



การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
กรณีศึกษา บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปสัตว์น้ำระโนด  
Development of Quality Management System according to Thailand Quality Award  
Criteria; a Case Study of Charoen Pokaphan foods PCL  
(Business of Ranode shrimp processing)

เปี่ยมพล สฤกพฤกษ์

Piampol Sarikpruk

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Engineering in Industrial Management

Prince of Songkla University

2555



การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
กรณีศึกษา บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปสัตว์น้ำระโนด  
**Development of Quality Management System according to Thailand Quality Award  
Criteria; a Case Study of Charoen Pokaphan foods PCL  
(Business of Ranode shrimp processing)**

เปี่ยมพล สฤกพฤกษ์  
Piampol Sarikpruk

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Engineering in Industrial Management  
Prince of Songkla University**

2555

ชื่อสารนิพนธ์	การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปสัตว์ น้ำระโนด
ผู้เขียน	เปี่ยมพล สฤกษ์พฤษ
สาขาวิชา	การจัดการอุตสาหกรรม

---

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....

..... ประธาน

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสกสรร สุธรรมานนท์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิธิพร มีมงคล)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชชนา สินธุาลัย)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสกสรร สุธรรมานนท์)

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุ๋น สังขพงศ์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

ชื่อสารนิพนธ์	การพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปสัตว์น้ำ ระโนด
ผู้เขียน	เปี่ยมพล สฤกษ์พุกษ์
สาขาวิชา	การจัดการอุตสาหกรรม
ปีการศึกษา	2554

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีศึกษา บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปสัตว์น้ำระโนด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสถานภาพระบบบริหารองค์กร โดยเปรียบเทียบ ข้อมูลกับแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2554 ตลอดจนรายละเอียดของเกณฑ์ในแต่ละหมวดและระบบการให้คะแนนจากสำนักรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตัดสินใจในการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ พร้อมนำเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพโดยศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ ปี พ.ศ.2553

จากผลการศึกษาพบว่า ระบบการบริหารของบริษัท เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งหมด 7 หมวด สำหรับหมวด 1-6 กระบวนการขององค์กร องค์กรแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยการบูรณาการเริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ ส่วนหมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ องค์กรมีระดับของเป้าหมาย และแนวโน้มข้อมูลค่อนข้างดี แต่ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่แบ่งกลุ่ม และการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คาดว่าปี พ.ศ. 2554 บริษัทจะได้คะแนนอยู่ในช่วง 308 - 448 คะแนน

สำหรับงานวิจัยนี้ได้มีการนำเสนอจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง พร้อมนำเสนอรูปแบบการปรับปรุงพัฒนา เพื่อลดช่องว่างในการบริหาร คุณภาพ องค์กร ให้เป็นไปตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมากขึ้น ซึ่งทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในอนาคตต่อไป

<b>Minor Thesis Title</b>	Development of Quality Management System according to Thailand Quality Award Criteria; a Case Study of Charoen Pokaphan foods PCL (Business of Ranode shrimp processing)
<b>Author</b>	Piampol Sarikpruk
<b>Major Program</b>	Industrial Management
<b>Academic Year</b>	2011

### **ABSTRACT**

The research of “ Development of Quality Management System according to Thailand Quality Award Criteria; a Case study of Charoen Pokaphan Foods PCL ( Business of Ranode shrimp Processing ) ” is attempted to study the organization management system status compared with The Thailand Quality Award (TQA) 2011. The criteria details of each category as well as grading and making decision system for awarding from the bureau of the TQA are also analyzed. In addition, improving guidelines of organization management system studied from the company which received the Thailand Quality Class (TQC) in 2010 are proposed.

This study considers a management system of this company compared with all 7 categories of the TQA criteria. For the first to the sixth categories regarding to organization process, this organization obviously represents a good and effective planning system responded with provision all of titles. The implementation of this method has conveyed for practicing although some departments have just started in this approach. Moreover, this organization has well begun this integration application for evaluating and developing an important process and it also has a systematic guideline consistent with basic organization requirement indicated in each category. In the seventh category regarding to business results, it is rather good target level and data trend. However, most data have not separated in appropriate groups and still have not compared with important opponents yet. This company is estimated to range from 308 to 448 marks in 2011.

This research proposes the strength and opportunity for development including with the improvement guidelines in order to reduce organization management gap with the TQA criteria and become an excellence company in the future.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถดำเนินการสำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสกสรร สุธรรมานนท์ ซึ่งสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำแนะนำ ความรู้ คำปรึกษา คอยตรวจทานการแก้ไข และชี้แนะแนวทางการทำวิจัยที่เป็นประโยชน์อย่างมาก จนทำให้การวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จ และขอขอบคุณคณาจารย์หลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรมทุกท่านที่คอยส่งเสริม พัฒนาทักษะวิชาความรู้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร โรงงาน ที่ให้โอกาสสำหรับศึกษาต่อ และเปิดโอกาสสำหรับสถานที่ในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนขอบคุณเพื่อนๆพนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และพี่ๆทุกคนที่คอยให้กำลังใจช่วยเหลือเสมอมา และคอยสนับสนุนในทุกๆเรื่อง รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนๆและเจ้าหน้าที่หลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรมทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ รวมทั้งให้คำปรึกษาและเป็นกำลังใจจนสารนิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เปี่ยมพล สฤพฤกษ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
รายการตาราง	(9)
รายการภาพประกอบ	(11)
สัญลักษณ์คำย่อและตัวย่อ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	2
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย	6
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	7
2.2 จุดประสงค์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	8
2.3 เป้าประสงค์ของเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	8
2.4 ค่านิยมและแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	8
2.4.1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	9
2.4.2 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นด้านลูกค้า	9
2.4.3 การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล	10
2.4.4 การให้ความสำคัญกับบุคลากรและดูความร่วมมืออย่างเป็นทางการ	12
2.4.5 ความคล่องตัว	13
2.4.6 การมุ่งเน้นอนาคต	14
2.4.7 การจัดการเพื่อนวัตกรรม	14
2.4.8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง	15
2.4.9 ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่	16

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4.10 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า	17
2.4.11 มุมมองเชิงระบบ	17
2.5 เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับปี 2553-2554	18
2.5.1 โครงสร้างของเกณฑ์	18
2.5.2 โครงร่างองค์กร	19
2.5.3 การปฏิบัติการของระบบ	19
2.5.4 พื้นฐานของระบบ	19
2.6 ระบบการให้คะแนน	20
2.6.1 กระบวนการ	20
2.6.2 ผลลัพธ์	21
2.7 การให้คะแนน	23
2.8 แนวทางการให้คะแนน	25
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	32
3.1 การศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	32
3.2 ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำระบบบริหารคุณภาพ	33
3.3 วางแผนการวิจัย	33
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.5 ประเมินผลและวิเคราะห์ช่องว่าง	34
3.6 สรุปผลและหาแนวทางอย่างเป็นเลิศ	34
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
4.1 ผลการวิเคราะห์ช่องว่าง	36
4.1.1 หมวด 1 การนำองค์กร	37
4.1.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	40
4.1.3 หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	42
4.1.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	45
4.1.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	47



## สารบัญ (ต่อ)

4.1.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	50
4.1.7 ผลลัพธ์	53
4.2 ผลการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ผ่านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	60
4.2.1 หมวด 1 การนำองค์กร	61
4.2.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	64
4.2.3 หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	65
4.2.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	67
4.2.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	69
4.2.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	70
บทที่ 5 สรุปและเสนอแนะ	72
5.1 สรุปผลการวิจัย	72
5.2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	76
บรรณานุกรม	77
ภาคผนวก	79
ประวัติผู้เขียน	168

## รายการตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	คะแนนในแต่ละหมวดและหัวข้อต่างๆ	24
2.2	แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ(หมวด 1-6)	25
2.3	แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ(หมวด 7)	27
2.4	ช่วงของการให้คะแนนของกระบวนการ	28
2.5	ช่วงของการให้คะแนนของผลลัพธ์	30
4.1	สรุปผลการประเมินคะแนน	36
4.2	ตารางเปรียบเทียบช่วงคะแนนกระบวนการกับองค์กรที่ผ่านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	61
4.3	ตารางตัวอย่าง C-Scorecard (Customer Scorecard) เพื่อรับฟังเสียงของลูกค้า	66
5.1	ตารางเครื่องมือสำหรับการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพขององค์กรที่ได้รับรางวัล	74
1	การประเมินผลเกณฑ์ 1.1 การนำองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง	80
2	การประเมินผลเกณฑ์ 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมภาพใหญ่	87
3	การประเมินผลเกณฑ์ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์	98
4	การประเมินผลเกณฑ์ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	105
5	การประเมินผลเกณฑ์ 3.1 ความผูกพันของลูกค้า	111
6	การประเมินผลเกณฑ์ 3.2 ผลเสียงของลูกค้า	117
7	การประเมินผลเกณฑ์ 4.1 การวัด วิเคราะห์ ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	126
8	การประเมินผลเกณฑ์ 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	131
9	การประเมินผลเกณฑ์ 5.1 ความผูกพันของบุคลากร	137
10	การประเมินผลเกณฑ์ 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	145
11	การประเมินผลเกณฑ์ 6.1 ระบบงาน	151
12	การประเมินผลเกณฑ์ 6.2 กระบวนการทำงาน	156
13	การประเมินผล 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์	162
14	การประเมินผล 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นด้านลูกค้า	163
15	การประเมินผล 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	165
16	การประเมินผล 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นด้านบุคลากร	165

## รายการตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
17	การประเมินผล 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ	166
18	การประเมินผล 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	167

## รายการภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
2.1	โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	18
3.1	กรอบวิธีการดำเนินการวิจัย	32
4.1	แนวทางการยกย่องชมเชยบุคลากร	62
4.2	การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร A	64
4.3	รูปแบบการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ	66
4.4	รูปแบบการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร A	68
4.5	การควบคุมต้นทุน	70
4.6	กระบวนการปรับปรุง K.PIER.BKI	71

## สัญลักษณ์คำย่อและตัวย่อ

CPF-RND	Chareon Phokaphad Food : Ranode Aquaculture Processing Plant
CPF-MHC	Chareon Phokaphad Food : Mahachai Aquaculture Processing Plant
CPF-KLN	Chareon Phokaphad Food : Klang Aquaculture Processing Plant
CPF	Chareon Phokaphad Food
CPG	Chareon Phokaphad Group
MBNQA	Malcom Baldrige National Quality Award
TQA	Thailand Quality Award
TQC	Thailand Quality Class
A	Approach
D	Deployment
L	Learning
I	Integration
Le	Level
T	Trend
C	Comparison
VCP	Value Creation Process
PPMVV	Philosophy-Purpose-Mission-Vision-Value
SLT	Senior Leader Team
LT	Leader Team
kpPME	Performance Management Excellence
Ex-Com	Executive Committee
COO	Chief Operating Officer
SVP	Senior Vice President
FIT	Functional Improvement Team
SIM-3D	Shrimp Integration Meeting
SIM-3D:Mon	Shrimp Integration Meeting : Monday
SIM-3D:Wed	Shrimp Integration Meeting : Wednesday
SIM-3D:Thu	Shrimp Integration Meeting : Thursday

## สัญลักษณ์คำย่อและตัวย่อ (ต่อ)

SC	Strategic Challenges
Ch	Changes
SA	Strategic Advantages
SPP	Strategic Planning Process
PME	Performance Management Excellence
PDE	Problem Development Excellence
kp	Key Process
sp	Support Process