

ตัวอย่าง

Succession Plan

ของตำแหน่งงาน

ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์



เล่ม 2 · VOL.2

ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality Assurance) · ฝ่ายวิศวกรรม (Engineering)

ผู้จัดทำ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง

ตัวอย่าง

Succession Plan ของตำแหน่งงาน

ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ • Automotive Parts Manufacturing

เล่ม 2 — ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality Assurance) · ฝ่ายวิศวกรรม (Engineering)

ฉบับที่ 1.0 • พ.ศ. 2568

ผู้จัดทำ: วิศวกรวิทย์ แสนทอง

ข้อมูลหนังสือ

ชื่อหนังสือ	ตัวอย่าง Succession Plan ของตำแหน่งงาน ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ — เล่ม 2: ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality Assurance) · ฝ่ายวิศวกรรม (Engineering)
ชุดหนังสือ	ชุด 5 เล่ม (เล่ม 2 จาก 5)
ประเภท	คู่มือ / เทมเพลตการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Toolkit)
ฉบับที่	1.0 • พ.ศ. 2568 / ค.ศ. 2025
ผู้จัดทำ	ณรงค์วิทย์ แสันทอง
รูปแบบไฟล์	PDF (A4) ฝังฟอนต์ครบถ้วน

ข้อสงวนสิทธิ์และเงื่อนไขการใช้งาน

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ ห้ามทำซ้ำ ดัดแปลง จำหน่ายต่อ หรือเผยแพร่ส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใด โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้จัดทำ

ข้อควรทราบ: เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้เป็น “แนวทางและตัวอย่างเทมเพลต” สำหรับใช้ประกอบการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้ใช้ควรปรับเนื้อหา เหนือ น้ำหนักการประเมิน และแบบฟอร์มให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร ขนาดธุรกิจ และข้อกำหนดเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย ชื่อบุคคล/ตัวเลขในกรณีศึกษาเป็นการสมมติเพื่อการเรียนรู้เท่านั้น

คำนำ

ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ความต่อเนื่องของการผลิตคือหัวใจของความอยู่รอด การหยุดสายผลิตเพียงไม่กี่ชั่วโมงอาจส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ไปถึงสายการประกอบรถยนต์ของลูกค้า ทว่า ความรู้ความชำนาญที่ทำให้โรงงานเดินได้อย่างราบรื่น กลับมักผูกอยู่กับ “ตัวบุคคล” เพียงไม่กี่คน เมื่อบุคคลเหล่านั้นเกษียณ ลาออก หรือย้ายงาน องค์กรจึงเผชิญความเสี่ยงที่ประเมินค่าไม่ได้

หนังสือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการโรงงาน และผู้บริหารสายงาน วาง **แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)** ได้อย่างเป็นระบบและนำไปใช้ได้จริง โดยครอบคลุมทุกฝ่ายในโรงงานตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป แต่ละตำแหน่งออกแบบด้วยกรอบเดียวกัน ตั้งแต่การระบุเหตุผลที่เป็นตำแหน่งวิกฤต การกำหนด Success Profile และสมรรถนะ การประเมินความพร้อมด้วย 9-Box การวิเคราะห์ Competency Gap ไปจนถึงแผนพัฒนา 12 เดือนและแผนฉุกเฉิน

เพื่อความสะดวกในการอ่านและใช้งาน เราได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น **5 เล่มย่อย** ตามกลุ่มฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกัน โดยที่ทุกเล่มใช้รูปแบบและมาตรฐานเดียวกัน ท่านสามารถเลือกใช้เฉพาะเล่มที่เกี่ยวข้องกับสายงานของท่าน หรือใช้ครบทั้งชุดเพื่อวางระบบสืบทอดตำแหน่งทั้งองค์กร

เล่มนี้ (เล่ม 1) ว่าด้วยสายการผลิต (Production) ซึ่งเป็นหัวใจของโรงงาน ครอบคลุมตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายผลิตจนถึงหัวหน้าไลน์ผลิต

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรของท่าน “สร้างคนให้ทันก่อนที่ตำแหน่งจะว่าง” และเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ด้วยความปรารถนาดี
คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

ภาค 1 – ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality Assurance)

1.1 ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ (QA Manager)	9
1.2 หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ (QC Supervisor)	23
1.3 หัวหน้าแผนกระบบคุณภาพ (IATF) (QMS Supervisor)	28
1.4 หัวหน้าแผนกห้องวัด/สอบเทียบ (Metrology / Lab Supervisor)	33
1.5 หัวหน้างาน QC (ประจำกะ/พื้นที่) (QC Foreman / Leader)	38

ภาค 2 – ฝ่ายวิศวกรรม (Engineering)

2.1 ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม (Engineering Manager)	44
2.2 หัวหน้าแผนกวิศวกรรมกระบวนการ (Process Engineering Supervisor)	58
2.3 หัวหน้าแผนกแม่พิมพ์/Tooling (Tooling / Die Supervisor)	63
2.4 หัวหน้าแผนกออกแบบ/พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Design / R&D Supervisor)	68
2.5 หัวหน้าแผนกระบบอัตโนมัติ (Automation Supervisor)	73

บทนำ: แผนสืบทอดตำแหน่งคืออะไร และทำไมจึงสำคัญ

แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) คือกระบวนการเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพให้พร้อมรับช่วงตำแหน่งสำคัญขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อตำแหน่งนั้นว่างลงไม่ว่าด้วยเหตุวางแผนไว้ล่วงหน้า (เกษียณ เลื่อนตำแหน่ง) หรือเหตุฉุกเฉิน (ลาออกกะทันหัน เจ็บป่วย) โดยมุ่งลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

ทำไมโรงงานชิ้นส่วนยานยนต์จึงต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

- **ความต่อเนื่องของการผลิตคือชีวิต** — การส่งมอบแบบ Just-in-Time ทำให้การหยุดสายผลิตกระทบลูกค้าทันที
- **ความรู้ผูกกับตัวบุคคล** — เทคนิคแม่พิมพ์ กระบวนการ และเงื่อนไขเฉพาะลูกค้า มักเป็น Tacit Knowledge
- **มาตรฐานเข้มงวด** — ต้องรักษาคุณภาพระดับ PPM ภายใต้ IATF 16949 และการ Audit ของลูกค้า
- **แรงกดดันต้นทุน** — Annual Price Down ทุกปี ต้องการผู้นำที่ขับเคลื่อน Lean/Cost Down ได้

กรอบ 5 ขั้นตอนของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเล่มนี้

ขั้น	ขั้นตอน	สาระสำคัญ
1	ระบุตำแหน่งวิกฤต	หาตำแหน่งที่หากว่างแล้วกระทบธุรกิจรุนแรง
2	กำหนด Success Profile	นิยามสมรรถนะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่ต้องการ
3	ประเมินผู้สืบทอด	ใช้ 9-Box Talent Grid และเกณฑ์ความพร้อม (Readiness)
4	พัฒนา (Develop)	ปิด Competency Gap ด้วยแผน 70-20-10 ภายใน 12 เดือน
5	ทบทวนและเตรียมฉุกเฉิน	ติดตามด้วย KPI และมีแผนรองรับตำแหน่งว่างกะทันหัน

วิธีใช้หนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้จัดเรียงตำแหน่งจากระดับสูงไปต่ำภายในแต่ละฝ่าย แต่ละตำแหน่งใช้หนึ่งใน 2 รูปแบบ ขึ้นกับระดับความรับผิดชอบ

รูปแบบ	ใช้กับ	ประกอบด้วย
เทมเพลตเต็ม (15 หัวข้อ)	ผู้จัดการฝ่าย / ผู้ช่วยผู้จัดการ	ครบทุกองค์ประกอบ: บริบทธุรกิจ, Success Profile, 9-Box, Competency Gap, แผน 12 เดือน, ถ่ายทอดความรู้, KPI, แผนฉุกเฉิน, แบบฟอร์ม, กรณีศึกษา
เทมเพลตย่อ (10 หัวข้อ)	หัวหน้าแผนก / Foreman / Line Leader	องค์ประกอบหลัก: บทบาท, สมรรถนะ, เกณฑ์คัดเลือก, Competency Gap, KPI, แผนฉุกเฉิน, แบบฟอร์มสรุป

สัญลักษณ์ที่พบในเล่ม

- กล่องสรุปท้ายบท (สีทอง) — ประเด็นสำคัญที่ต้องจำของแต่ละตำแหน่ง
- เส้นประในตาราง (.....) — ช่องว่างให้กรอกข้อมูลขององค์กรตนเอง
- ภาคนวนก — แบบฟอร์มเปล่าพร้อมพิมพ์ใช้งาน

เคล็ดลับ: เริ่มจากตำแหน่งที่ “วิกฤตที่สุด” และ “เสี่ยงว่างเร็วที่สุด” ก่อน แล้วค่อยขยายให้ครบทุกตำแหน่ง จะเห็นผลเร็วและจัดสรรทรัพยากรได้คุ้มค่าที่สุด