



Remarkable Journey to Performance Excellence

เส้นทางเกียรติยศ สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
สายธุรกิจสุกร ซีพีเอฟ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) กรอบแนวทางการบริหารจัดการระดับสากลจากอเมริกาที่มีกว่า 70 ประเทศทั่วโลกนำเกณฑ์นี้ไปใช้เพื่อพัฒนา และยกระดับการบริหารจัดการองค์กรได้เข้ามามีบทบาท ช่วยสนับสนุนองค์กรไทยที่มุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยที่ผ่านมาในประเทศไทยมีองค์กรชั้นนำทั้งขนาดเล็กและใหญ่นำเกณฑ์ TQA ไปปรับใช้ ซึ่งแนวทาง TQA นั้นช่วยให้ประโยชน์แก่องค์กร ไม่เพียงแต่ความสำเร็จในการผ่านเกณฑ์การพิจารณา

รางวัล แต่สิ่งที้องค์กรได้รับคือสามารถวางแผนกลยุทธ์องค์กร เพื่อมุ่งสู่อนาคตได้อย่างยั่งยืน สร้างวัฒนธรรมในการร่วมกันทำงานอย่างบูรณาการ คนในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน และไม่หยุดยั้งที่พัฒนาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร

มาลองดูเส้นทางมุ่งสู่ความเป็นเลิศของ 3 องค์กรไทยชั้นนำ ได้แก่ สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ได้รับรางวัล TQA ประจำปี 2553) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (TQC ประจำปี 2559) และสายธุรกิจสุกร บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (TQC ประจำปี 2558) กับความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรตามแนวทาง TQA

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

องค์กรซึ่งดูแลเรื่องระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติในประเทศไทย ตั้งแต่ในอ่าวที่ระยองและส่งไปในจังหวัดต่างๆ รับผิดชอบท่อส่งก๊าซทั้งในทะเลและบนบกประมาณ 4,000 กิโลเมตร เข้าสู่เส้นทางของรางวัลและได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC) ถึง 3 ครั้ง ในปี 2550 ปี 2551 และปี 2552 และพยายามอย่างมุ่งมั่นจนได้รับรางวัล TQA ในปี 2553

คุณวาสนา ศรีเจริญ ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและสนับสนุนปฏิบัติการ ระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ได้เล่าให้ฟังถึงเส้นทางแห่งความมุ่งมั่นดังกล่าว

“

ช่วงที่เราได้ TQC ติดต่อกัน เราได้เข้าไปขอผู้บริหารว่าขอหยุดส่งก่อน เพื่อมาปรับปรุงองค์กรกันก่อนดีกว่า แต่คำตอบที่ได้คือ

**ถ้าคุณหยุด และกว่าคุณ
จะเข็นขึ้นไปอีก
คุณรู้ไหมว่ามันยาก
แต่ถ้าคุณทำไปเรื่อยๆ ส่งไปเรื่อย
ยังไงเราก็ได้คะแนนเพิ่ม
ทีละนิดทีละหน่อย จนกว่าจะสำเร็จ**

”



คุณวาสนา ศรีเจริญ
ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและสนับสนุนปฏิบัติการ
ระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ

ปีนี้อองค์กรเราอย่างเข้าสู่ปีที่ 37 ระหว่างเส้นทางของการส่งก๊าซ
มากก็มีปัญหาค่อนข้างเยอะ ถือเป็นโอกาสที่ได้นำเกณฑ์ TQA
มาใช้ เพราะไม่ว่าเราจะไปถึงขั้นตอนไหน เราก็ใช้วิธีตาม
frame work ของ TQA คือ การวางแผนตามกลยุทธ์ ดูการ
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น TQA ถือเป็นรางวัลระดับสูงสุดของการ
บริหารจัดการ ซึ่งหน่วยธุรกิจต่างๆ ของ ปตท. ก็ทำ และผ่าน
เกณฑ์ของ TQC

การทำในเรื่องนี้ ทีมงานต้องคิดว่าเป็นโอกาสของเราที่ได้เรียนรู้
มากกว่าคนอื่น และทีมงานที่ต้องไม่คิดว่าเป็นภาระ เพราะ
เมื่อได้ feedback มา อีกเดี๋ยวก็คงครบรอบ 1 ปี ต้องรีบทำ
ต้องมาปรับแก้ไข ดังนั้น ใครรับผิดชอบอะไรต้องทำอะไร รีบ
ตัดสินใจเลย ไม่ต้องรอมติที่ประชุมเพราะมันจะช้า ทำไม่ทัน

เราพยายามสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนและสร้าง
บรรยากาศในการแข่งขัน เวลาที่มีการมาตรวจ ทุกคนก็ต้อง
เตรียมพื้นที่ของตนเอง แต่สิ่งที่สำคัญคือ การสื่อสาร จัด Event
ให้ผู้บริหารมาพูด มา commit กับพนักงาน เราก็จะให้ข้อมูล
ให้ความรู้เกี่ยวกับ TQA บอกว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ เมื่อ
พนักงานรู้พอๆ กับทีมงาน เขาก็จะไม่ต่อต้าน และบางครั้ง
เราก็เชิญเขามาสอนเกณฑ์ มาทำ workshop ให้อาจารย์
มาให้คำแนะนำในการทำกลยุทธ์ เขาก็จะรู้สึกตื่นเต้นเพราะ
ไม่เคยทำอะไรแบบนี้

และเหตุผลที่สายงานระบบท่อส่งก๊าซประสบความสำเร็จ จนได้
รางวัลเป็นเพราะผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจน ปีที่ผ่านมา
มีการเปลี่ยน CEO ก็จะมีมีกลยุทธ์ออกมา 3 เรื่อง คือ Do now
คือทำปัจจุบันให้ดีที่สุด Decide Now ทำเรื่องของ Productivity
improvement ของทุกหน่วยงาน และ Design now แสวงหา
ธุรกิจใหม่ โดยให้ทุกหน่วยงานทำแผนงานรองรับ



คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

ด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งเป็นสถาบันการแพทย์ของแผ่นดิน สู่การเป็นเลิศระดับสากล โดยมีพันธกิจ 3 ด้านคือ การศึกษา การวิจัย และการบริการทางการแพทย์ผ่านทางโรงพยาบาล จุดมุ่งหมายคือนำมาซึ่งความศรัทธาและความนิยมสูงสุดของประชาชน นั่นคือคำว่าสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน และชั้นนำสังคมไทยในด้านสุขภาพ อนามัย และคุณภาพชีวิต เริ่มเข้าสู่เส้นทางของ TQA ตั้งแต่ปี 2559 ฝ่าฟันอุปสรรค และความท้าทายต่างๆ จนได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC) ในปี 2559

ศ.พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ได้พูดถึงเส้นทางสู่ความสำเร็จนี้ไว้อย่างน่าสนใจ

“

สิ่งสำคัญที่เป็นความท้าทายของทุกองค์กร คือการผลักดันผู้บริหาร
เกณฑ์นี้ต้องการความต่อเนื่อง
ทำให้เราคุยกันมากขึ้น
บูรณาการกันระหว่างทีมชัดเจนขึ้น
ตั้งแต่วาระระดับบนไประดับล่าง แต่ความท้าทายคือ
เมื่อผู้บริหารเปลี่ยน
ก็ต้องมีการสืบทอด ความต่อเนื่อง
เพราะไม่เช่นนั้นจะไม่เกิดความยั่งยืน

*ขณะนี้เราได้ TQC
ก็จะยังไม่หยุด
เพราะทุกคนรู้ถึงความสำคัญ
ที่เราต้องทำหน้าที่
ดูแลองค์กร
ต้องช่วยกันให้ทุกคนในองค์กร
เดินไปสู่จุดหมายเดียวกัน*

”



ศ.พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร
รองคณบดี
ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ตอนเรานำ TQA มาใช้ เราไม่ได้มองถึงรางวัล แต่เราปักธงไว้แล้วว่าการนำเกณฑ์รางวัลมาใช้เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพราะเราคิดว่าเป็นปัญหาจริงๆ เรามีภาควิชาที่ทำพันธกิจดูแลทั้งเรื่องการศึกษา การวิจัย และการบริการ แต่ระบบการบริหารจัดการของคณะต้อง Support ให้คนเก่งๆ นั้นเก่งให้ได้ ให้ภาควิชาที่พร้อมจะไป ให้ไปให้ได้ และไปในระบบเดียวกัน จึงเป็นที่มาของการขอรับรางวัลเพื่อได้รับ Feedback report ถ้าได้ก็คือเป็นขวัญและกำลังใจ

เกณฑ์สอนให้รู้ด้วยว่าการมองไปข้างหน้า มองอนาคต มองอย่างไร ซึ่งเป็นความท้าทายมาก มองอย่างไรให้เกิดคุณค่า positioning เป็นอย่างไร เราจะเลือกทำอะไร หรือไม่ทำอะไร ในขณะที่เรามีทรัพยากรที่จำกัด คนเราจะไปอย่างไร ซึ่งเกณฑ์เราสอนทุกเรื่อง สุดท้ายไปวัดที่ผลลัพธ์ สามารถวัดผลได้ตามที่ตั้งไว้ไหม เราต้องดูความจริง เอาข้อมูลมาวิเคราะห์กัน ให้สามารถตอบโจทย์ต่างๆ ที่ท้าทายให้ได้ จะวางกลยุทธ์อย่างไร ทั้งหมดคือความท้าทาย ซึ่งเราต้องวางพื้นฐานให้ดี

สิ่งสำคัญที่สุดคือ เรามองคนเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าคนเราเก่ง คนเราดี มีกรอบการดำเนินการที่ชัดเจน มีคนที่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ก็ทำให้เขาไปพัฒนางานของเขาได้ โดยเราใช้เครื่องมือ KM ซึ่งกำหนดเข้าไปอยู่ในกลยุทธ์ของศิริราช ตั้งแต่ปี 2548

TQA ต้องเริ่มที่ “ผู้นำ” ถ้าผู้นำไม่เริ่ม ไม่ทำ ทีมก็จะเฉยๆ ไม่ทำกัน ดังนั้น คนบดีต้องทำให้เห็นเลยว่า ภาพนี้เราจะไปอย่างไร ทำไม่ต้องไป ต้องให้เห็นผลลัพธ์ เรื่องการเงิน เรื่องลูกค้า เป็นอย่างไร ซึ่งทุกคนเห็นว่าระบบมีปัญหาและอยากให้ปรับ แต่ถ้าเราพูดเฉยๆ เขาไม่เห็น action ก็ไม่ได้ เราต้องทำให้เขาเห็น ดังนั้นก็ต้องไปปรับที่ระบบ จนเห็นผล แล้วเขาก็จะเข้ามาร่วมทำ และต้องมีกระบวนการไปตามหน่วยงานต่างๆ เรามีเวทีสำรวจคุณภาพภายใน และบูรณาการไปตามหน่วยงาน ดังนั้น ต้องมีเรื่องของการสื่อสาร ถ่ายทอด ผู้นำต้องทำให้เห็น ติดตามและช่วยสนับสนุน

อีกสิ่งที่สำคัญคือ เรื่อง “การบูรณาการ” เรามีการบริหารจัดการเป็นแท่งๆ ทำให้การบูรณาการระหว่างงานไม่ชัดเจน ไม่ค่อยได้ผลลัพธ์ที่ดี ทั้งๆ ที่เราบอกว่าเราอยากมีความเป็นเลิศ แต่พบว่าส่วนที่เป็นกระบวนการเราได้พอสมควรแล้ว เรามีเกณฑ์มาตรฐานดูแลการปรับปรุง แต่สิ่งที่ขาดคือ level ด้านบน คือเรื่องของการบริหารจัดการ เราจึงเอาเกณฑ์ TQA มาช่วยเรื่องการบูรณาการ โดยเริ่มปักธงปี 2555 สิ่งที่สำคัญคือ ต้องเป็น Commitment ของผู้บริหารระดับบน ผู้บริหารเป็นเจ้าของ Project และให้เดินไปด้วยกันหมด ต้องผูกขากันเดิน มองแบบกลยุทธ์ โดยที่เราได้รางวัลในปี 2559 ถือเป็นแค่จุดเริ่มต้นเท่านั้นเอง

สายธุรกิจสุกร บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

เป็นหน่วยหนึ่งของธุรกิจของ CP เริ่มต้นจากปฎิ เมล็ดพันธุ์ ก่อนจะขยายไปสู่ธุรกิจผลิตอาหารสัตว์ ทำฟาร์ม สุกร ไก่ และ สัตว์น้ำ สำหรับธุรกิจสุกรเริ่มต้นในปี 2516 โดยเริ่มต้นจากการ นำเข้าสุกรสายพันธุ์จากต่างประเทศเข้ามา พัฒนาสุกรให้เหมาะสม กับตลาดในประเทศไทย และเริ่มพัฒนาสายพันธุ์เอง ด้วยการ พัฒนาที่ไม่หยุดยั้ง โดยคำนึงถึงคุณภาพและมาตรฐานเป็น สำคัญ องค์กรเริ่มนำเกณฑ์ TQA เข้ามาปรับใช้ และได้รับ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC) ในปี 2559

คุณพัชรา จวนรุ่ง รองกรรมการผู้จัดการ ได้กล่าวถึงที่มาของ ความสำเร็จ รวมถึงเส้นทางแห่งความเป็นเลิศขององค์กร ในการนำเกณฑ์ TQA มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรว่า เริ่มจากเดิม ที่องค์กรมุ่งเน้นแต่เรื่องการผลิตเพียงอย่างเดียว ทำอย่างไร ให้สินค้าได้คุณภาพ และมาตรฐานตามที่ตั้งไว้ ซึ่งในส่วน operation นั้นถูกหล่อหลอมด้วยตัวเกณฑ์มาตรฐาน ISO อยู่แล้ว ต่อมาผู้บริหารระดับสูงมองว่า เราทำระดับในหน่วยผลิต ไปแล้ว เราทำได้ เมื่อคิดถึงในแง่บริหารองค์กร เรามีหน่วยงาน ที่เราต้องไปติดต่อ ประสานงานแบบข้ามหน่วยงานมากขึ้น รวมถึงมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆส่วน ซึ่งการนำ TQA เข้ามา ใช้ ทำให้เราได้เห็นภาพกว้างมากขึ้นในหลายๆ เรื่อง สิ่งที่สำคัญ ที่สุดคือ เราต้องพยายามสื่อสารให้พนักงานเห็นว่า เกณฑ์นี้ ทำเพื่ออะไร และจะได้ประโยชน์อะไร จะช่วยให้องค์กรยั่งยืน และไปข้างหน้าอย่างไร ให้เขารับรู้ว่ามันจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ได้ไปเพิ่มภาระหน้าที่ให้ เหนื่อยหรือหนักขึ้นแต่อย่างใด

“

CPF ไม่ได้คิดว่าจะต้องไปแข่ง
เพื่อได้รับรางวัลอะไร
เราคิดว่าเป็นระบบที่ดี
ที่จะบริหารองค์กรของเราให้เติบโตยั่งยืน

ตัวรางวัลก็เป็นสิ่งหนึ่งที่เรามา
และภาคภูมิใจว่าสิ่งที่เรามา
ไม่ได้เกินกรอบ
มีระบบในการบริหารจัดการองค์กร
ในระดับหนึ่ง

”



คุณพัชรา จวนรุ่ง

รองกรรมการผู้จัดการ สายธุรกิจสุกร
บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)