

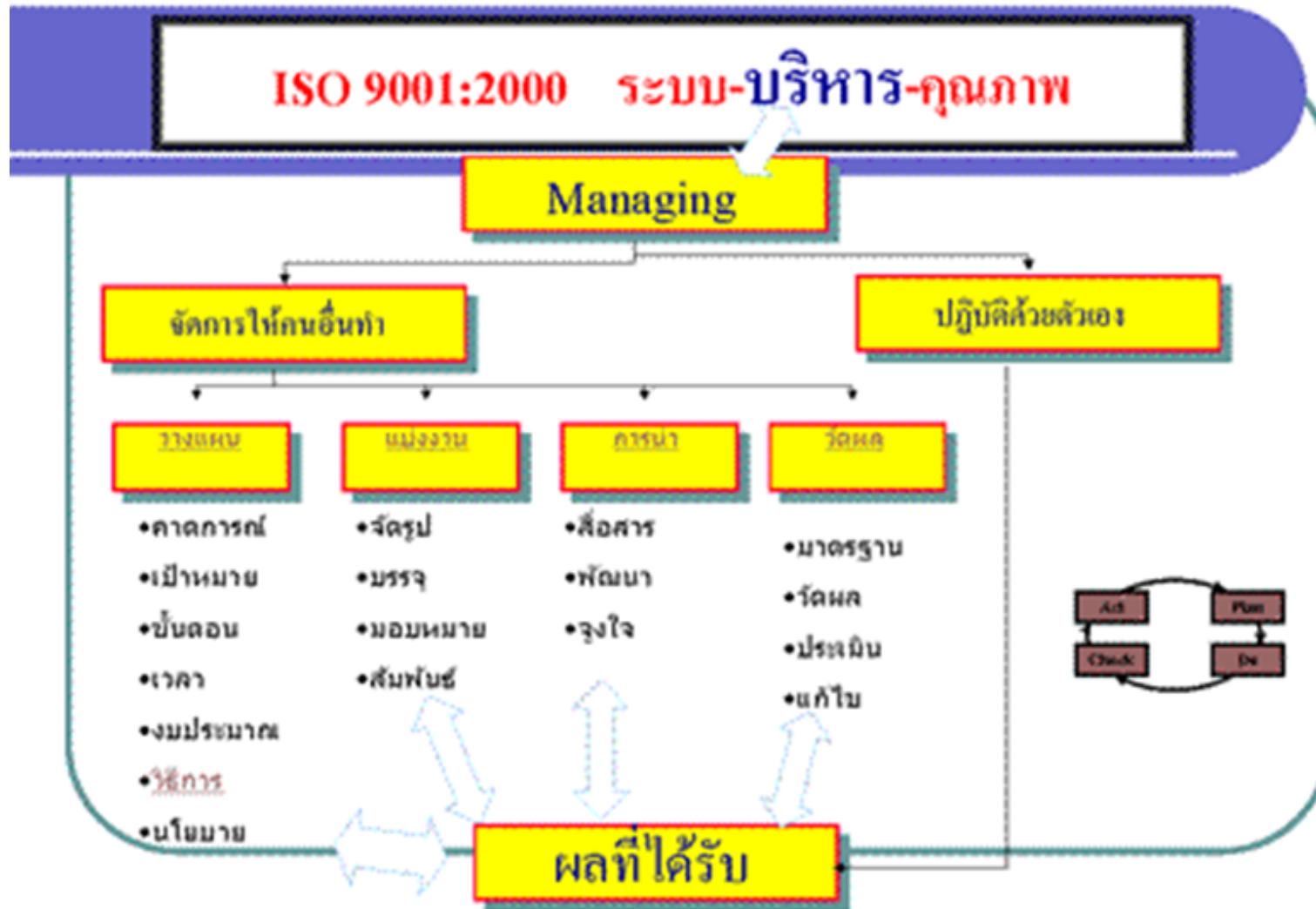
การวางแผนเพื่อการพัฒนาผู้รับเหมา

การบริหารด้วย ISO 9001:2008

- ▶ ISO 9001:2008 คือ Quality Management System." ระบบบริหารคุณภาพ" เป็นระบบมาตรฐานสากลซึ่งเป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศทั่วโลก และระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001: 2008 ได้มีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบของข้อกำหนดต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนและสามารถที่จะทำความเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ภายใต้ชื่อว่าระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001:2008 Version 2008 ซึ่งมีผลบังคับใช้แล้วในปัจจุบัน

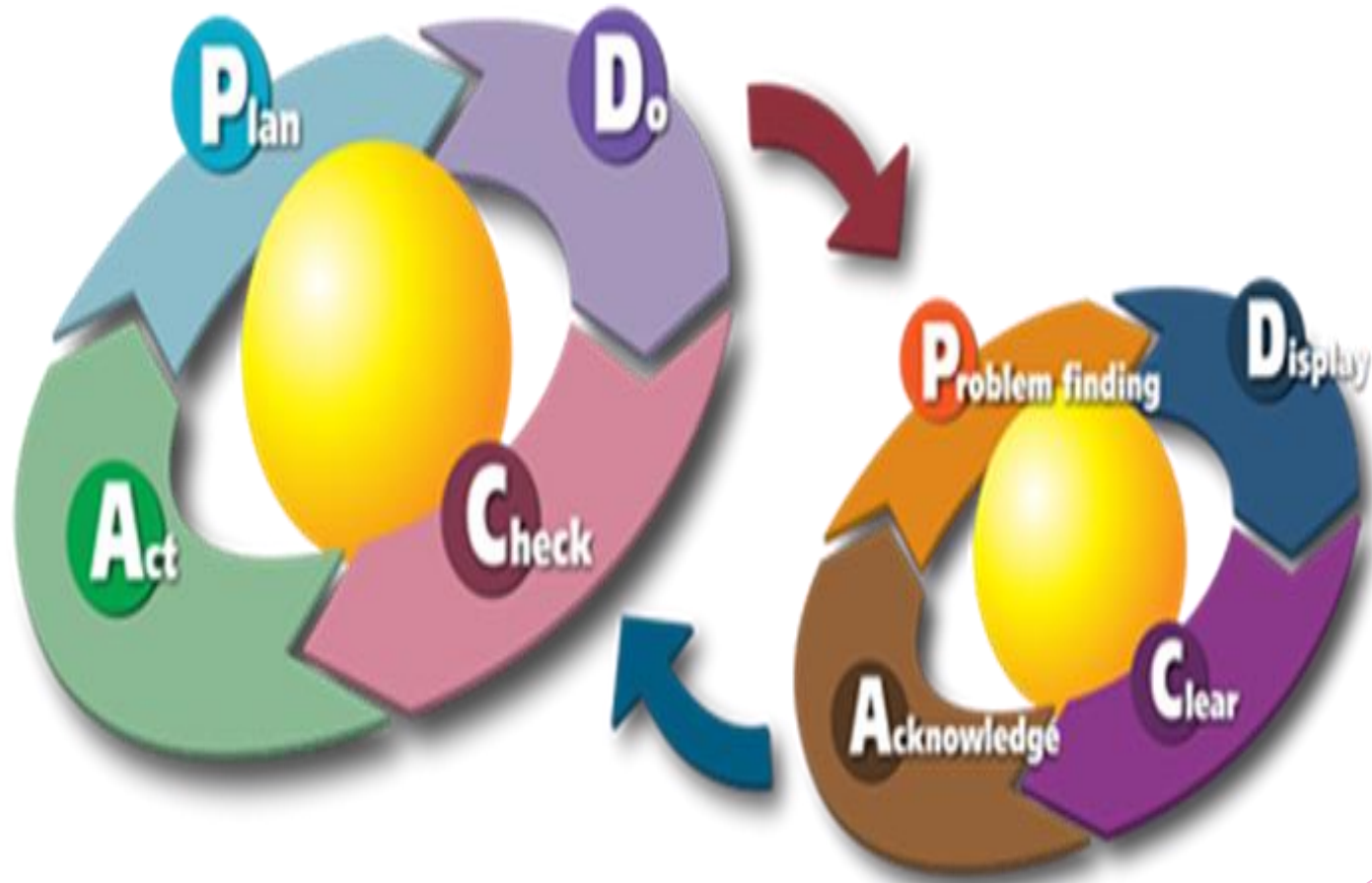
- ▶ ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” มีการนำไปใช้แตกต่างกันไปในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9001:2008 “คุณภาพ” จะหมายถึง ความเหมาะสมกับความต้องการและปลอดภัยในการทำงาน และยังให้ความมั่นใจ ว่าการให้บริการ หรือผลิตภัณฑ์ของท่าน ได้มีการออกแบบ และผลิตขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าเป็นระบบคุณภาพที่ใช้ในการประกันคุณภาพและการบริหารกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรของผู้ส่งมอบ (Supplier) หรือผู้ผลิต (Manufacture) หรือผู้ให้บริการประกอบด้วยข้อกำหนดทั้งหมด 8 ข้อ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทาง หรือเป็นเงื่อนไขในการทำข้อตกลงต่าง ๆ ทางการค้าระหว่างผู้ซื้อ (Purchaser) หรือ ลูกค้า (Customer) กับผู้ส่งมอบ หรือผู้ผลิตได้ โดยลูกค้ามีสิทธิที่จะเลือกทำการค้า กับผู้ส่งมอบรายใด หรือองค์กรใดก็ได้ที่ผ่านการรับรองแล้วว่า มีการบริหารคุณภาพที่เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของระบบคุณภาพ ISO 9001:2008 ระบบคุณภาพ ISO9001:2008 ไม่เพียงแต่เป็นระบบคุณภาพที่ใช้ได้เฉพาะในโรงงานผลิตสินค้าเท่านั้น ยังสามารถนำไปใช้ได้กับธุรกิจการบริการอื่น ๆ ได้อีกด้วย หากแต่เป็นระบบคุณภาพ ที่มีการนำไปใช้ และปฏิบัติตามมากที่สุดในโลก

การบริหารด้วย ISO 9001 : 2000



- ▶ โดยหลักๆแล้วการบริหารจะประกอบด้วย การวางแผน และ การควบคุม และสามารถแบ่งเป็นลำดับขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน
- ▶ 1. วางแผน
- ▶ 2. การกำหนด ชี้แจงแผน การดำเนินการตามแผน
- ▶ 3. การตรวจสอบความแตกต่างระหว่างแผนกับสภาพความเป็นจริง
- ▶ 4. การลดการแตกต่างระหว่างแผน กับ สภาพสภาพความจริงให้เหลือน้อยที่สุด

ขั้นตอนการบริหาร



เหตุผลที่ควรทำ มาตรฐาน ISO9001

- ▶ ในแต่ละองค์กรมีเหตุผลในการประยุกต์ใช้ มาตรฐานที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่าอย่างไร การที่ท่านไม่สามารถระบุเหตุผลในการจัดทำระบบอย่างชัดเจน จะทำให้โครงการการประยุกต์ใช้ระบบมาตรฐาน ISO9001 ประสบความล้มเหลวทั้งนี้เนื่องจากการประยุกต์ใช้ระบบนั้น ใช้ทั้งเวลา ทรัพยากร และต้องการความทุ่มเทอย่างมากจากทีมงานและผู้บริหาร เป้าหมายที่ชัดเจนจะสามารถทำให้ประสบความสำเร็จเหตุผลที่องค์กรควรได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO9001

▶ มุมมองการปรับปรุงองค์กร

- ▶ - ต้องการที่จะปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการทั้งหมด (ใช่ / ไม่ใช่)
- ▶ - ต้องการให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ให้กับลูกค้ามีความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา (ใช่ / ไม่ใช่)
- ▶ - ต้องการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตจากการทำงานของพนักงาน (ใช่ / ไม่ใช่)
- ▶ - ต้องการลดต้นทุน (ใช่ / ไม่ใช่)

▶ มุมมองของลูกค้า

- ▶ - เป็นนโยบายการจัดซื้อของลูกค้าของท่าน (ใช่ / ไม่ใช่)
- ▶ - เพราะลูกค้าได้รับการรับรองแล้ว (ใช่ / ไม่ใช่)
- ▶ - เพราะลูกค้าต้องการได้รับความมั่นใจด้านคุณภาพ (ใช่ / ไม่ใช่)

▶ มุมมองด้านการตลาด

- ▶ - ต้องการเข้าสู่ตลาดที่คู่แข่งของท่านได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน **ISO9001:2008** อยู่แล้ว (ใช่ / ไม่ใช่)
- ▶ - ต้องการเข้าสู่ตลาดที่บังคับว่าท่านต้องได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน **ISO9001:2008** อยู่แล้ว (ใช่ / ไม่ใช่)

▶ มุมมองในแง่การแข่งขัน หรือภาพพจน์ขององค์กร

- ▶ - ต้องการรักษาสภาพการเป็นผู้นำ (ใช่ / ไม่ใช่)
- ▶ - ต้องการเป็นผู้นำในการแข่งขันด้านคุณภาพ (ใช่ / ไม่ใช่)
- ▶ - ต้องการพัฒนาองค์กรให้ทัดเทียมกับคู่แข่งที่ได้รับการรับรอง (ใช่ / ไม่ใช่)
- ▶ - ต้องการแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานคุณภาพของการดำเนินงานในองค์กร (ใช่ / ไม่ใช่)

▶ ประโยชน์ที่ได้รับภายในองค์กร

- ▶ • มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงจากบริบทและความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- ▶ • มีการจัดการกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ▶ • มีคุณภาพสินค้าที่ดีสม่ำเสมอและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ▶ • มีระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำขึ้น
- ▶ • มีการจัดการความรู้ขององค์กร
- ▶ • เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานดีขึ้น
- ▶ • เป็นส่วนหนึ่งของการมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ▶ • มีโครงสร้างมาตรฐานที่บูรณาการ (Integrate) มาตรฐานต่างๆ ได้ง่ายมากขึ้น

▶ ประโยชน์ที่ได้รับภายนอกองค์กร

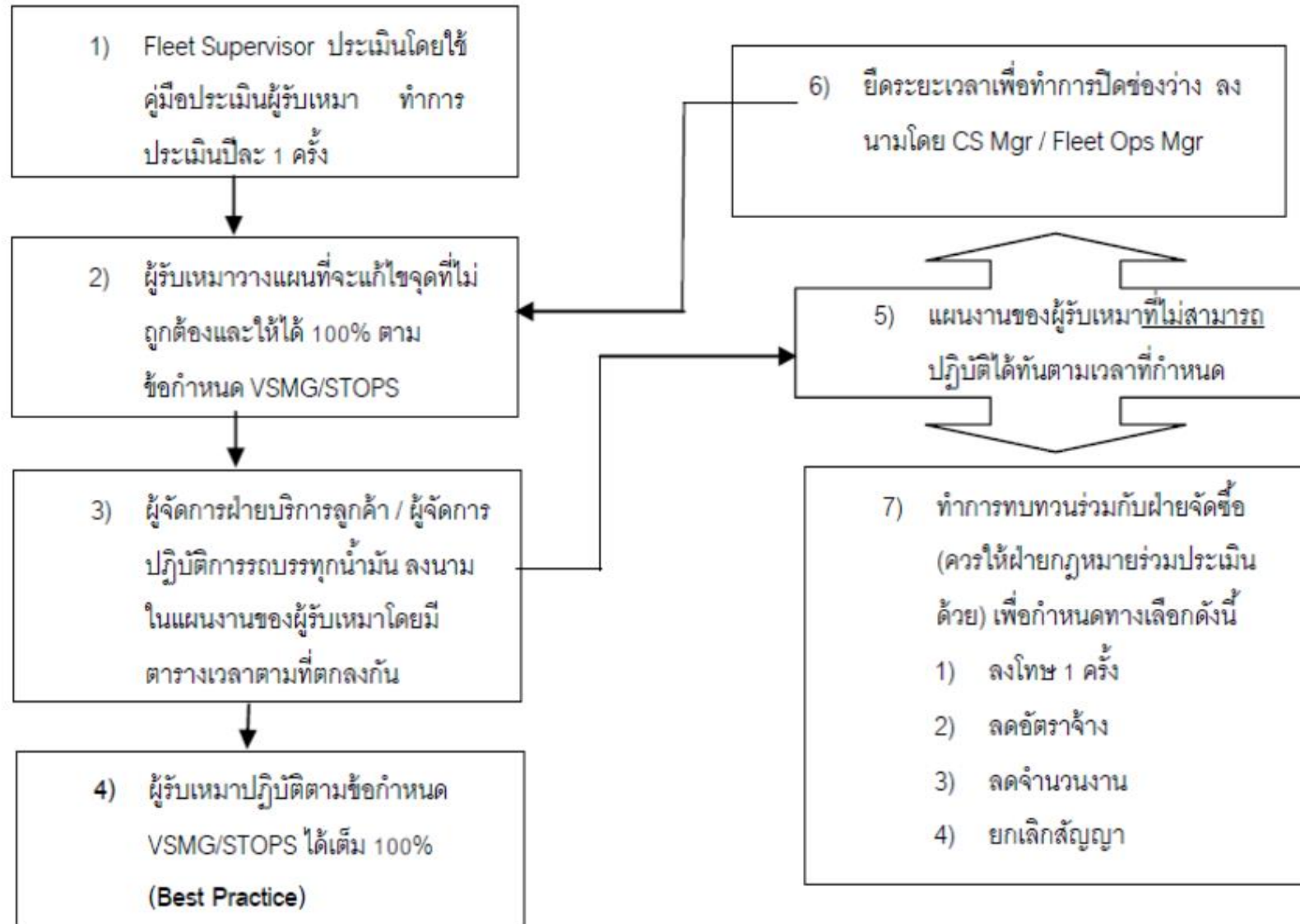
- ▶ • ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าและบริการ
- ▶ • การจัดการเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- ▶ • บรรลุความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ▶ • เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ▶ • เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ความต้องการด้านคุณภาพของผู้รับเหมา

- ▶ ผู้รับเหมาในด้านคุณภาพ ด้านเทคนิค ความชำนาญ ความปลอดภัย สุขภาพและสิ่งแวดล้อมที่ผู้รับเหมาจะต้องปฏิบัติตามที่ได้ระบุไว้ในสัญญาจ้างหรือในใบสั่งงาน ความต้องการทางด้านคุณภาพเหล่านี้จะต้องมีการกำหนดจัดทำเป็นเอกสารความต้องการขั้นต่ำสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท สำหรับความต้องการที่มากกว่านี้อาจต้องระบุและจัดทำเป็นเอกสารสำหรับแต่ละงานอย่างเฉพาะเจาะจง โดยบริษัทผู้ว่าจ้างจะต้องแจ้งความต้องการทางด้านคุณภาพให้ผู้รับเหมาได้ทราบโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของเอกสารการประมูลหรือการประเมินราคา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับเหมาได้พิจารณาในเรื่องนี้ในขั้นตอนการจัดเตรียมเอกสารการประมูล สำหรับผู้รับเหมาขนส่ง ได้มีการระบุความต้องการด้านคุณภาพไว้ในสัญญามาตรฐาน ซึ่งครอบคลุมความต้องการทางด้านกฎหมาย ขอบข่ายของงาน ซึ่งรวมกันขึ้นเป็นความต้องการทางด้านคุณภาพ นอกเหนือจากการสื่อสารด้านข้อกำหนดดังกล่าว การขัดกันแห่งผลประโยชน์ สิทธิในการเข้าตรวจสอบบัญชี) ควรจะต้องแจ้งความต้องการขั้นต่ำของการคัดคุณภาพให้ผู้รับเหมาทราบโดยการหาแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้รับเหมาจะได้ตอบอย่างชัดเจนว่าได้ปฏิบัติตามหรือยังไม่ได้ปฏิบัติตามนโยบายเหล่านี้ แบบสอบถามหรือรายการตรวจสอบทางด้านการประเมินคุณภาพซึ่งเฉพาะเจาะจงตามระดับความเสี่ยงของงาน จะใช้เพื่อพิจารณาว่าผู้รับเหมามีความสามารถที่จะบรรลุความต้องการขั้นต่ำทางด้านคุณภาพในการทำงานที่ได้ระบุไว้ในแบบสอบถาม สำหรับผู้รับเหมาขนส่ง ฝ่ายจัดซื้อมีการตรวจสอบโดยใช้รายการตรวจสอบการประเมินและคัดเลือก (Evaluation and Selection Checklist เพื่อพิจารณาว่าผู้รับเหมาสามารถทำงานได้ตามความต้องการขั้นต่ำและมีความเหมาะสมที่จะทำงานให้แก่บริษัท กระบวนการประเมินนี้ เรียกว่า “การรับรองผู้รับเหมา” (Hauler Accreditation)

ขั้นตอนการพัฒนาผู้รับเหมา

- ▶ ผู้รับเหมาธรรมดา ผู้รับเหมาที่มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นมืออาชีพ ผู้รับเหมาที่เป็นมืออาชีพ
- ▶ - ผู้รับเหมาธรรมดาจะมีคะแนนอยู่ระหว่าง 40 - 65% เมื่อประเมินด้วยเครื่องมือ **VSMG-STOPS**
- ▶ - ผู้รับเหมาที่มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นมืออาชีพ จะมีคะแนนอยู่ระหว่าง 65 - 90% เมื่อประเมินด้วยเครื่องมือ **VSMG-STOPS**
- ▶ - ผู้รับเหมามืออาชีพจะมีคะแนนมากกว่า 90% เมื่อประเมินด้วยเครื่องมือ **VSMG-STOPS**
- ▶ ผู้รับเหมาที่ประเมินแล้วได้คะแนนน้อยกว่า 40% จะถูกประเมินต่อโดย **Fleet Supervisor** โดยจะพิจารณาในด้านความสามารถในการปฏิบัติตามคำมั่นในการจัดการและการทำงานให้บรรลุตามความคาดหวังของ ธุรกิจขนส่ง



ตัวอย่าง: การเปรียบเทียบการประเมินผู้รับเหมาหลายราย

การประเมินความสามารถของผู้รับเหมาเพื่อให้บรรลุความคาดหวังของธุรกิจขนส่ง

	คะแนน น้ำหนัก	ผู้รับเหมา A		ผู้รับเหมา B		ผู้รับเหมา C	
		% ที่ได้	คะแนน จริง	% ที่ได้	คะแนน จริง	% ที่ได้	คะแนน จริง
1. องค์กรของผู้รับเหมา	495		###		###		###
• องค์กรที่มีความรับผิดชอบชัดเจน (องค์กรไม่ซับซ้อน)	120	X%	###	Y%	###	Z%	###
• หน่วยงานที่ปฏิบัติงานภาคสนาม	100		0		0		0
• กลยุทธ์ทางธุรกิจ	80		0		0		0
• ความสามารถในการกระจายลูกค้า	55		0		0		0
• มีระบบตรวจสอบภายใน	100		0		0		0
• ทักษะและความสามารถในการจัดหา รถขนส่งได้ทันเวลา	40		0		0		0
2. คุณภาพของผู้รับเหมา	680		0		0		0
• ความสามารถของพนักงานขับรถที่ผ่าน การอบรมและการจัดการ	150		0		0		0
• การปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด (ด้านความปลอดภัย)	150		0		0		0
• การปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด (ด้านการรักษาความปลอดภัย)	150		0		0		0
• การรับมือกับเหตุการณ์ / อุบัติเหตุ	100		0		0		0
• มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	100		0		0		0
• ได้รับใบรับรองทางด้านคุณภาพ	30		0		0		0
3. ประสิทธิภาพของผู้รับเหมา	375		0		0		0
• มีความคุ้นเคยกับธุรกิจของธุรกิจขนส่ง	100		0		0		0
• มีความคุ้นเคยกับบริษัทน้ำหนักขนาด ใหญ่อื่นๆ	100		0		0		0
• มีความสามารถในระดับเยี่ยมทางด้าน เทคนิคและด้านธุรกิจ	65		0		0		0
• การถ่ายทอดความรู้ / การปฏิบัติงาน	90		0		0		0
• การบริหารผู้รับเหมาช่วง	20		0		0		0
รวม	1550		####		####		####
			####		####		####
	10		####		####		####

- ▶ ค่าร้อยละ ที่ได้ หมายถึง ระดับ % ที่ผู้รับเหมาสามารถทำได้ตามความคาดหวังของ
- ▶ ธุรกิจขนส่ง เช่น 50%, 90%, 95% หรือ 100% คะแนนจริง หมายถึง คะแนนถ่วงน้ำหนัก คุณกับ %ที่ได้ ตัวอย่าง เช่น คะแนนถ่วงน้ำหนัก 150 คะแนน คุณด้วย 90% คือ ได้คะแนนจริง 135 คะแนนความถี่ของการประเมิน หัวหน้าปฏิบัติการรถบรรทุกน้ำมันเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประจำปีสำหรับผู้รับเหมาที่อยู่ในระหว่างสัญญา (หลังจากประเมินคุณภาพเบื้องต้น) โดยการใช้เครื่องมือประเมินผู้รับเหมา “**VSMG-STOPS-Gap Assessment Tool**” สำหรับผู้รับเหมารายใหม่จะต้องทำการประเมินทุกไตรมาสในช่วงปีแรก ผู้รับเหมาประเภทอื่น (เช่น งานบริการด้านงานซ่อมบำรุง) ให้ประเมินโดยใช้ **SH&E Qualification Checklist**.

แผนการแก้ไขข้อบกพร่อง / การยกเลิกสัญญา

- ▶ ภายหลังการประเมิน หากความบกพร่องของผู้รับเหมายังคงเกิดขึ้น ให้แจ้งแก่ผู้บริหารของผู้รับเหมาโดยมีข้อเสนอแนะและขอให้ผู้รับเหมาขนส่งแก้ไขสิ่งที่บกพร่องภายในระยะเวลาที่เหมาะสม
- ▶ ผู้รับเหมาจะได้รับหนังสือแจ้งเกี่ยวกับผลของการประเมินพร้อมด้วยข้อเสนอแนะ ซึ่งได้รับอนุมัติโดย **CS Manager** และ **Fleet Operation Manager** ในพื้นที่ ผู้รับเหมาต้องเสนอแผนปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะ **Fleet Supervisor** จะประเมินผู้รับเหมาอีกครั้งก่อนจะสิ้นสุดระยะเวลาที่ให้ทำการแก้ไข และผลของการประเมินจะถูกทบทวนโดย **Fleet Operations Manager** หากผู้รับเหมาไม่สามารถแก้ไขสิ่งที่บกพร่องและการประเมินซ้ำล้มเหลว จึงจะสามารถใช้มาตรการต่างๆ ได้ ซึ่งรวมถึงการพิจารณาสั่งหยุดการทำงานชั่วคราว และอาจถึงขั้นตัดออกจากการที่ทำงานปัจจุบันและงานที่จะได้รับในอนาคตก่อนที่จะทำการยกเลิกสัญญา การยกเลิกควรได้รับการทบทวนจากฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายกฎหมายและผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าของแต่ละพื้นที่เมื่อถูกยกเลิกสัญญา ผู้รับเหมาจะถูกถอดออกจากรายชื่อผู้รับเหมาที่ผ่านการรับรองจากฝ่ายบริการลูกค้า

▶ ข้อเสนอแนะจากการทำงาน

▶ วิธีปฏิบัติข้างต้นจำเป็นต้องทำการปรับปรุง ทบทวนอย่างต่อเนื่อง และควรปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า ต้องมั่นใจว่ามีกระบวนการรับข้อเสนอแนะต่างๆ จากบุคลากร ทางด้านปฏิบัติการรถบรรทุกน้ำมันซึ่งเกี่ยวข้องในการบริหาร ผู้รับเหมาขนส่งข้อเสนอแนะ การปรับปรุง การพัฒนา ซึ่งขอให้มีการ แก้ไขปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือ **STOPS** ให้ส่งให้แก่ **CS Manager** ในพื้นที่เพื่อพิจารณาต่อไป