

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 1 of 13

Prepared by	Reviewed by	Approved by

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 2 of 13

1. วัตถุประสงค์ (PURPOSE)

เพื่อใช้เป็นระเบียบปฏิบัติเรื่องการวางแผน การประเมินความเสี่ยงและโอกาส การบริหารจัดการนโยบายระบบมาตรฐานของบริษัทฯ ให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายธุรกิจ (Goals) , กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Business Strategy) ที่บริษัทได้วางไว้

2. ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ (SCOPE)

ประยุกต์ใช้สำหรับบริษัท..... ในเรื่อง

- การประเมินความเสี่ยงและโอกาส (Risk and opportunity assessment))
- การบริหารจัดการนโยบายระบบมาตรฐาน
- การดำเนินการต่อการเปลี่ยนแปลง

3. คำนิยาม (Definition) :

1. จุดมุ่งหมายขององค์กร (Purpose of the organization)	สิ่งที่องค์กรคาดหวังและต้องการในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต หรือ ทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในช่วงเวลาระยะกลางถึงระยะยาว(3 ปี -5 ปี) ซึ่งมีชื่อเรียกโดยทั่วไป เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป็นต้น
2. วิสัยทัศน์ (Vision)	ความคาดหวังเกี่ยวกับองค์กรในอนาคตเป็นการชี้ถึงทิศทางที่องค์กรต้องการจะมุ่งไป
3. พันธกิจ (Mission)	กิจกรรมหลักและลักษณะงานสำคัญขององค์กรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดขึ้น
4. เป้าหมาย(Goals)	ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรปรารถนาให้บรรลุในสิ่งที่คาดหวังในแผนกลยุทธ์
5. ผู้มีส่วนได้เสีย (Interested parties)	บุคคลหรือองค์กรที่สามารถทำให้เกิดผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือกิจกรรมของบริษัท
6. ทิศทางกลยุทธ์ (Strategy direction)	แผนหลักในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์และการเปรียบเทียบกำลังกับคู่แข่ง ซึ่งจำเป็นต้องรู้ศักยภาพตัวว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอะไร ประเมินคู่แข่งว่าเข้มแข็งหรือมีจุดอ่อนที่ใด และจะมีแผนหลักในการทำงานอย่างไร
7. SWOT Analysis	เครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการดำเนินงานขององค์กร
S : Strengths (จุดแข็ง)	หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กร ทำได้ดี
W : Weaknesses (จุดอ่อน)	หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้วยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่ทำไม่ได้
O : Opportunities (โอกาส)	หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร
T : Threats (อุปสรรค)	หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร
8. ความเสี่ยง (Risk)	โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 3 of 13

9. การบริหารความเสี่ยง	กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่าง มีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
10. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้อง ระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุ ของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความ เสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

4. หน้าที่ / ความรับผิดชอบ (ROLES / RESPONSIBILITIES):

ผู้บริหารและกรรมการบริษัท	- กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ(Mission) เป้าหมาย(Goals) และกำหนดนโยบายของบริษัท รวมถึงพิจารณาตามความเหมาะสม
ตัวแทนฝ่ายบริหาร	- นำเสนอให้เกิดการทบทวนจุดมุ่งหมายของบริษัทตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และสื่อสารให้พนักงานภายในบริษัทมีความเข้าใจด้านนโยบายด้านคุณภาพและสิ่งแวดล้อม
ผู้จัดการหน่วยงาน / หัวหน้าหน่วยงาน	- รับผิดชอบการจัดทำแผนดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท - พิจารณากำหนดปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก(Internal & External issue) ที่ส่งผลกระทบต่อจุดมุ่งหมายของบริษัททั้งทางด้านคุณภาพและสิ่งแวดล้อม รวมถึงพิจารณา ทบทวนตามความเหมาะสม - พิจารณาระบบความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ - พิจารณาระบบกระบวนการหลักของหน่วยงาน - พิจารณากำหนด business process flow chart ของบริษัทฯ - พิจารณา input , output แบบ process approach กระบวนการ - พิจารณาระบบและประเมินความเสี่ยงและโอกาส ของบริษัทและของหน่วยงาน รวมถึง การประเมินความเสี่ยงและโอกาส กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่มีผลกระทบและ เกี่ยวข้องกับบริษัทและหน่วยงาน - จัดทำมาตรการต่างๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ของผลประเมินความเสี่ยงและโอกาส ของ บริษัท

5. บันทึก (Record) :

1. F-MS-024 : Key Performance Indicator (KPI)
2. F-MS-025 : สรุปผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Key Performance Indicator Summary)
3. F-MS-034 : บริบทองค์กร -Context of the organization
4. F-MS-035 : แบบวิเคราะห์กระบวนการหลัก - Key Process Analysis
5. F-MS-036 : Business process flow chart
6. F-MS-038 : แบบติดตามสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย
7. F-MS-039 : แบบประเมินความเสี่ยงและโอกาส
8. F-MS-040 : แบบโครงการลดความเสี่ยง

6. เอกสารอ้างอิง (Reference) :

1. MSM-BJCHI-001 : Management System Manual
2. SOP-MS-001 : ระเบียบปฏิบัติงาน เรื่อง การควบคุมเอกสาร (Document Control)
3. SOP-MS-002 : ระเบียบปฏิบัติงาน เรื่อง การควบคุมบันทึก (Control of Record)
4. SOP-MS-006 : ระเบียบปฏิบัติงาน เรื่อง การทบทวนของฝ่ายบริหาร (Management Review)
5. นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Policy, KPI) ของบริษัทฯ
6. ข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 9001: 2015 / ISO 14001 : 2015 / ISO 45001 : 2018
7. นโยบายแนวปฏิบัติการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Practices) บริษัท

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 4 of 13

7. อุปกรณ์และเครื่องมือ (Equipment and Tool) : N/A

8. ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม (Safety and Environment) : N/A

9. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure)

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), เป้าหมาย (Goals) และการนำไปปฏิบัติ

ผู้บริหารและกรรมการบริษัทร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร (Purpose of the organization) ของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- พันธกิจ (Mission)
- เป้าหมายธุรกิจ (Goals)
- กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Business Strategy)

เมื่อได้จุดมุ่งหมายขององค์กร (Purpose of the organization) ที่ได้รับการพิจารณาอนุมัติอย่างเป็นทางการจากประธานบริษัทและกรรมการบริษัทแล้วให้นำมากำหนดเป็นกรอบในการค้นหาความเสี่ยงและโอกาส ของบริษัทฯ

การค้นหาริบทองค์กร (Context of the organization)

ผู้บริหาร, กรรมการบริษัท, ผู้จัดการหน่วยงาน, พนักงาน ร่วมกันระดมสมอง (Brainstorming) วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่มีผลกระทบต่อจุดมุ่งหมายของบริษัท (Purpose of the organization), ทิศทางกลยุทธ์ (Strategy direction) และผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้ในการดำเนินธุรกิจ, ด้านระบบมาตรฐาน, ด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Practices) ของบริษัทฯ ด้วยการใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์ค้นหาริบทองค์กร ระบุผลการวิเคราะห์แบบฟอร์มเลขที่ F-MS-034 (บริบทองค์กร -Context of the organization)

เมื่อได้ผลการค้นหาริบทองค์กรของบริษัทแล้วให้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาประเมินความเสี่ยงและโอกาสในแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-039 (แบบประเมินความเสี่ยงและโอกาส) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

หมายเหตุ : การวิเคราะห์สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการติดตามและวิเคราะห์บริบทองค์กรตามประเภทของข้อมูลต่างๆ เอกสารที่สามารถใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาบริบทองค์กรอาจประกอบด้วย เอกสารสารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนธุรกิจ, ผลจากการทบทวนแผนกลยุทธ์, รายงานการเคลื่อนไหวคู่แข่ง, ผลการวิเคราะห์คู่แข่ง, รายงานผลการวิเคราะห์ทางธุรกิจ, ผลการทำ SWOT, บันทึกการประชุมของส่วนงานต่างๆ, รายการคำสั่งการ, แผนผัง, สเปรดชีตวิเคราะห์, รายงานข้อเสนอจากที่ปรึกษาภายนอก เป็นต้น

วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อประเมินความเสี่ยงและโอกาส

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน : เป็นการวิเคราะห์ธุรกิจที่เป็นปัจจัยภายในที่บริษัทสามารถควบคุมได้ แบ่งเป็น

- 1) ด้านบวก คือ จุดแข็งของบริษัทที่เป็นความได้เปรียบที่โดดเด่นเหนือคู่แข่ง ซึ่งส่งผลดีต่อธุรกิจ
- 2) ด้านลบ คือ จุดอ่อนของบริษัทจะเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องของบริษัทซึ่งจะต้องหาทางกำจัดปัญหานั้นออกไป

ประเด็นพิจารณาด้านบวกและด้านลบ

- 1) **ด้านการบริหารทั่วไป** เช่น ระบบการบริหารทั่วไป, โครงสร้างองค์กร, การกระจายอำนาจ, การตัดสินใจ, การบริหารจัดการเครือข่าย, การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและการทุจริตคอร์รัปชัน
- 2) **ด้านบุคลากร** เช่น คักยภาพและขีดความสามารถของระดับผู้บริหาร, การคัดเลือกและพัฒนาทรัพยากรบุคคล, ระบบสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ, สวัสดิการและผลตอบแทน, อัตราการลาออก
- 3) **ด้านตัวสินค้าและบริการ** เช่น ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์, ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในท้องตลาด, คุณค่าและประโยชน์ใช้สอย, การบริการหลังการขาย, การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 4) **ด้านการตลาดและการขาย** เช่น ส่วนแบ่งการตลาด , ความสามารถในการแข่งขัน

การวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอก : เป็นการวิเคราะห์ตลาดซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้แต่ส่งผลกระทบต่อบริษัท แบ่งเป็น

- 1) **ด้านบวก** คือ โอกาสที่จะส่งผลดี เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทฯ
- 2) **ด้านลบ** คือ อุปสรรคเป็นข้อจำกัดที่บริษัทควบคุมไม่ได้ส่งผลร้ายต่อธุรกิจซึ่งบริษัทจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์และกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 5 of 13

ประเด็นพิจารณาด้านบวกและด้านลบปัจจัยภายนอก

- 1) **ด้านการเมืองและนโยบาย (Political) : P** เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น
 - นโยบายของรัฐบาล แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี
 - ความมั่นคงทางการเมือง
 - เสถียรภาพของรัฐบาล
 - นโยบายรัฐและพรรคการเมืองใหม่
 - บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง
 - ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง
 - พฤติกรรมทางการเมือง
 - กลุ่มผู้มีอิทธิพล / เครือข่ายพันธมิตร
- 2) **ด้านเศรษฐกิจ (Economic) : E** เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กร เช่น
 - สภาวะเศรษฐกิจโดยรวม
 - สภาพคล่องทางการเงินในประเทศ
 - อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
 - อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
 - ผลผลิตมวลรวมในประเทศ
 - การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน
 - อัตราการว่างงาน
 - ภาวะการจ้างงานและค่าแรง
 - การลงทุนภาคเอกชน
 - การเงินการธนาคาร
- 3) **ด้านสังคมวัฒนธรรม (Social) : S** เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น
 - ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
 - จำนวนประชากรโครงสร้างของประชากร
 - ความเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร
 - ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม
 - แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ
 - คุณภาพชีวิต
 - การเปลี่ยนวิถีการดำรงชีพของผู้บริโภค
 - ลักษณะชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน
 - การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม
 - สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์
 - โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
 - การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร
 - ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม
 - ความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน
 - ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กร
 - พฤติกรรมการซื้อสินค้าที่เปลี่ยนไป
- 4) **ด้านเทคโนโลยี (Technology): T** เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น
 - การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ
 - ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ
 - การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร
 - การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร
 - ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง
 - การเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยอุปกรณ์อัตโนมัติต่าง
 - ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต
 - โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ
 - การขนส่งกระจายสินค้า
 - ความก้าวหน้า IT เป็นต้น

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 6 of 13

5) **ด้านกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติจากภาครัฐ (Legal) : L** เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจัยเกี่ยวกับกฎหมายที่ส่งผลต่อ ธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่มักจะส่งผลกับกิจการในลักษณะที่ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นข้อห้ามข้อจำกัดต่างๆ เช่น

- กฎหมายค่าแรง
- กฎหมายแรงงาน
- กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค
- ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับธุรกิจ
- กฎหมายอื่นๆที่มีผลต่อธุรกิจ
- นโยบายจากภาครัฐและการควบคุมต่าง ๆ
- การตรวจสอบควบคุมภาคปฏิบัติจากเจ้าหน้าที่และหน่วยงานรัฐ
- การกำหนดโควตาต่างๆ
- การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของภาษีต่างๆ
- การคุ้มครองลิขสิทธิ์หรือทรัพย์สินทางปัญญา
- สนธิสัญญาต่างๆ

6) **ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) : E** เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจัยเกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อม เช่น

- สภาพภูมิอากาศ ธรรมชาติ ดินทะเล ซึ่งจะส่งผลต่อกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจ
- ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากลต่าง ๆ
- การควบคุมของภาครัฐ
- การถูกต่อต้านจากสังคม
- การขาดแคลนวัตถุดิบ
- ภัยพิบัติทางธรรมชาติบ่อยหรือไม่
- ติดกับบางประเทศที่สามารถใช้ประโยชน์จากการติดประเทศนั้น

การค้นหาและกำหนดความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Interested parties)

ผู้บริหาร, กรรมการบริษัท, ผู้จัดการหน่วยงาน, พนักงาน ร่วมกันกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรวบรวมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ซึ่งต้องพิจารณาทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยระบุความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-039 (แบบประเมินความเสี่ยงและโอกาส)

แหล่งที่มาของข้อกำหนดหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น อาจมาจากการสอบถาม ตรวจสอบ พบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาศัยช่องทางอ้อมโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือติดตามจากข่าวสารต่างๆ Specification, ข้อกำหนดที่ถูกระบุใน Quality manual, ข้อกำหนดที่ได้รับจากการประชุม เป็นต้น

นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาทำการประเมินความเสี่ยงและโอกาสในแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-039 (แบบประเมินความเสี่ยงและโอกาส) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

การวัดและการเฝ้าติดตามความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้นให้ดำเนินการตามที่ระบุไว้ในแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-038 (แบบติดตามสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในและภายนอก

- 1) **ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในบริษัท** เช่น คณะกรรมการ, ผู้บริหาร, พนักงาน หรือ ลูกจ้าง ฯลฯ
- 2) **ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกบริษัท** เช่น ลูกค้า, ผู้จัดการวัตถุดิบ, ผู้จัดการจำหน่าย, รัฐบาล, คู่แข่ง, คู่ค้า, สหภาพแรงงาน ชุมชนในท้องถิ่น, องค์กรหน่วยงานสถาบันต่างๆ และสาธารณะชน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบทางตรงและทางอ้อม

- 1) **ทางตรง** เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ลูกค้า ผู้บริโภค คู่ค้า คู่ธุรกิจ ชุมชน สังคมที่องค์กรตั้งอยู่ รัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 2) **ทางอ้อม** เช่น สมาคมธุรกิจ อุตสาหกรรมต่างๆ องค์กรการกุศล NGOs สื่อมวลชน นักวิชาการ นักวิจารณ์ กลุ่มกดดัน หรือองค์กรรณรงค์สิทธิในเรื่องต่างๆ ผลกระทบต่อการดำเนินการและชื่อเสียงองค์กร ด้วยการเคลื่อนไหวเพื่อสนับสนุนหรือต่อต้าน

หมายเหตุ : ไม่จำเป็นต้องระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มให้ระบุเฉพาะที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบต่อ บริษัท

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 7 of 13

การค้นหาค่าความเสี่ยงและโอกาสระดับกระบวนการ(Process)

ผู้จัดการหน่วยงานและพนักงานแต่ละหน่วยงานร่วมกันวิเคราะห์ในระดับกระบวนการด้วยหลักการวิเคราะห์การบริหารเชิงกระบวนการ (Process Approach) ดังนี้

- 1) ชี้แจงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของบริษัทในแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-035 (แบบวิเคราะห์กระบวนการหลัก Key Process Analysis) โดยการนำแผนผังองค์กร (Organization Chart) มาทำการวิเคราะห์และระบุว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการหลักกระบวนการใดเป็นกระบวนการสนับสนุน
- 2) กำหนดปฏิสัมพันธ์ความเชื่อมโยงของแต่ละกระบวนการในแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-036 (Business process flow chart) โดยนำเอากระบวนการทั้งหมดจากข้อ 1) มาเรียงลำดับก่อนหลังและแสดงความเชื่อมโยงกันเรียกว่า “Business process flow chart” หรือ “ผังกระบวนการ
- 3) การค้นหาค่าความเสี่ยงและโอกาสระดับกระบวนการ (Process) ให้พิจารณาประเภทของการค้นหาในหัวข้อดังนี้

- Business Risk ด้านธุรกิจ
- Environment Risk ด้านสิ่งแวดล้อม
- Occupational Health and Safety ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- Fraud Risk & Corruption Risk การทุจริตและคอร์รัปชัน

และในการค้นหาควรครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

- เครื่องมือ, อุปกรณ์, ทรัพยากร อะไรที่ใช้ในการทำงานมีความเสี่ยงและโอกาส อะไรบ้าง
- ข้อมูลป้อนเข้าของกระบวนการหลักมีอะไร มีความเสี่ยงและโอกาส อะไรบ้าง
- ผลลัพธ์ของกระบวนการหลักที่ต้องการ มีความเสี่ยงและโอกาส อะไรบ้าง
- ขั้นตอนการทำงาน, วิธีการทำงาน มีความเสี่ยงและโอกาส อะไรบ้าง
- ความสามารถ, ทักษะ, การอบรม มีความเสี่ยงและโอกาส อะไรบ้าง
- ประสิทธิภาพของการทำงาน มีความเสี่ยงและโอกาส อะไรบ้าง
- ด้านระบบมาตรฐานของบริษัทฯ มีความเสี่ยงและโอกาส อะไรบ้าง

ทั้งนี้สามารถนำแผนภูมิเต่า-Turtle Diagram โดยใช้แบบฟอร์มเลขที่ F-MS-037 (Input - Output Process Analysis แผนภูมิเต่า-Turtle Diagram) มาเป็นเครื่องมือในการค้นหาค่าความเสี่ยงด้านกระบวนการได้หากต้องการใช้ประกอบการค้นหาในกลุ่มผู้ที่ยังไม่ชำนาญ

- 4) ทำการค้นหาและประเมินความเสี่ยงและโอกาสในแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-039 (แบบประเมินความเสี่ยงและโอกาส) ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยสามารถละเว้นการค้นหาความเสี่ยงและโอกาสโดยใช้แผนภูมิเต่า-Turtle Diagram ได้

การประเมินความเสี่ยง (Risk)

ประเด็นผลกระทบด้านลบถือว่าเป็นความเสี่ยงให้ใช้ “เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง(Risks)” เมื่อได้ผลการวิเคราะห์โอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของความเสี่ยงแต่ละประเด็นแล้วให้นำผลการวิเคราะห์ไปค้นหาระดับความเสี่ยงใน “Risk Mapping” เพื่อหาระดับความเสี่ยงให้แต่ละประเด็นว่าอยู่ที่ระดับใด เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้วให้นำไปเทียบกับ “เกณฑ์ตอบสนองรับมือกับความเสี่ยง” เพื่อกำหนดแนวทางการตอบสนองรับมือกับความเสี่ยงและหากความเสี่ยงใดมีความเสี่ยงสูงจำเป็นต้องทำโครงการเพื่อลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้นให้ใช้แบบฟอร์มเลขที่ F-MS-040 (แบบโครงการลดความเสี่ยง) เพื่อขอจัดทำโครงการ

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 8 of 13

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk)

โอกาส (Likelihood)

โอกาส (Likelihood)	วิเคราะห์ความถี่	ความน่าจะเป็น	แนวโน้มในอนาคต	เหตุการณ์ในอดีต
	เคยเกิดในอดีต	อาจเกิดได้ในอนาคต	ความน่าจะเป็นทางสถิติ	ความถี่ (ในช่วงเวลาหนึ่ง)
1.เกิดได้ยาก	ไม่เคยเกิดขึ้น	ภายใน 5 ปี	$\leq 5\%$	0 ครั้ง
2. โอกาสเกิดน้อย	หลายปีเกิดที	ภายใน 3 ปี	6% - 10%	1 ครั้ง
3. เป็นไปได้	เกือบทุกปี	ภายในปีนี้	11% - 50%	2-3 ครั้ง
4. เกิดได้บ่อย	เกือบทุกไตรมาส	ภายในไตรมาสนี้	51% - 70%	4-5 ครั้ง
5. เกิดบ่อยมาก	เกือบทุกเดือน	ภายในเดือนนี้	71% - 100%	> 5 ครั้ง

ความรุนแรง(Severity)

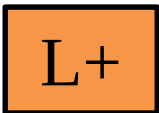
ความรุนแรง (Severity)	การเงิน / ทางตรง	ไม่ใช่ตัวเลขการเงิน / ทางอ้อม		
		ชื่อเสียง	บาดเจ็บ/เสียชีวิต	กฎหมาย/ระเบียบ
1.น้อยมาก	< 1 แสนบาท	รู้ในวงจำกัด	บาดเจ็บเล็กน้อย	ไม่เกี่ยวข้อง
2. น้อย	1 แสน – 1 ล้านบาท	ข่าวภายใน	หยุดงานรักษา	ชี้แจง
3. ปานกลาง	1 – 5 ล้านบาท	ข่าวภายนอก 1-2 วัน	เสียอวัยวะ	ละเมิด เสียค่าปรับ
4. สูง	5 – 10 ล้านบาท	ข่าวภายนอก 3-5 วัน	เสียอวัยวะสำคัญ	ฟ้องร้อง
5. สูงมาก	> 10 ล้านบาท	ข่าวภายนอก > 5 วัน	เสียชีวิต	ระงับสั่งปิด

Risk Mapping

Severity	5	M	M	H	H	H
	4	M	M	M	H	H
	3	L	L+	M	M	H
	2	L	L	L+	M	M
	1	L	L	L	M	M
		1	2	3	4	5
		Likelihood				

			STANDARD OPERATING PROCEDURE	
	Title: การประเมินความเสี่ยงและโอกาส (Risk and Opportunity Assessment)	Number:	Rev:	
		Effective Date:	Page 9 of 13	

เกณฑ์การตอบสนองรับมือกับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ลักษณะของความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง		หมายเหตุ
High risk ความเสี่ยงสูง (Red) 	- การดำเนินกิจกรรมที่อยู่ในข่ายนี้จะเริ่มหรือปฏิบัติงานต่อไปไม่ได้ จนกว่าจะมีการลดความเสี่ยงดังกล่าวลง - ถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ ถึงแม้ว่าจะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้ว ก็จะต้องหยุดหรือระงับการดำเนินกิจกรรมนั้น หรืออาจจะเป็นกรณีที่เกิดผลความเสียหายต่อทรัพย์สิน การทุจริตคอร์รัปชัน ที่มีมูลค่าเกินกว่าช่วงที่กำหนด (Risk limits)	หาทางลดความเสี่ยงในทันทีแล้วควบคุม	ต้องรีบดำเนินการโดยทันที เพื่อลดความเสี่ยงนั้น	กิจกรรมที่อยู่ในข่ายนี้อาจจะมีปัจจัยความเสี่ยงจากภัยคุกคามภายนอก หรือเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก ทำให้ความเสี่ยงประเภทนี้ยากที่จะแก้ไขหรือบริหารจัดการ
Medium risk ความเสี่ยงปานกลาง (Yellow) 	การดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงาน จะดำเนินการได้จะต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานได้ ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและมาตรการควบคุมให้เพียงพอ เพื่อลดความเสี่ยงลง	ถ่ายโอน, หลีกเลี่ยง, ควบคุม	- มีแผนดำเนินการแก้ไขและป้องกัน เช่น เพิ่มคู่มือ - เน้นการปฏิบัติตามคู่มือ	
Low risk ความเสี่ยงต่ำ (Orange) 	- การดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงาน ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือการปรับปรุงการควบคุมไม่ต้องเสียงบประมาณรายจ่าย ระยะเวลา เพิ่มขึ้นมาก - การดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานนั้น ยังต้องมีการควบคุมความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมความเสี่ยงที่เพียงพอยังคงมีอยู่	ควบคุม, เฝ้าระวังติดตาม	เฝ้าระวังเพื่อติดตามการควบคุมไม่ให้มีโอกาสรุนแรงขึ้น โดยสร้างระบบการรายงานผลการดำเนินงานต่อเนื่อง	
Low risk ความเสี่ยงต่ำมาก (Green) 	- การดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานนั้น ยังต้องมีการควบคุมความเสี่ยงเป็นครั้งคราว เพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมความเสี่ยงที่เพียงพอยังคงมีอยู่ - เป็นกรณีที่สร้างความรำคาญ ความอึดอัด ไม่สะดวกสบาย แต่ไม่เกิดความเสียหาย	ยอมรับ, ทำใจยอมรับ	ไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ไม่จำเป็นต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อติดตามโอกาสที่จะผิดพลาด	

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 10 of 13

การประเมินโอกาส (Opportunities)

ผลกระทบที่เป็นด้านบวกถือว่าเป็นด้านโอกาส (Opportunities) ให้นำผลที่ได้มาเทียบกับ “เกณฑ์การประเมินโอกาส (Opportunities)” เพื่อพิจารณาหาผลกระทบที่เกิดขึ้นและนำผลที่ได้เสนอให้ผู้บริหารพิจารณาว่าจะนำโอกาสนั้นไปดำเนินการอย่างไรหรือไม่

เกณฑ์การประเมินโอกาส (Opportunities)

ระดับของโอกาส	ลักษณะผลกระทบที่เกิดขึ้น (พิจารณาข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อ)
สูง – High (Red) 	ผลิตภัณฑบริการมีคุณภาพมากขึ้น ธุรกิจเติบโต การเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักร, อุปกรณ์, ข้อมูลสารสนเทศ, ความสามารถของบุคลากร เพิ่มผลผลิตหรือบริการ ความสูญเสียลดลงลดต้นทุนมากกว่า 20%
ปานกลาง – Medium (Yellow) 	ผลิตภัณฑบริการมีคุณภาพมากขึ้น ธุรกิจเติบโต การเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักร, อุปกรณ์, ข้อมูลสารสนเทศ, ความสามารถของบุคลากร เพิ่มผลผลิตหรือบริการ ความสูญเสียลดลงลดต้นทุนมากกว่าไม่เกิน 20%
ต่ำ – Low (Green) 	ผลิตภัณฑหรือบริการมีคุณภาพเท่าเดิม หรือความสูญเสียไม่ลดลง ธุรกิจไม่มีการเติบโต หรือยอดขายไม่เพิ่มขึ้น หรือส่วนแบ่งการตลาดไม่เพิ่มมากขึ้น ไม่มีการเพิ่มผลผลิตหรือบริการ ไม่มีการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักร, อุปกรณ์, ข้อมูลสารสนเทศ, ความสามารถของบุคลากร

การติดตามและทบทวนความเสี่ยง

ดำเนินการติดตามและทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในการประชุม Management review ตามรอบการประชุมที่บริษัทกำหนด และเมื่อมีกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่มีผลกระทบที่มีนัยสำคัญ

ขั้นตอนการดำเนินการต่อการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีกิจกรรมใดๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่มีผลกระทบที่มีนัยสำคัญทั้งด้านบวกและด้านลบในการดำเนินกิจการของบริษัท ทั้งจากภายในบริษัทหรือจากภายนอกบริษัท ให้ดำเนินการทบทวนผลการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้นๆ ในแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-039 (แบบประเมินความเสี่ยงและโอกาส)

ขอข่ายการดำเนินการควบคุมการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจะต้องมีการทบทวนการประเมินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถรักษาความมีประสิทธิภาพของระบบได้อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

Man:

- 1) ถ้าเปลี่ยนบุคลากรต้องมีการอบรม ประเมินความสามารถ (Competence) ในการทำงานนั้น ๆ
- 2) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานในสายการผลิตจากพนักงานประจำของบริษัทไปใช้บริการจากภายนอกจะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพของผู้ให้บริการ

Machine:

- 1) การเปลี่ยนหรือปรับเปลี่ยนเครื่องจักร การซ่อมแซมขนาดใหญ่ หรือจัดเปลี่ยนตำแหน่งเครื่องจักรที่ใช้งานอยู่ มีการใช้เครื่องมือใหม่, ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเครื่องมือที่ใช้อยู่ รวมทั้งการเพิ่มจำนวนและการทดแทน (Replacement) เครื่องมือ (ยกเว้นเครื่องมือที่สึกหรอได้) การโอนย้ายเครื่องมือและอุปกรณ์ไปยังหน่วยงานอื่นๆ สถานที่อื่นๆ เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตมีการหยุดใช้ตั้งแต่ 12 เดือนขึ้นไป ต้องมีการพิสูจน์ยืนยันความมีประสิทธิภาพของเครื่องจักร เช่น การทดสอบประสิทธิภาพในการติดตั้ง (Installation Qualification) ประสิทธิภาพในการใช้งาน (Operation Qualification)
- 2) เมื่อมีการย้ายการผลิตจากเครื่องจักรหรือสายการผลิตที่เคยได้รับการอนุมัติจากลูกค้า ต้องมีการแจ้งให้ลูกค้าทราบและอนุมัติ
- 3) เมื่อมีการเพิ่มกำลังการผลิตโดยขยายหรือเพิ่มสายการผลิตใหม่ต้องทบทวนความสามารถในการควบคุมความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 11 of 13

Method:

- 1) ถ้าเปลี่ยนขั้นตอนวิธีการทำงาน เช่น การลดขั้นตอน ปรับปรุงการทำงาน ต้องมั่นใจว่า ผลที่ได้ (Output) ไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิม รักษาคุณภาพได้เหมือนเดิม
- 2) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เช่น การลดจำนวนการตรวจสอบ การเปลี่ยนความถี่หรือจำนวนการสุ่มตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงวิธีการตรวจสอบทดสอบการใช้เทคนิคการตรวจสอบใหม่ ต้องมีการยืนยันได้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีผลกระทบต่อคุณภาพในการผลิต

Material:

- 1) ถ้าเปลี่ยนแปลงวัสดุ วัตถุดิบใหม่ ต้องพิสูจน์ยืนยันความใช้ได้ เช่น การประเมินผู้ขายรายใหม่ การพิสูจน์ยืนยันความใช้ได้ (Validation) เมื่อเปลี่ยนวัสดุใหม่
- 2) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานหรือชนิดของวัตถุดิบ หรือเคมีที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมถึงอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยต่างๆ องค์กรมีกระบวนการในการควบคุมการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อให้กระบวนการทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ยังสามารถทำการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการของลูกค้า และไม่มีผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน
- 3) การเปลี่ยนผู้รับจ้างช่วง (Subcontractor) ที่ขายวัตถุดิบ หรือให้บริการซึ่งมีผลกระทบต่อลูกค้าทางด้านการทำงาน (Function) ความทนทาน (Durability) และสมรรถนะ(Performance) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากผู้ส่งมอบ ต้องกำหนดแนวทางการทวนสอบและยืนยันความถูกต้อง เพื่อมั่นใจได้ถึงความสอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงจะได้รับการยืนยันความถูกต้องก่อนที่จะมีการนำไปปฏิบัติ

Environment & Occupational health and safety

- 1) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการผลิต ก็ต้องมีการพิสูจน์ยืนยัน ผลที่ได้ (Output) ไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิม รักษาคุณภาพได้เหมือนเดิม และไม่มีส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้เกี่ยวข้อง เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีทำความสะอาด การเปลี่ยนแปลงสภาวะอุณหภูมิ ความชื้นในการผลิต การรักษา เป็นต้น
- 2) มีการเปลี่ยนแปลง Location หรือสถานที่ผลิตจากโรงงานเดิมไปเป็นที่ตั้งใหม่ หรือมีการก่อสร้างอาคารใหม่ เปลี่ยนแปลงสภาพพื้นที่โดยรอบบริษัท การขุดเจาะดิน ปรับหน้าดิน ต้องมีการยืนยันได้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน

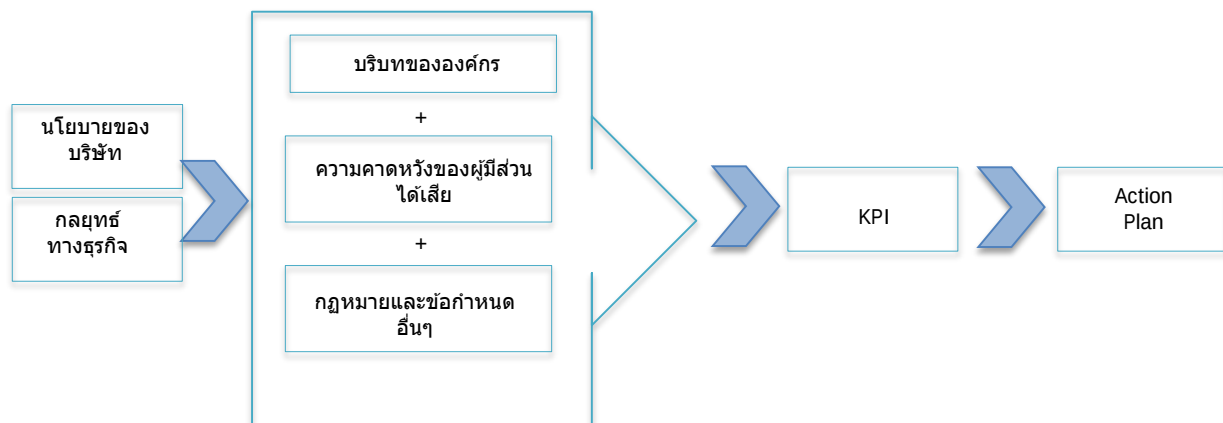
Other:

- 1) มีงานโครงการใหม่เกิดขึ้น จะได้รับการทวนสอบและยืนยันความถูกต้อง เพื่อให้มั่นใจถึงความสอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า ก่อนที่จะมีการนำไปปฏิบัติ ในบางกรณีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง จะต้องแจ้งให้ลูกค้ารับทราบด้วยซึ่งลูกค้าบางราย

การบริหารนโยบาย, วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Policy, Key Performance Indicator Management)

1. ตัวแทนผู้บริหารและคณะทำงานด้านระบบมาตรฐานร่วมกันพิจารณากำหนดและทบทวนนโยบายด้านระบบมาตรฐานและด้านนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Practices) ประจำปี เพื่อเตรียมนำเสนอร่างนโยบายต่อที่ประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร โดยพิจารณาองค์ประกอบต่อไปนี้ในการกำหนดนโยบายด้วย
 - สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals)
 - คำนึงถึงผลการวิเคราะห์ “บริบทขององค์กร” และ “ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
 - คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วัฒนธรรมและสังคม
 - สามารถกำหนดกรอบสำหรับจัดทำวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพและสิ่งแวดล้อม
 - แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
 - แสดงถึงความมุ่งมั่นในการต่อต้านการคอร์รัปชัน
 - สร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมทางด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นและเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ตัวแทนผู้บริหารนำเสนอร่างนโยบายต่อที่ประชุมทบทวนฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณารับรองนโยบายประจำปีและนำเสนอผู้บริหารของบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัตินโยบาย



		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 12 of 13

ช่องทางการสื่อสารนโยบาย

- 1) จัดทำเป็นเอกสารสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ
 - 2) อีเมล จดหมาย
 - 3) บอร์ด
 - 4) พุดคุยตอนเช้า (Morning Talk)
 - 5) อบรม
 - 6) การประชุม
 - 7) โบชัวร์
 - 8) โทรศัพท์
 - 9) เว็บไซต์บริษัท
2. ตัวแทนผู้บริหารและผู้จัดการหน่วยงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ด้านระบบมาตรฐานในรูปแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-024 : Key Performance Indicator (KPI) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท
- วิธีจัดทำหรือปรับปรุงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย**
- 1) ผู้จัดการหน่วยงานต้องระบุวัตถุประสงค์เป็นตัวเลข และต้องกำหนดเกณฑ์ที่ยอมรับได้
 - 2) ต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการ การวัดผล และขั้นตอน โดยการจัดการประชุมปรึกษา
 - 3) ใช้ตัวเลข (กราฟ ตาราง) แสดง และเผยแพร่ ให้รู้ถึงความก้าวหน้า ถึงความประสบความสำเร็จโดยการประกาศเป้า และกระจายผลสำเร็จ
 - 4) ทบทวนความก้าวหน้าการปฏิบัติตามนโยบายกับผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อทำการควบคุมความก้าวหน้า
 - 5) วัตถุประสงค์คุณภาพนี้ต้องนำเข้าสู่คณะที่ประชุมทบทวนฝ่ายบริหาร เพื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกันของฝ่าย และสายงานต่างๆ เพื่อพิจารณาาร่วมกัน รวมทั้งพิจารณาความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพในปัจจุบันว่าสามารถที่จะขึ้นเข้าสู่การบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพที่กำหนดหรือไม่
 - 6) ในกรณีที่เป็นการปรับปรุงเชิงโครงการ หรือเกี่ยวข้องในหลายฝ่าย ผู้จัดการหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายต้องจัดทำแผนกิจกรรม เพื่อใช้ในการวัดผล และควบคุมการปฏิบัติ
 - 7) วัตถุประสงค์คุณภาพ และสิ่งแวดล้อมในแต่ละระดับ ต้องได้รับการทบทวน และปรับแก้อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของบริษัท
 - 8) การค้นหาสิ่งผิดปกติและการปฏิบัติการแก้ไข บริษัทต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการค้นหาสิ่งผิดปกติไว้ให้ชัดเจน โดยทีมงานฝ่ายบริหาร การปฏิบัติการแก้ไขสิ่งผิดปกติมีขั้นตอนดังนี้
 - ระบุน้ำข้อควบคุม และจัดทำ “ผังควบคุม” (Control Chart) เท่ากับจำนวนหัวข้อควบคุม
 - เก็บข้อมูลทุกเดือน และบันทึกลงในกราฟควบคุม (Control graph)
 - บันทึกข้อมูลที่เกิดจากสิ่งผิดปกติ
 - ยืนยันสิ่งผิดปกติในกระบวนการ ณ จุดปฏิบัติงาน
 - ให้ปฏิบัติการแก้ไขฉุกเฉินตามความจำเป็น
 - วิเคราะห์กระบวนการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง ใช้วิธีการแก้ปัญหา
 - ปฏิบัติการแก้ไขเพื่อขจัดเหตุที่แท้จริง
 - บันทึกปฏิบัติการแก้ไขในรายงานสิ่งผิดปกติ
 - วิเคราะห์รายงานสิ่งผิดปกติเดือนละครั้ง
- ผู้จัดการหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจัดทำแผนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท และของหน่วยงาน ซึ่งการกำหนดแผนการดำเนินงานจะต้องครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ดังนี้
- จะต้องทำอะไรบ้าง?
 - ทรัพยากรอะไรบ้างที่ต้องการ?
 - ใครเป็นผู้รับผิดชอบ?
 - จะเสร็จสมบูรณ์เมื่อไหร่?
 - จะประเมินผลลัพธ์อย่างไร?



โครงสร้างการบริหารนโยบายระบบมาตรฐาน

		STANDARD OPERATING PROCEDURE	
		Number:	Rev:
		Effective Date:	Page 13 of 13

3. ให้ผู้รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานสรุปผลการดำเนินงานวัดประสิทธิผลและเป้าหมาย (KPI) ของหน่วยงานในแบบฟอร์มเลขที่ F-MS-025: สรุปผลการดำเนินงานตามวัดประสิทธิผลและเป้าหมาย (Key Performance Indicator Summary)

หมายเหตุ :

ให้มีการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของจุดมุ่งหมายของบริษัท นโยบายบริษัท วัดประสิทธิผลและเป้าหมายของบริษัท และของหน่วยงาน รวมถึงแผนการดำเนินการของหน่วยงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ภาคผนวก ก : คำนิยามของการทุจริตและการกระทำที่พิจารณาว่าเป็นการทุจริต0

คำนิยามของการทุจริต

การทุจริต หมายถึง การกระทำโดยเจตนาเพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น การทุจริตแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) การยักยอกทรัพย์สิน หมายถึง การกระทำใดๆ ก็ตามที่น่าไปสู่การครอบครองทรัพย์สินของบริษัทอย่างไม่ถูกต้อง หรือเป็นเหตุให้บริษัท สูญเสีย ทรัพย์สิน โอกาสหรือผลประโยชน์ใด โดยมีเจตนาที่จะหาประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น (อาทิเช่น คนในครอบครัวญาติ มิตร เป็นต้น)
- 2) การคอร์รัปชัน หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบกระทำการใดๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์อันมิควรได้ ทั้งต่อองค์กร ตนเอง หรือผู้อื่น ทั้งนี้ การคอร์รัปชัน ครอบคลุมถึง การให้ และ/หรือรับสินบน การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การข่มขู่และ/หรือ เรียกร้องผลประโยชน์ และการจ่ายเงินเพื่อให้ได้รับความสะดวก
- 3) การทุจริตในการรายงาน หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขรายงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางการเงิน เช่น งบการเงิน บันทึกการเงิน หรือ รายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เพื่อปิดบังการยักยอกทรัพย์สินหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือเพื่อหาประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้งบการเงิน บันทึกการเงิน หรือรายงานต่างๆ ของบริษัทไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง

การกระทำที่พิจารณาว่าเป็นการทุจริต

- 1) การปฏิบัติงานอย่างไม่ซื่อสัตย์หรือมีความจงใจที่จะทุจริต
- 2) การใช้ทรัพย์สินของบริษัทผิดวัตถุประสงค์เพื่อสร้างประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น
- 3) การยักยอกหรือลักขโมยทรัพย์สินของบริษัท
- 4) การบิดเบือนหรือปิดบังข้อมูลโดยเจตนา
- 5) การรายงานข้อมูลทางการเงินหรือธุรกรรมทางการเงินอย่างไม่ถูกต้องโดยเจตนา
- 6) การเปิดเผยข้อมูลที่ถูกกำหนดให้เป็นความลับ หรือความลับทางการค้าของบริษัทให้แก่บุคคลภายนอก
- 7) การนำข้อมูลภายในบริษัทซึ่งยังไม่ได้เปิดเผยแก่สาธารณชนไปใช้หาผลประโยชน์
- 8) การแสวงหา เรียกร้อง หรือรับของที่มีมูลค่าจากผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจ
- 9) การเสนอสิ่งที่มีมูลค่าให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐ หน่วยงานรัฐ หรือหน่วยงานเอกชนเพื่อให้ดำเนินการในทางที่ไม่ถูกต้องกฎหมาย

การกระทำข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างของการกระทำทุจริตเท่านั้น หากมีข้อสงสัย หรือข้อซักถามให้ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือบุคคลที่กำหนดให้ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสอบทานหรือการติดตามการปฏิบัติงาน ตามที่กำหนดใน “แนวปฏิบัติการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน - ช่องทางการรับแจ้งเบาะแส ร้องเรียน หรือขอคำแนะนำ เกี่ยวกับการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน”