโรงงาน การเพิ่มผลผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และการควบคุมให้ผู้ขายส่งมอบวัตถุดิบให้แก่องค์กรต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต คือ การสร้างความพึงพอใจของพนักงาน การลดอัตราการลาออกของพนักงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การลด และควบคุมปัญหาสิ่งแวดล้อม และมลพิษทางน้ำ

หลังจากกำหนดมุมมองทั้ง 4 และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละมุมมองแล้ว กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ระดับรองจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ ในลำดับถัดไป

วาระที่ 3 อื่น ๆ

ประธานที่ประชุมกล่าวขอบคุณในการร่วมมือของทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ และร่วมแสดงความคิดเห็นในวงกว้างจนได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงงานในอนาคต

เรื่องอื่น ๆ ไม่มี

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 11.35 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 9 / 2553

วันเสาร์ที่ 16 ตุลาคม 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

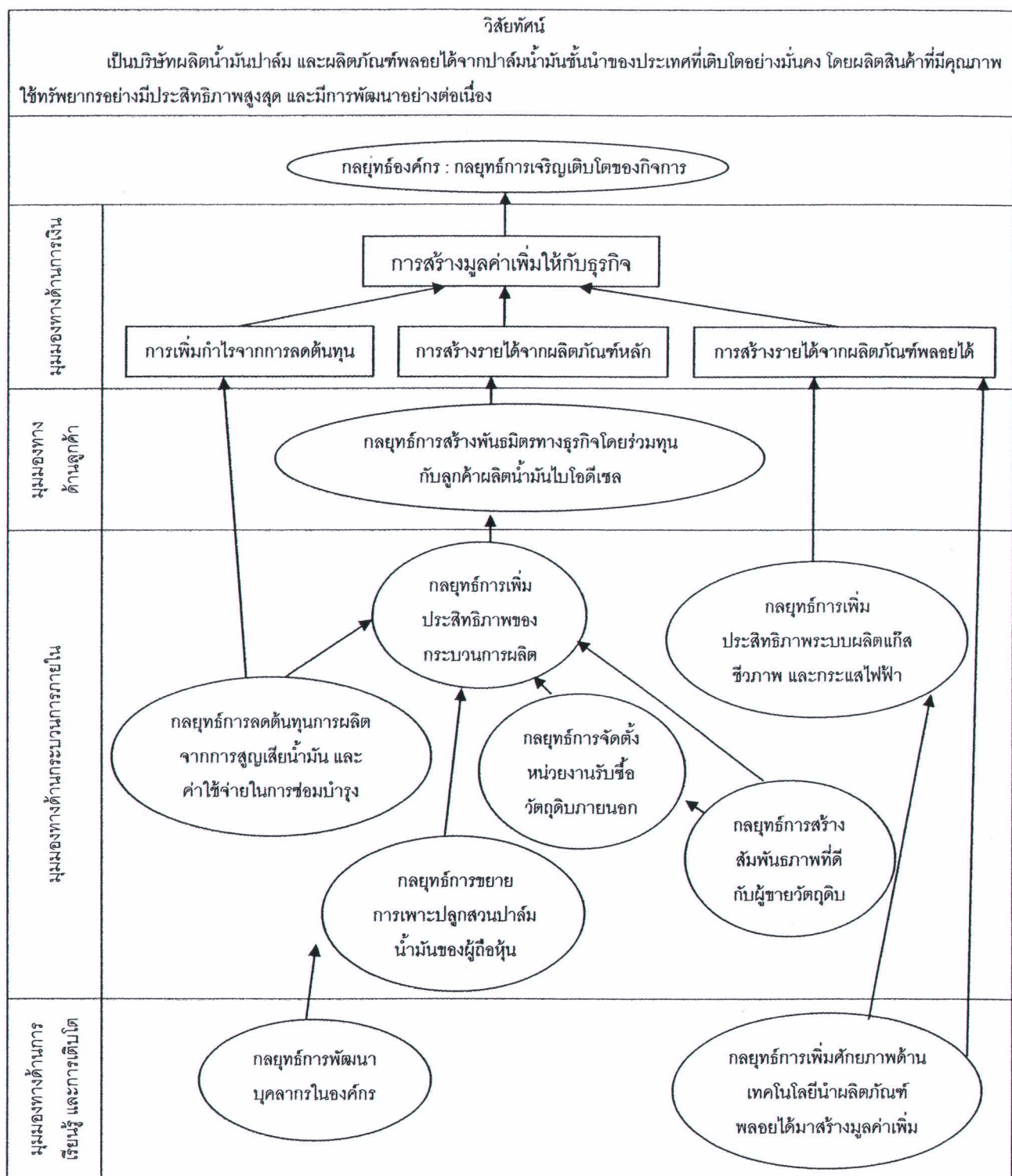
เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. กรรมการผู้จัดการ | เป็นประธาน |
| 2. รองกรรมการผู้จัดการ | เป็นรองประธาน |
| 3. ผู้จัดการทั่วไป | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้จัดการโรงงาน | เป็นกรรมการ |
| 5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 6. สมุห์บัญชี | เป็นกรรมการ |
| 7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต | เป็นกรรมการ |
| 8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง | เป็นกรรมการ |
| 9. วิศวกรไฟฟ้า | เป็นกรรมการ |
| 10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ | เป็นกรรมการ |
| 12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ | เป็นกรรมการ และเลขานุการ |
| 13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

วาระที่ 1 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์หลัก

คุณพิศาลได้อธิบายถึงวิธีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ร่วมกัน กำหนดแผนที่กลยุทธ์หลัก Key Strategy Map ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลของกลยุทธ์ธุรกิจต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นภายใต้มุมมองทั้งสี่ของวิธีการแบบดุลยภาพ สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร แผนที่ทางกลยุทธ์แสดงดังปรากฏในภาพ



ภาพแผนที่กลยุทธ์หลักขององค์กร

จากแผนที่กลยุทธ์หลักนี้ ทำให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ มองเห็นภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์ และเห็นถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ทางธุรกิจแต่ละกลยุทธ์มากขึ้น อีกทั้งมุมมองทั้งสี่ของวิธีการแบบดุลยภาพยังช่วยทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุ และผล เพื่อให้มีแนวทางในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรชัดเจนมากขึ้น

วาระที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ และจัดทำแผนที่กลยุทธ์

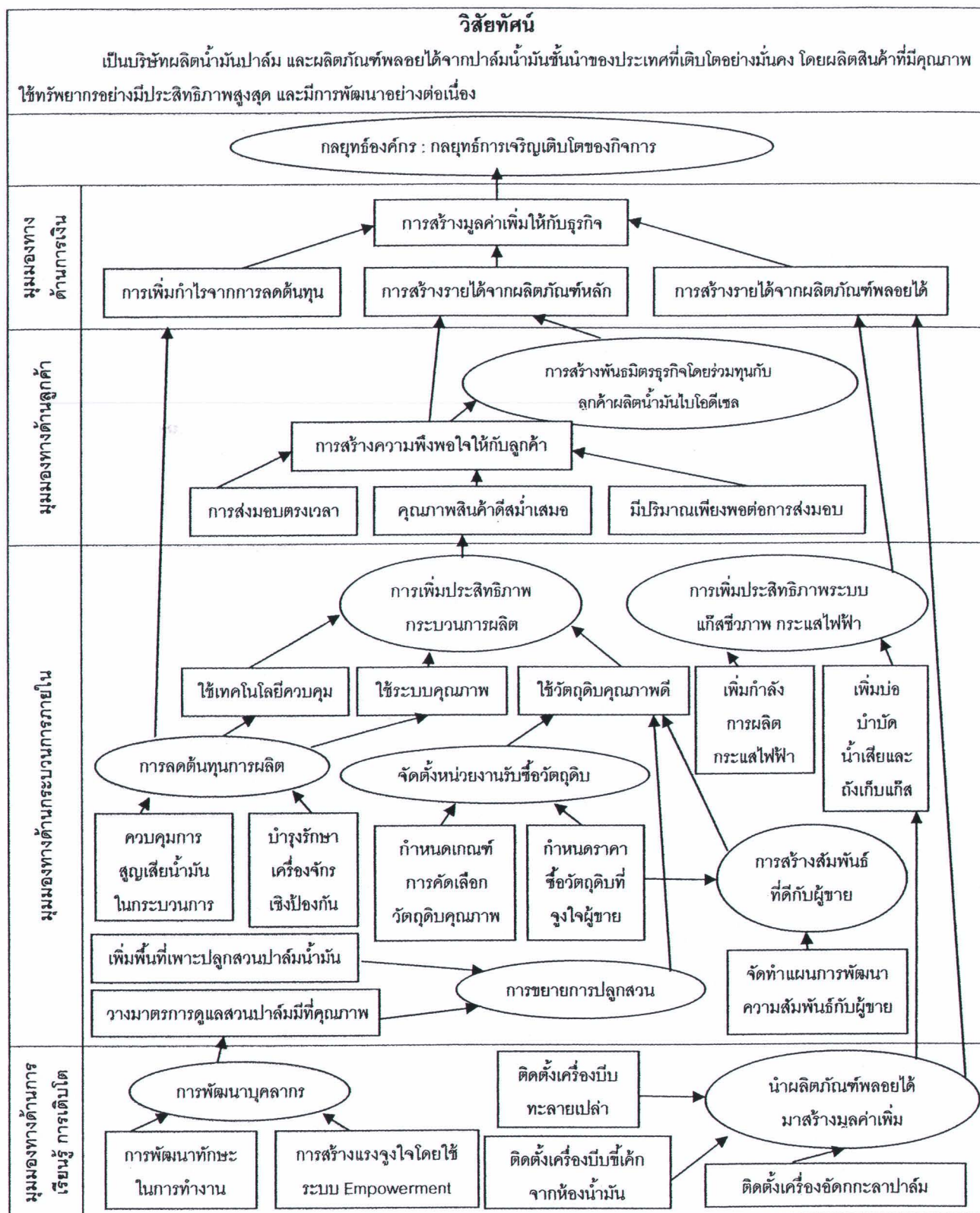
คุณพิศาลได้อธิบายการกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ และได้ให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ช่วยกันระดมสมอง มีรายละเอียดของกลยุทธ์ระดับกิจกรรม ดังนี้

มุมมองทางด้านการเงิน มีกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์หลัก กลยุทธ์การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้ และกลยุทธ์การเพิ่มกำไรจากการลดต้นทุน ภายใต้กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

มุมมองทางด้านลูกค้า มีกลยุทธ์ระดับกิจกรรมรวมทั้งสิ้น 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสินค้าได้อย่างสม่ำเสมอ กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณเพียงพอต่อการส่งมอบ และกลยุทธ์การส่งมอบตรงเวลา

มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน มีกลยุทธ์ระดับกิจกรรมรวม 13 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีในการควบคุมการผลิตที่ทันสมัย กลยุทธ์การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี กลยุทธ์การใช้หน่วยงานบริหารระบบคุณภาพ กลยุทธ์การควบคุมการสูญเสียน้ำมันในกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์การวางแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน กลยุทธ์การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอก กลยุทธ์การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ กลยุทธ์การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบที่จูงใจผู้ขาย กลยุทธ์การจัดทำแผนการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ขาย กลยุทธ์การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูกสวนปาล์มน้ำมัน กลยุทธ์การกำหนดมาตรฐานการดูแลสวนปาล์มที่มีคุณภาพ กลยุทธ์การเพิ่มบ่อบำบัดน้ำเสีย และถังเก็บแก๊สชีวภาพ และกลยุทธ์การเพิ่มกำลังการผลิตกระแสไฟฟ้า

มุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต มีกลยุทธ์ระดับกิจกรรมรวมทั้งสิ้น 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาทักษะในการทำงาน กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจโดยใช้ระบบ Empowerment กลยุทธ์การติดตั้งเครื่องบีบทะลายเปล่า กลยุทธ์การติดตั้งเครื่องบีบชี้ไค้จากห้องน้ำมัน และ กลยุทธ์การติดตั้งเครื่องอัดกะลาปาล์ม กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้ระดมสมองร่วมกันกำหนดแผนที่กลยุทธ์ สามารถแสดงผลดังปรากฏในภาพนี้



จากแผนที่กลยุทธ์ขององค์กรนี้ ทำให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ มองเห็นภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์ และเห็นถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แต่ละกลยุทธ์ชัดเจนมากขึ้น อีกทั้งมุมมองทั้งสี่ของวิธีการแบบดุลยภาพยังช่วยทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุและผล เพื่อให้มีแนวทางในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรชัดเจนมากขึ้น

วาระที่ 3 อื่น ๆ

ประธานที่ประชุมกล่าวขอบคุณในการร่วมมือของทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ และร่วมแสดงความคิดเห็นในวงกว้างจนได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงงานในอนาคต

เรื่องอื่น ๆ ไม่มี

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 12.00 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 10 / 2553

วันเสาร์ที่ 30 ตุลาคม 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. กรรมการผู้จัดการ | เป็นประธาน |
| 2. รองกรรมการผู้จัดการ | เป็นรองประธาน |
| 3. ผู้จัดการทั่วไป | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้จัดการโรงงาน | เป็นกรรมการ |
| 5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 6. สมุห์บัญชี | เป็นกรรมการ |
| 7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต | เป็นกรรมการ |
| 8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง | เป็นกรรมการ |
| 9. วิศวกรไฟฟ้า | เป็นกรรมการ |
| 10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ | เป็นกรรมการ |
| 12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ | เป็นกรรมการ และเลขานุการ |
| 13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

วาระที่ 1 การจัดทำตารางการเชื่อมโยงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับหน่วยงานเพื่อกระจายสู่การปฏิบัติงาน

กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ได้กำหนดตารางการเชื่อมโยงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก เพื่อกระจายแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยนำมุมมองทั้ง 4 และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) มาพิจารณา และจัดทำรายละเอียดความสัมพันธ์ของข้อมูล โดยมี วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก และเป้าหมายขององค์กร แบ่งตามมุมมองทั้ง 4 ของวิธีการแบบดุลยภาพได้ มีผลดังนี้

ตารางแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางการเงิน

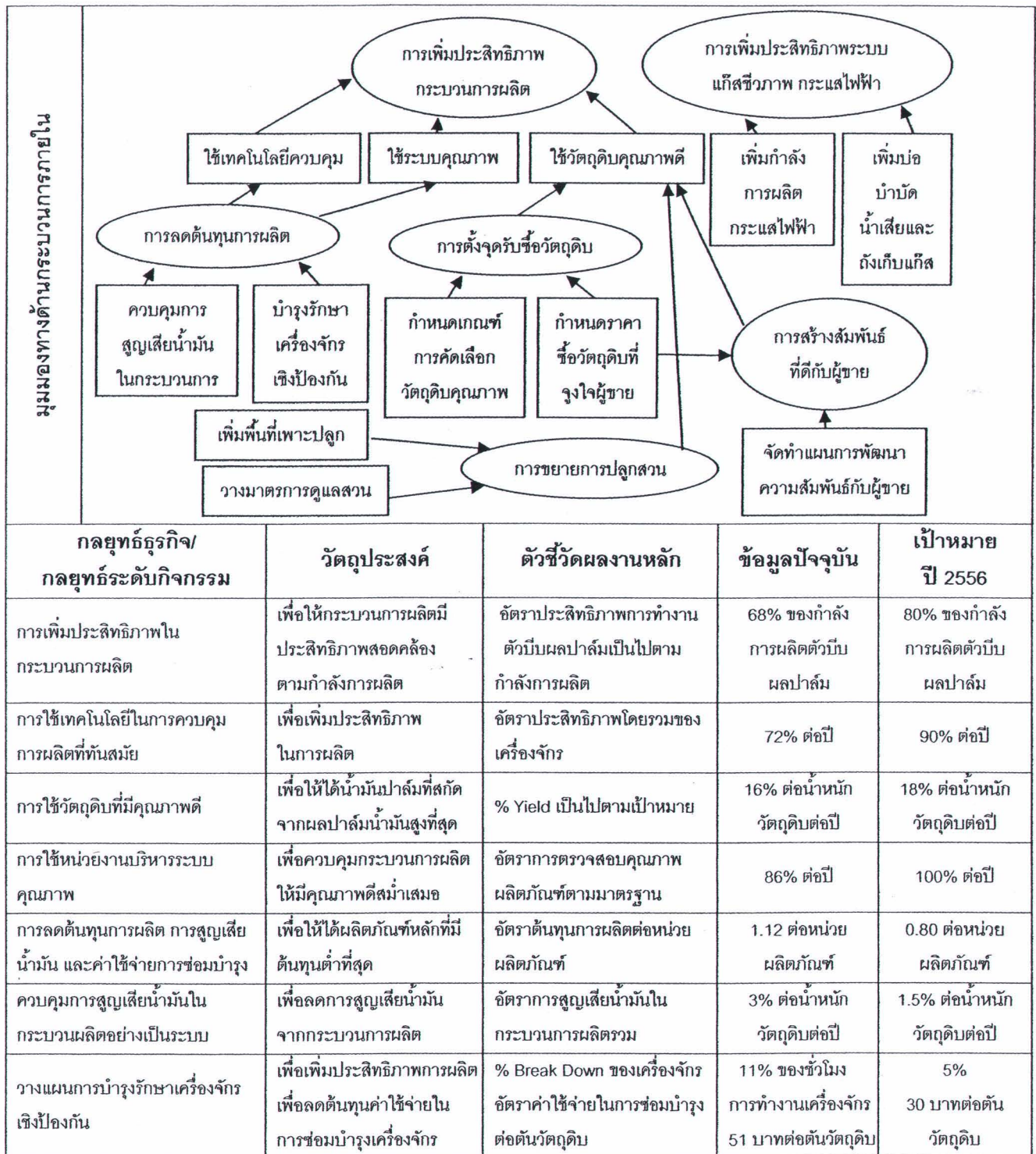
มุมมองทางด้านการเงิน				
	กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	ข้อมูลปัจจุบัน
สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ	เพื่อเพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น และเพื่อให้ธุรกิจเติบโตก้าวหน้า	อัตรากำไรสุทธิต่อ ยอดขายทั้งหมด	8% ต่อปี	20% ต่อปี
เพิ่มกำไรจากการลดต้นทุน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารต้นทุน	อัตราต้นทุนการผลิต ต่อตันวัตถุดิบ	2.5% ต่อตันวัตถุดิบ	5% ต่อตันวัตถุดิบ
สร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์หลัก	เพื่อรักษา และเพิ่มรายได้จาก การขายผลิตภัณฑ์หลักที่มีอยู่ ให้มากขึ้น	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมาใน ผลิตภัณฑ์หลัก	16%	32%
สร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้	เพื่อหารายได้เพิ่มจากการขาย ผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีอยู่ ปัจจุบัน	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมาใน ผลิตภัณฑ์พลอยได้	34%	50%

ตารางแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านลูกค้า

มุมมองทางด้านลูกค้า	การสร้างพันธมิตรธุรกิจโดยร่วมทุน กับลูกค้าผลิตน้ำมันไบโอดีเซล การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การส่งมอบตรงเวลา คุณภาพสินค้าดีสม่ำเสมอ มีปริมาณเพียงพอต่อการส่งมอบ				
	กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย ปี 2556
	การสร้างพันธมิตรธุรกิจ โดยร่วมทุนกับลูกค้าผลิตน้ำมันไบ โอดีเซล	เพื่อเพิ่มรายได้ จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ หลักให้บริษัทในเครือ	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบ กับปีที่ผ่านมาจากบริษัท ในเครือ	12% ต่อรายได้ ทั้งหมดต่อปี	24% ต่อรายได้ ทั้งหมดต่อปี
	การสร้างความพึงพอใจให้กับ ลูกค้า	เพื่อตอบสนองความต้องการ ที่แท้จริงของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของ ลูกค้าจากแบบสำรวจ	83 คะแนน ต่อรอบ การประเมิน	90 คะแนนต่อรอบ การประเมิน
	การส่งมอบตรงเวลา	เพื่อส่งสินค้าให้กับลูกค้าตรง ตามเวลาถูกต้องครบถ้วน	อัตราการส่งมอบ สินค้าตรงเวลา	97% ต่อปี	100% ต่อปี
คุณภาพสินค้าดีสม่ำเสมอ	เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มี คุณภาพเป็นไปตาม มาตรฐาน	อัตราการเคลมสินค้า จำนวนข้อร้องเรียนจาก ลูกค้าด้านคุณภาพ	5% ต่อปริมาณที่มี การส่งมอบทั้งปี 7 ครั้ง ต่อปี	1% ต่อปริมาณที่มี การส่งมอบทั้งปี 3 ครั้ง ต่อปี	
มีปริมาณเพียงพอต่อการส่งมอบ	เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้า อย่างเพียงพอตาม ความต้องการ	อัตราการส่งมอบสินค้า ครบถ้วนตามปริมาณที่ กำหนดในสัญญาซื้อขาย	91% จากสัญญาซื้อ ขายทั้งปี	100% จากสัญญา ซื้อขายทั้งปี	



ตารางแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านการบริหารภายใน



กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย ปี 2556
การสร้างหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบ ภายนอก	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การจัดซื้อวัตถุดิบเข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ เป็นไปตามเป้าหมาย	78% ต่อปี	95% ต่อปี
การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบ ภายนอก	เพื่อเพิ่มโอกาสในการจัดซื้อ วัตถุดิบจากแหล่งภายนอก	จำนวนหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอกโรงงาน	0 หน่วยงานต่อปี	4 หน่วยงานต่อปี
การกำหนดหลักเกณฑ์ใน การคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ	เพื่อให้การประเมินคุณภาพ วัตถุดิบสอดคล้องกับผลผลิต ที่ได้จริง	ผลต่างของผลผลิตน้ำมัน ปาล์มที่ได้เทียบกับ การประเมินผลปาล์มสด	1.8%	0.5%
การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบ ที่พอใจผู้ขาย	เพื่อรักษารฐานการรับซื้อ วัตถุดิบจากผู้ขายรายเดิม	อัตราของผู้ขายผลปาล์มสด ขาดการส่งมอบวัตถุดิบ	12%	5%
การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ขาย วัตถุดิบ	เพื่อให้ผู้ขายมีความจงรัก ภักดีและส่งมอบวัตถุดิบเข้า โรงงานอย่างสม่ำเสมอ	ผลการประเมินผู้ขายผล ปาล์มสดอยู่ในระดับดีมาก	81% ของปริมาณ ผู้ขายทั้งหมด	90% ของปริมาณ ผู้ขายทั้งหมด
การจัดทำแผนการพัฒนา ความสัมพันธ์กับผู้ขาย	เพื่อขยายฐานการรับซื้อ วัตถุดิบจากผู้ขายรายใหม่	จำนวนผู้ขายรายใหม่เพิ่มขึ้น จากเดิม	1 ราย	5 ราย
การขยายการเพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น	เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบ ป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบป้อนเข้า โรงงานเป็นไปตามเป้าหมาย	78% ต่อปี	95% ต่อปี
การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมัน	เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต วัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณสวนปาล์มที่เพิ่มขึ้น	3000 ไร่	10000 ไร่
การกำหนดมาตรฐานการดูแล สวนปาล์มที่มีคุณภาพ	เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีปริมาณสูง	% Yield จากวัตถุดิบที่ผลิต จากสวนปาล์มขององค์กร ปริมาณผลผลิตปาล์มสดต่อ ไร่เป็นไปตามมาตรฐาน	17% ต่อน้ำหนัก วัตถุดิบต่อปี 2.1 ตันต่อไร่ต่อปี	18% ต่อน้ำหนัก วัตถุดิบต่อปี 3.0 ตันต่อไร่ต่อปี
การเพิ่มประสิทธิภาพระบบผลิต แก๊สชีวภาพ และกระแส ไฟฟ้า	เพื่อให้รายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้น	อัตรารายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปีที่ ผ่านมา	16% จากรายได้ ทั้งหมด	30% จากรายได้ ทั้งหมด
การเพิ่มบ่อน้ำบาดน้ำเสีย และดักเก็บแก๊สชีวภาพ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตแก๊สชีวภาพ	อัตราการผลิตแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	21%	42%
การเพิ่มกำลังการผลิต กระแสไฟฟ้า	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตกระแสไฟฟ้า	อัตราการผลิตกระแสไฟฟ้า เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	2 เมกะวัตต์ ต่อปี	4 เมกะวัตต์ ต่อปี

ผลการเชื่อมโยงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับหน่วยงานด้วยวิธีแบบดุลยภาพ องค์การได้กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักตามมุมมองทั้ง 4 ดังนี้

ตัวชี้วัดผลงานหลักภายใต้มุมมองทางด้านการเงินทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายทั้งหมด 2) อัตราต้นทุนการผลิตลดลงต่อตันวัตถุดิบ 3) อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมาในผลิตภัณฑ์หลัก และ 4) อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมาในผลิตภัณฑ์พลอยได้

ตัวชี้วัดผลงานหลักภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้าทั้งหมด 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมาจากบริษัทในเครือ 2) ระดับความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสำรวจ 3) อัตราการส่งมอบสินค้าตรงเวลา 4) อัตราการเคลมสินค้า 5) จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าด้านคุณภาพ และ 6) อัตราการส่งมอบสินค้าครบถ้วนตามปริมาณที่กำหนดในสัญญาซื้อขาย

ตัวชี้วัดผลงานหลักภายใต้มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ทั้งหมด 21 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) อัตราประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องตัวบีบผลปาล์มเป็นไปตามกำลังการผลิต 2) อัตราประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร 3) % Yield เป็นไปตามเป้าหมาย 4) อัตราการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์เป็นไปตามมาตรฐาน 5) อัตราต้นทุนการผลิตต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ 6) อัตราการสูญเสียน้ำมันในกระบวนการผลิตรวม 7) % Break Down ของเครื่องจักร 8) อัตราค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงต่อตันวัตถุดิบ 9) ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้เป็นไปตามเป้าหมาย 10) จำนวนหน่วยงานรับซื้อวัตถุดิบภายนอกโรงงาน 11) ผลต่างของผลผลิตน้ำมันปาล์มที่ได้เทียบกับการประเมินผลปาล์มสดที่จัดซื้อ 12) อัตราของผู้ขายผลปาล์มสดขาดการส่งมอบวัตถุดิบ 13) สรุปผลการประเมินผู้ขายผลปาล์มสดอยู่ในระดับดีมาก 14) มีจำนวนผู้ขายรายใหม่เพิ่มมากขึ้นจากเดิม 15) ปริมาณวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงานเป็นไปตามเป้าหมาย 16) ปริมาณพื้นที่สวนปาล์มที่เพิ่มขึ้น 17) % Yield จากวัตถุดิบที่ผลิตจากสวนปาล์มขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย 18) ปริมาณผลผลิตปาล์มสดต่อไร่เป็นไปตามมาตรฐาน 19) อัตรารายได้จากการขายกระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 20) อัตราการผลิตแก๊สชีวภาพเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 21) อัตราการผลิตกระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

ตัวชี้วัดผลงานหลักภายใต้มุมมองทางด้านเรียนรู้ และการเติบโตทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) อัตราการลาออกของพนักงาน 2) อัตราผลผลิตต่อคน 3) อัตราความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารแบบ Empowerment team 4) อัตรารายได้จากการขายผลิตภัณฑ์พลอยได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 5) จำนวนข้อร้องเรียนปัญหาสิ่งแวดล้อม 6) จำนวนเครื่องบีบทะลายเปล่าติดตั้งสำเร็จ

7) จำนวนเครื่องปั๊มซีเค้กจากห้องน้ำมันติดตั้งสำเร็จ และ 8) จำนวนเครื่องอัดกะลาปาล์มติดตั้งสำเร็จ

วาระที่ 2 อื่น ๆ

เรื่องการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยคุณพิศาลได้นำเสนอคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญในที่ประชุม ประธานเห็นด้วย และอนุมัติ จากนั้นคุณพิศาลได้เสนอชื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. นายประวิทย์ ทายาวิวัฒน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงงาน บริษัท นิวไบโอดีเซล จำกัด
2. นางสาวไชแซ เชิดวิศว์พันธุ์ ตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ทักษิณ อุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม (1993) จำกัด
3. นายพรชัย พิษญากร ตำแหน่งปัจจุบันผู้จัดการโรงงาน บริษัท ยูนิปาล์ม อินดัสทรี จำกัด

ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ตอบรับในการดำเนินการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ขององค์กรเรียบร้อยแล้ว ประธานในการประชุมมอบหมายให้คุณพิศาล ไปดำเนินการจัดประชุมร่วมกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่อไป และนำผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์มานำเสนอในที่ประชุมรับทราบในครั้งต่อไป

ประธานที่ประชุมกล่าวขอบคุณในการร่วมมือของทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ และร่วมแสดงความคิดเห็นในวงกว้างจนได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงงานในอนาคต

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 12.00 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรวงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

ครั้งที่ 11 / 2553

วันเสาร์ที่ 20 พฤศจิกายน 2553

ณ ห้องประชุมบริษัท

เวลา 9.00 – 12.00 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. กรรมการผู้จัดการ | เป็นประธาน |
| 2. รองกรรมการผู้จัดการ | เป็นรองประธาน |
| 3. ผู้จัดการทั่วไป | เป็นกรรมการ |
| 4. ผู้จัดการโรงงาน | เป็นกรรมการ |
| 5. ผู้จัดการฝ่ายสวนปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 6. สมุห์บัญชี | เป็นกรรมการ |
| 7. วิศวกรผลิต และหัวหน้าแผนกผลิต | เป็นกรรมการ |
| 8. วิศวกรซ่อมบำรุง และหัวหน้าแผนกซ่อมบำรุง | เป็นกรรมการ |
| 9. วิศวกรไฟฟ้า | เป็นกรรมการ |
| 10. หัวหน้าแผนกจัดซื้อผลปาล์ม | เป็นกรรมการ |
| 11. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกตรวจสอบคุณภาพ | เป็นกรรมการ |
| 12. ตัวแทนฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ | เป็นกรรมการ และเลขานุการ |
| 13. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกธุรการ/บุคคล | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ |

วาระที่ 1 เสนอผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

คุณพิศาล ได้สรุปผลการประชุมร่วมกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ของบริษัท โดยใช้แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีมุมมองครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ตามมุมมองแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพในการพิจารณาเนื้อหาของวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลงานหลักที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นว่ามีความสอดคล้อง ครอบคลุม และสามารถนำไปใช้วัดประสิทธิผล

ขององค์กรได้ โดยเกณฑ์การประเมินใช้มติในที่ประชุมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านใน 3 ท่านขึ้นไป ถือมติเป็นเอกฉันท์

ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล 2) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต และ 3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

มีผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 คน เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อคำถาม จะเห็นได้ว่าทุกข้อคำถามมีการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีมติเป็นเอกฉันท์ แสดงว่าเนื้อหาแต่ละข้อมีความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์ สามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลงานหลักได้ต่อไป

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทั้ง 4 ด้านตามวิธีการแบบดุลยภาพ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักสามารถวัดผลได้ มีมติเป็นเอกฉันท์ แสดงว่าเนื้อหาวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ในแต่ละข้อ สามารถนำไปใช้วัดผลได้จริง และพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตัวชี้วัดผลงานหลักจำนวน 10 ตัวชี้วัด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 3 คน มี 5 ประเด็น คือ 1) ควรมีการนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กรโรการสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ตัวชี้วัดผลงานหลักมีจำนวนมากเกินไป ควรมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดที่ทำแล้วส่งเสริมเน้นการเจริญเติบโตของกิจการ 3) ควรเพิ่มตัวชี้วัดผลงานหลักทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องตามพันธกิจขององค์กร 4) ควรมีการกำหนดระยะเวลาของเป้าหมายในแต่ละช่วง เพื่อความชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุถึงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 5) ตัวชี้วัดผลงานหลักในกลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิตจากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ควรเพิ่มการลดต้นทุนในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ต้นทุนด้านการบริหารจัดการ และต้นทุนคุณภาพ

วาระที่ 2 การปรับปรุงแผนกลยุทธ์จากที่มีการตรวจสอบความเป็นไปได้แล้ว

จากแบบตรวจสอบส่วนที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญลงความคิดเห็นว่าเนื้อหาของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์ การเชื่อมโยงเชิงเหตุผลอย่างสอดคล้องกัน มีมิติเป็นเอกฉันท์ กลุ่มวางแผนกลยุทธ์จึงไม่มีการปรับปรุงเนื้อหาในส่วนนี้

จากแบบตรวจสอบส่วนที่ 2 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญลงความคิดเห็นว่าเนื้อหาระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต มีความสอดคล้องและสามารถวัดผลได้มีมิติเป็นเอกฉันท์ และพบว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทั้ง 4 จำนวน 10 ตัวชี้วัด แบ่งเป็น มุมมองทางด้านการเงิน 1 ตัวชี้วัด มุมมองทางด้านลูกค้า 2 ตัวชี้วัด มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน 4 ตัวชี้วัด และมุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต 3 ตัวชี้วัด ซึ่งกลุ่มวางแผนกลยุทธ์จึงได้นำข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาในการปรับปรุงเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลงานหลักประจำปี 2556 ใหม่ตามตารางข้างล่าง ดังนี้

ตารางข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการเพิ่มตัวชี้วัดผลงานหลัก

มุมมองทั้ง 4	กลยุทธ์ธุรกิจ / กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมายปี 2556
มุมมอง ทางด้าน การเงิน	การสร้างรายได้จาก ผลิตภัณฑ์พลอยได้	เพื่อให้การลงทุนในโครงการ เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ พลอยได้ที่มีอยู่ปัจจุบันมี ความคุ้มค่า	อัตราผลตอบแทน จากการลงทุน (ROI) ในผลิตภัณฑ์พลอยได้	ไม่มี	30%
มุมมอง ทางด้านลูกค้า	การสร้าง ความพึงพอใจ ให้กับลูกค้า	เพื่อตอบสนอง ความต้องการที่แท้จริง ของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า จากแบบสำรวจในกลุ่ม ผลิตภัณฑ์หลัก	83 คะแนนต่อ รอบการ ประเมิน	90 คะแนน ต่อรอบ การประเมิน
			ระดับความพึงพอใจของลูกค้า จากแบบสำรวจในกลุ่ม ผลิตภัณฑ์พลอยได้	ไม่มี	85 คะแนน ต่อรอบ การประเมิน
มุมมอง ทางด้าน กระบวนการ ภายใน	การใช้หน่วยงาน บริหารระบบคุณภาพ	เพื่อให้มีการควบคุม กระบวนการโดยระบบ คุณภาพขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนข้อบกพร่องที่พบจาก การตรวจประเมินระบบ คุณภาพ	23 CAR ต่อครั้ง การตรวจ ประเมินภายใน	10 CAR ต่อครั้ง การตรวจ ประเมินภายใน
	การจัดตั้งหน่วยงานรับ ซื้อวัตถุดิบภายนอก	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การจัดซื้อวัตถุดิบ เข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ตาม เป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน จัดซื้อภายนอก	ไม่มี	100% ต่อปี
	การกำหนดหลักเกณฑ์ ในการคัดเลือกวัตถุดิบ ที่มีคุณภาพ	เพื่อให้การประเมินคุณภาพ วัตถุดิบสอดคล้องกับ ผลผลิตที่ได้จริง	ผลต่างของผลผลิตน้ำมันปาล์ม ที่รับซื้อจากหน้าโรงงาน และ จัดซื้อจากหน่วยงานภายนอก	ไม่มี	0.5%
	การกำหนดมาตรฐาน การดูแลสวนปาล์มที่มี คุณภาพ	เพื่อให้การควบคุมต้นทุนใน การดูแลสวนปาล์มบรรลุ เป้าหมาย	อัตราค่าใช้จ่ายในการดูแล สวนปาล์มต่อไร่ต่อปี	25000 บาท ต่อไร่ต่อปี	15000 บาท ต่อไร่ต่อปี
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ เติบโต	การติดตั้งเครื่องบีบ ทะลายเปล่า	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจาก ทะลายเปล่า	อัตราประสิทธิภาพการทำงาน ของเครื่องบีบทะลายเป็นไปตาม กำลังการผลิต	ไม่มี	80% ของ กำลังการผลิต
	การติดตั้งเครื่องบีบ ขี้เค้กจากห้องนํ้ามัน	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจาก ขี้เค้กในห้องนํ้ามัน	อัตราประสิทธิภาพการทำงาน ของเครื่องบีบขี้เค้กเป็นไปตาม กำลังการผลิต	ไม่มี	80% ของ กำลังการผลิต
	การติดตั้งเครื่องอัด กะลาปาล์ม	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจาก กะลาปาล์ม	อัตราประสิทธิภาพการทำงาน ของเครื่องอัดกะลาเป็นไปตาม กำลังการผลิต	ไม่มี	80% ของ กำลังการผลิต

วาระที่ 2 อื่น ๆ

ประธานที่ประชุมกล่าวขอบคุณในการร่วมมือของทุกคนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ และร่วมแสดงความคิดเห็นในวงกว้างจนได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงงาน และขอให้ทุกหน่วยงานนำตัวชี้วัดผลงานหลักไปจัดทำแผนการดำเนินการโครงการ ประจำปี ต่อไป

ประธานกล่าวปิดการประชุมเวลา 12.00 น.

รับรองการประชุมถูกต้อง

ประธานในการประชุม

(นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล)

เลขานุการผู้บันทึกการประชุม

ภาคผนวก ข
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ นายประวิทย์ ทยาวิวัฒน์
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงงาน
บริษัท นิวไบโอดีเซล จำกัด
วุฒิการศึกษา วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมโรงงาน จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
ประสบการณ์ในการทำงานในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน 32 ปี
2. ชื่อ นางสาวไชแซ เชิดวิศว์พันธุ์
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
บริษัท ทักษิณอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม (1993) จำกัด
วุฒิการศึกษา เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประสบการณ์ในการทำงานในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน 27 ปี
3. ชื่อ นายพรชัย พิษณุากร
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้จัดการโรงงาน
บริษัท ยูนิปาล์ม อินดัสทรี จำกัด
วุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏภูเก็ต
ประสบการณ์ในการทำงานในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน 25 ปี

ภาคผนวก ค
แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์

แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ องค์กรกรณีศึกษา



คำชี้แจง

แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีมุมมองครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต ตามแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพ

โปรดพิจารณาเนื้อหาของวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลงานหลักที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นว่ามีความสอดคล้อง ครอบคลุม และสามารถนำไปใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้หรือไม่ โดยแยกแบบตรวจสอบออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล

ส่วนที่ 2 แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ข้อมูลที่คุณท่านได้ประเมินในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการนำแผนกลยุทธ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับองค์กรกรณีศึกษา ต่อไป

ขอขอบพระคุณทุกท่าน

พิศาล ทรนงพิทักษ์กุล

ผู้จัดทำ

ส่วนที่ 1 แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล

คำชี้แจง สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผลว่ามีความสอดคล้องตามที่กำหนดหรือไม่

โดยทำลงมติในที่ประชุมเมื่อมีความคิดเห็นว่าสอดคล้อง และเกณฑ์การประเมิน ใช้มติในที่ประชุมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านใน 3 ท่านขึ้นไป ถือมติเป็นเอกฉันท์

ประเด็นที่ ต้องการ ตรวจสอบ	ข้อคำถาม	มติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การ เชื่อมโยง เชิงเหตุ และผล	1. วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร มีความสอดคล้อง		
	2. กลยุทธ์ระดับองค์กรมี ความสอดคล้อง		
	3. กลยุทธ์ระดับธุรกิจมี ความสอดคล้อง		
	4. กลยุทธ์ระดับกิจกรรมมี ความสอดคล้อง		
	5. แผนที่กลยุทธ์ขององค์กรมี ความสอดคล้อง		

ส่วนที่ 2 แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

คำชี้แจง สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

โดยทำลงมติในที่ประชุมเมื่อมีความคิดเห็นว่ายสอดคล้อง และเกณฑ์การประเมินใช้มติในที่ประชุมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านใน 3 ท่านขึ้นไป ถือมติเป็นเอกฉันท์

มุมมองทางการเงิน

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มติในที่ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ	เพื่อเพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น และเพื่อให้ธุรกิจเติบโตก้าวหน้า	อัตรากำไรสุทธิต่อ ยอดขายทั้งหมด		
การเพิ่มกำไรจากการลดต้นทุน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน	อัตราต้นทุนการผลิต ลดลงต่อตันวัตถุดิบ		
การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์หลัก	เพื่อรักษา และเพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์หลักที่มีอยู่ให้มากขึ้น	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมาในผลิตภัณฑ์หลัก		
การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์พลอยได้	เพื่อหารายได้เพิ่มจากการขายผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่มีอยู่ปัจจุบัน	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมาในผลิตภัณฑ์พลอยได้		

มุมมองทางด้านลูกค้า

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การสร้างพันธมิตรธุรกิจโดย ร่วมทุนกับลูกค้าผลิตภัณฑ์น้ำมัน ไบโอดีเซล	เพื่อเพิ่มรายได้จากการจำหน่าย ผลิตภัณฑ์หลักให้บริษัทในเครือ	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมาจาก บริษัทในเครือ		
การสร้างความพึงพอใจให้กับ ลูกค้า	เพื่อตอบสนองความต้องการที่ แท้จริงของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของ ลูกค้าจากแบบสำรวจ		
การส่งมอบตรงเวลา	เพื่อส่งสินค้าให้กับลูกค้าตรง ตามเวลาถูกต้องครบถ้วน	อัตราการส่งมอบสินค้า ตรงเวลา		
คุณภาพสินค้าดีสม่ำเสมอ	เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มี คุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน	อัตราการเคลมสินค้า จำนวนข้อร้องเรียนจาก ลูกค้าด้านคุณภาพ		
มีปริมาณเพียงพอต่อ การส่งมอบ	เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้า อย่างเพียงพอตาม ความต้องการ	อัตราการส่งมอบสินค้า ครบถ้วนตามปริมาณที่ กำหนดในสัญญาซื้อขาย		

มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การเพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการผลิต	เพื่อให้กระบวนการผลิตมี ประสิทธิภาพสอดคล้องตาม กำลังการผลิต	อัตราประสิทธิภาพ การทำงานของตัวบีบ ผลปาล์มเป็นไปตาม กำลังการผลิต		
การใช้เทคโนโลยีใน การควบคุมการผลิตที่ทันสมัย	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิต	อัตราประสิทธิภาพ โดยรวมของเครื่องจักร		
การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี	เพื่อให้ได้น้ำมันปาล์มที่สกัด จากผลปาล์มน้ำมันสูงที่สุด	% Yield เป็นไปตาม เป้าหมาย		
การใช้หน่วยงานบริหารระบบ คุณภาพ	เพื่อควบคุมกระบวนการผลิต ให้มีคุณภาพดีสม่ำเสมอ	อัตราการตรวจสอบ คุณภาพผลิตภัณฑ์เป็นไป ตามมาตรฐาน		
การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หลักที่มี ต้นทุนต่ำที่สุด	อัตราต้นทุนการผลิตต่อ หน่วยผลิตภัณฑ์		
ควบคุมการสูญเสียน้ำมันใน กระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ	เพื่อลดการสูญเสียน้ำมันจาก กระบวนการผลิต	อัตราการสูญเสียน้ำมันใน กระบวนการผลิตรวม		
วางแผนการบำรุงรักษา เครื่องจักรเชิงป้องกัน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายใน การซ่อมบำรุงเครื่องจักร	% Break Down ของ เครื่องจักร อัตราค่าใช้จ่ายใน การซ่อมบำรุงต่อตัน วัตถุดิบ		
การสร้างหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอก	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การจัดซื้อวัตถุดิบเข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ เป็นไปตามเป้าหมาย		
การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอก	เพื่อเพิ่มโอกาสในการจัดซื้อ วัตถุดิบจากแหล่งภายนอก	จำนวนหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอกโรงงาน		
การกำหนดหลักเกณฑ์ใน การคัดเลือกวัตถุดิบที่มี คุณภาพ	เพื่อให้การประเมินคุณภาพ วัตถุดิบสอดคล้องกับผลผลิต ที่ได้จริง	ผลต่างของผลผลิตน้ำมัน ปาล์มที่ได้เทียบกับ การประเมินผลปาล์มสด ที่จัดซื้อ		
การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบที่ จูงใจผู้ขาย	เพื่อรักษาฐานการรับซื้อวัตถุดิบ จากผู้ขายรายเดิม	อัตราของผู้ขาย ผลปาล์มสดขาด การส่งมอบวัตถุดิบ		
การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับ ผู้ขายวัตถุดิบ	เพื่อให้ผู้ขายมีความจงรักภักดี และส่งมอบวัตถุดิบเข้าโรงงาน อย่างสม่ำเสมอ	ผลการประเมินผู้ขาย ผลปาล์มสดอยู่ในระดับ ดีมาก		

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การจัดทำแผนการพัฒนา ความสัมพันธ์กับผู้ขาย	เพื่อขยายฐานการรับซื้อวัตถุดิบ จากผู้ขายรายใหม่	จำนวนผู้ขายรายใหม่ เพิ่มขึ้นจากเดิม		
การขยายการเพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น	เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบ ป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบป้อนเข้า โรงงานเป็นไปตาม เป้าหมาย		
การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมัน	เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต วัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณสวนปาล์มที่ เพิ่มขึ้น		
การกำหนดมาตรฐานการดูแล สวนปาล์มที่มีคุณภาพ	เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีปริมาณสูง	% Yield จากวัตถุดิบที่ ผลิตจากสวนปาล์มของ องค์กรเป็นไปตาม เป้าหมาย ปริมาณผลผลิตปาล์มสด ต่อไร่เป็นไปตาม มาตรฐาน		
การเพิ่มประสิทธิภาพระบบ ผลิตแก๊สชีวภาพ และ กระแสไฟฟ้า	เพื่อให้รายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้น	อัตรารายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปี ที่ผ่านมา		
การเพิ่มบ่อบำบัดน้ำเสีย และดักเก็บแก๊สชีวภาพ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตแก๊สชีวภาพ	อัตราการผลิตแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา		
การเพิ่มกำลังการผลิต กระแสไฟฟ้า	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตกระแสไฟฟ้า	อัตราการผลิต กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้น จากปีที่ผ่านมา		

มุมมองทางด้านการกระบวนการเรียนรู้ และเติบโต

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การพัฒนาความสามารถของ บุคลากรในองค์กร	เพื่อสร้างความจงรักภักดีของ บุคลากรต่อองค์กร	อัตราการลาออกของ พนักงาน		
การพัฒนาทักษะใน การทำงาน	เพื่อยกระดับทักษะการทำงาน ของบุคลากร	อัตราผลผลิตต่อคน		
การสร้างแรงจูงใจโดยใช้ ระบบ Empowerment	เพื่อยกระดับทักษะการบริหาร บุคลากร	อัตราความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการบริหาร แบบ Empowerment team		
การเพิ่มศักยภาพด้าน เทคโนโลยีนำผลิตภัณฑ์ พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม	เพื่อให้รายได้จากการขาย ผลิตภัณฑ์พลอยได้เพิ่มขึ้น เพื่อลดปัญหาสิ่งแวดล้อมจาก มลพิษที่เกิดขึ้นขององค์กร	อัตรารายได้จากการขาย ผลิตภัณฑ์พลอยได้ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา จำนวนข้อร้องเรียนปัญหา สิ่งแวดล้อม		
การติดตั้งเครื่องบีบ ทะเลลายเปล่า	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจาก ทะเลลายเปล่า	จำนวนเครื่องบีบทะเลลาย เปล่าติดตั้งสำเร็จ		
การติดตั้งเครื่องบีบซีเค้กจาก ห้องน้ำมัน	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากซีเค้กใน ห้องน้ำมัน	จำนวนเครื่องบีบซีเค้ก จากห้องน้ำมันติดตั้ง สำเร็จ		
การติดตั้งเครื่องอัด กะลาปาล์ม	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจาก กะลาปาล์ม	จำนวนเครื่องอัด กะลาปาล์มติดตั้งสำเร็จ		

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง
ข้อมูลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์

ตารางสรุปผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่ กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล

ประเด็นที่ ต้องการ ตรวจสอบ	ข้อคำถาม	มติในที่ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การเชื่อมโยง เชิงเหตุและ ผล	1. วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้อง กันมติเป็นเอกฉันท์	ไม่มี
	2. กลยุทธ์ระดับองค์กรมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้อง กันมติเป็นเอกฉันท์	ไม่มี
	3. กลยุทธ์ระดับธุรกิจมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้อง กันมติเป็นเอกฉันท์	ไม่มี
	4. กลยุทธ์ระดับกิจกรรมมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้อง กันมติเป็นเอกฉันท์	ไม่มี
	5. แผนที่กลยุทธ์ขององค์กรมีความสอดคล้อง	มีความสอดคล้อง กันมติเป็นเอกฉันท์	ไม่มี

ตารางสรุปผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองทางการเงิน

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ธุรกิจ	เพื่อเพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น และเพื่อให้ธุรกิจเติบโตก้าวหน้า	อัตรากำไรสุทธิต่อ ยอดขายทั้งหมด	มติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มกำไรจาก การลงทุน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารต้นทุน	อัตราต้นทุนการผลิต ลดลงต่อตันวัตถุดิบ	มติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างรายได้จาก ผลิตภัณฑ์หลัก	เพื่อรักษาและเพิ่มรายได้จาก การขายผลิตภัณฑ์หลักที่มีอยู่ ให้มากขึ้น	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมาใน ผลิตภัณฑ์หลัก	มติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างรายได้จาก ผลิตภัณฑ์พลอยได้	เพื่อหารายได้เพิ่มจาก การขายผลิตภัณฑ์พลอยได้ ที่มีอยู่ปัจจุบัน	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมาใน ผลิตภัณฑ์พลอยได้	มติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอ แนะตัวชี้วัดเรื่อง ค่า ROI ในโครงการลงทุนในการเพิ่ม มูลค่าผลิตภัณฑ์พลอยได้

ตารางสรุปผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมอง
ทางด้านลูกค้า

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การสร้างพันธมิตรธุรกิจโดย ร่วมทุนกับลูกค้าผลิตภัณฑ์น้ำมัน ไบโอดีเซล	เพื่อเพิ่มรายได้จากการจำหน่าย ผลิตภัณฑ์หลักให้บริษัทในเครือ	อัตรารายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมาจาก บริษัทในเครือ	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างความพึงพอใจให้กับ ลูกค้า	เพื่อตอบสนองความต้องการที่ แท้จริงของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของ ลูกค้าจากแบบสำรวจ	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอ แนะให้แบ่งตัวชี้วัดเรื่องระดับ ความพึงพอใจลูกค้าออกเป็น 2 ตัวชี้วัด เนื่องจาก ลูกค้าองค์กรมี 2 กลุ่มหลัก คือลูกค้าผลิตภัณฑ์หลัก และผลิตภัณฑ์พลอยได้
การส่งมอบตรงเวลา	เพื่อส่งสินค้าให้กับลูกค้า ตรงตามเวลาถูกต้องครบถ้วน	อัตราการส่งมอบสินค้า ตรงเวลา	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
คุณภาพสินค้าดีสม่ำเสมอ	เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มี คุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน	อัตราการเคลมสินค้า จำนวนข้อร้องเรียนจาก ลูกค้าด้านคุณภาพ	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
มีปริมาณเพียงพอต่อ การส่งมอบ	เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้า อย่างเพียงพอตาม ความต้องการ	อัตราการส่งมอบสินค้า ครบถ้วนตามปริมาณที่ กำหนดในสัญญาซื้อขาย	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี

ตารางผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมอง
ทางด้านกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ธุรกิจ / กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การเพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการผลิต	เพื่อให้กระบวนการผลิตมี ประสิทธิภาพสอดคล้องตาม กำลังการผลิต	อัตราประสิทธิภาพของ ตัวบิ่บผลปาล์มเป็นไปตาม กำลังการผลิต	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การใช้เทคโนโลยีการควบคุม การผลิตที่ทันสมัย	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิต	อัตราประสิทธิภาพ โดยรวมของเครื่องจักร	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี	เพื่อให้ได้น้ำมันปาล์มที่สกัด จากผลปาล์มน้ำมันสูงที่สุด	% Yield เป็นไปตาม เป้าหมาย	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การใช้นักงานบริหาร ระบบคุณภาพ	เพื่อควบคุมกระบวนการ ผลิตให้มีคุณภาพดี สม่ำเสมอ	อัตราการตรวจสอบ คุณภาพผลิตภัณฑ์เป็นไป ตามมาตรฐาน	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะให้ เพิ่มตัวชี้วัดเรื่องจำนวนข้อบกพร่อง ที่พบจากการตรวจประเมินระบบ
การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง	เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หลักที่มี ต้นทุนต่ำที่สุด	อัตราต้นทุนการผลิตต่อ หน่วยผลิตภัณฑ์	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
ควบคุมการสูญเสียน้ำมัน ในกระบวนการผลิต อย่างเป็นระบบ	เพื่อลดการสูญเสียน้ำมัน จากกระบวนการผลิต	อัตราการสูญเสียน้ำมันใน กระบวนการผลิตรวม	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
วางแผนการบำรุงรักษา เครื่องจักรเชิงป้องกัน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายใน การซ่อมบำรุงเครื่องจักร	% Break Down ของ เครื่องจักร อัตราค่าใช้จ่ายการซ่อม บำรุงต่อตันวัตถุดิบ	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอก	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การจัดซื้อวัตถุดิบเข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ เป็นไปตามเป้าหมาย	มิติเป็น เอกฉันท์	ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้แบ่ง ตัวชี้วัดปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อได้ ตามเป้าหมายแบ่งตามหน่วยงาน
การจัดตั้งหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอก	เพื่อเพิ่มโอกาสในการจัดซื้อ วัตถุดิบจากแหล่งภายนอก	จำนวนหน่วยงานรับซื้อ วัตถุดิบภายนอกโรงงาน	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การกำหนดหลักเกณฑ์ใน การคัดเลือกวัตถุดิบที่มี คุณภาพ	เพื่อให้การประเมินคุณภาพ วัตถุดิบสอดคล้องกับ ผลผลิตที่ได้จริง	ผลต่างของผลผลิตน้ำมัน ปาล์มที่ได้เทียบกับ การประเมินผลปาล์มสดที่ จัดซื้อ	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะให้ แบ่งตัวชี้วัดเรื่องผลต่างของผลผลิต น้ำมันปาล์มที่จัดซื้อจากหน่วยงาน และหน้าโรงงาน
การกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบ ที่จูงใจผู้ขาย	เพื่อรักษาฐานการรับซื้อ วัตถุดิบจากผู้ขายรายเดิม	อัตราของผู้ขายผลปาล์ม สดขาดการส่งมอบวัตถุดิบ	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี

ตารางผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมอง
ทางด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับ ผู้ขายวัตถุดิบ	เพื่อให้ผู้ขายมีความจงรักภักดี และส่งมอบวัตถุดิบเข้าโรงงาน อย่างสม่ำเสมอ	ผลการประเมินผู้ขายผล ปาล์มสดอยู่ในระดับดี มาก	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การจัดทำแผนการพัฒนา ความสัมพันธ์กับผู้ขาย	เพื่อขยายฐานการรับซื้อวัตถุดิบ จากผู้ขายรายใหม่	จำนวนผู้ขายรายใหม่ เพิ่มขึ้นจากเดิม	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การขยายการเพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมันของผู้ถือหุ้น	เพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบ ป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณวัตถุดิบป้อนเข้า โรงงานเป็นไปตาม เป้าหมาย	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก สวนปาล์มน้ำมัน	เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต วัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน	ปริมาณสวนปาล์มที่ เพิ่มขึ้น	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การกำหนดมาตรฐานการดูแล สวนปาล์มที่มีคุณภาพ	เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีปริมาณสูง	% Yield จากวัตถุดิบที่ ผลิตจากสวนปาล์มของ องค์กรเป็นไปตาม เป้าหมาย ปริมาณผลผลิตปาล์มสด ต่อไร่เป็นไปตาม มาตรฐาน	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะให้เพิ่มตัวชี้วัด เรื่องอัตราค่าใช้จ่ายใน การดูแลสวนปาล์มต่อไร่ ต่อปี
การเพิ่มประสิทธิภาพระบบ ผลิตแก๊สชีวภาพ และ กระแสไฟฟ้า	เพื่อให้รายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าจากแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้น	อัตรารายได้จากการขาย กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปี ที่ผ่านมา	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มบ่อน้ำบาดาลเสีย และดักเก็บแก๊สชีวภาพ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตแก๊สชีวภาพ	อัตราการผลิตแก๊สชีวภาพ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มกำลังการผลิต กระแสไฟฟ้า	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิตกระแสไฟฟ้า	อัตราการผลิต กระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปี ที่ผ่านมา	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี

ตารางผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมอง
ทางด้านกระบวนการเรียนรู้ และการเติบโต

กลยุทธ์ธุรกิจ/ กลยุทธ์ระดับกิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลงานหลัก	มิติในที่ ประชุม	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
การพัฒนาความสามารถ ของบุคลากรในองค์กร	เพื่อสร้างความจงรักภักดี ของบุคลากรต่อองค์กร	อัตราการลาออกของ พนักงาน	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การพัฒนาทักษะใน การทำงาน	เพื่อยกระดับทักษะ การทำงานของบุคลากร	อัตราผลผลิตต่อคน	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การสร้างแรงจูงใจโดยใช้ ระบบ Empowerment	เพื่อยกระดับทักษะ การบริหารบุคลากร	อัตราความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการบริหาร แบบ Empowerment team	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การเพิ่มศักยภาพด้าน เทคโนโลยีนำผลิตภัณฑ์ พลอยได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม	เพื่อให้รายได้จากการขาย ผลิตภัณฑ์พลอยได้ เพิ่มขึ้น เพื่อลดปัญหาสิ่งแวดล้อม จากมลพิษที่เกิดขึ้นของ องค์กร	อัตรารายได้จากการขาย ผลิตภัณฑ์พลอยได้ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา จำนวนข้อร้องเรียนปัญหา สิ่งแวดล้อม	มิติเป็น เอกฉันท์	ไม่มี
การติดตั้งเครื่องบีบ ทะเลายเปล่า	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม จากทะเลายเปล่า	จำนวนเครื่องบีบ ทะเลายเปล่าติดตั้งสำเร็จ	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะ ให้เพิ่มตัวชี้วัดด้านอัตรา ประสิทธิภาพการทำงานของ เครื่องจักรเป็นไปตามกำลัง การผลิต
การติดตั้งเครื่องบีบชี้เค้ก จากห้องน้ำมัน	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจาก ชี้เค้กในห้องน้ำมัน	จำนวนเครื่องบีบชี้เค้ก จากห้องน้ำมันติดตั้ง สำเร็จ	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะ ให้เพิ่มตัวชี้วัดด้านอัตรา ประสิทธิภาพการทำงานของ เครื่องจักรเป็นไปตามกำลัง การผลิต
การติดตั้งเครื่องอัดกะลา ปาล์ม	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจาก กะลาปาล์ม	จำนวนเครื่องอัดกะลา ปาล์มติดตั้งสำเร็จ	มิติเป็น เอกฉันท์	มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เสนอแนะ ให้เพิ่มตัวชี้วัดด้านอัตรา ประสิทธิภาพการทำงานของ เครื่องจักรเป็นไปตามกำลัง การผลิต

ตารางสรุปประเด็นที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญที่	ประเด็นที่เสนอแนะ
1	1. ควรมีการนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร 2. ตัวชี้วัดผลงานหลักมีจำนวนมากเกินไป ควรเน้นเฉพาะตัวชี้วัดที่ทำแล้วมุ่งเน้นการเจริญเติบโตของกิจการ
2	1. ควรเพิ่มตัวชี้วัดผลงานหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องตามพันธกิจขององค์กร 2. ควรมีการกำหนดระยะเวลาของเป้าหมายในแต่ละระยะ เพื่อความชัดเจนในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3	1. ตัวชี้วัดผลงานหลักในกลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต จากการสูญเสียน้ำมัน และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ควรเพิ่มการลดต้นทุนในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ต้นทุนด้านการบริหารจัดการ และต้นทุนคุณภาพ

ลงนามรับรองผลจากมติที่ประชุม

ผู้เชี่ยวชาญที่ 1

(นายประวิทย์ ทยาวิวัฒน์)

ผู้เชี่ยวชาญที่ 2

(นางสาวไฉแซ เชิดวิศรพันธุ์)

ผู้เชี่ยวชาญที่ 3

(นายพรชัย พิษณุกร)



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	พิศาล ทรวงพิทักษ์กุล
วัน เดือน ปีเกิด	วันพฤหัสบดีที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2515
สถานที่เกิด	117 ถ.ตลาด ต.ทับเที่ยง อ.เมือง จ.ตรัง
การศึกษา	
พ.ศ. 2537	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาการวิจัยดำเนินงาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2554	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ตำแหน่งงาน	ที่ปรึกษาอิสระ
สถานที่ทำงาน	33/41 ม.2 ถนนสุขาภิบาล 5 แขวงออเงิน เขตสายไหม กรุงเทพฯ 10220

