หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

การจัดสายงานของธุรกิจเครื่องปรับอากาศรถยนต์

การจัดสายงานของธุรกิจประเภทนี้ จะเป็นการจัดแผนกงานโดยพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ (By Function) ซึ่งเหมาะสมสำหรับธุรกิจที่มีการผลิตสินค้าเพียงประเภทเดียว แผนผังการจัดสายงานจะปรากฏในรูปที่ 24 หน้าที่ซึ่งแบ่งเป็น 7 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายผลิต จะประกอบด้วยแผนกต่างๆ ที่ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าโดยตรง และแผนกคลังสินค้า ซึ่งช่วยให้การผลิตเป็นไปอย่างคล่องตัว แผนกต่างๆ ในฝ่ายผลิตแบ่งเป็นดังนี้

1.1 แผนกแม่พิมพ์ ในการผลิตชิ้นส่วนประกอบต่างๆ เช่น แคล้มรัดสายน้ำยา หน้ากากตู้แอร์ แผ่นปิดด้านข้างคอล์ยร้อน เป็นต้น ซึ่งชิ้นส่วนต่างๆ ก็จะมีหลายขนาดและหลายแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า ฉะนั้นแผนกแม่พิมพ์จึงเป็นแผนกที่จะต้องจัดทำแม่พิมพ์ของชิ้นส่วนต่างๆ เพื่อนำไปเป็นแบบในการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ นอกจากจะทำหน้าที่ในการสร้างแบบแม่พิมพ์แล้ว แผนกนี้ยังต้องทำหน้าที่เก็บรักษาแม่พิมพ์ให้อยู่ในสภาพที่สามารถนำไปใช้งานได้ตามปกติ หากแบบพิมพ์มีการชำรุด หรือหมดสภาพเนื่องจากการใช้งาน แผนกนี้จะทำหน้าที่ซ่อมสร้างแม่พิมพ์ให้เป็นปกติ

1.2 แผนกชิ้นส่วนประกอบ แผนกนี้จะนำวัตถุดิบเช่นแผ่นสังกะสี แผ่นเหล็กมาทำการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ โดยใช้แม่พิมพ์ที่สร้างในแผนกแม่พิมพ์มาเป็นแบบและใช้เครื่องปั้ม มาอัดแผ่นสังกะสีหรือแผ่นเหล็กก็จะได้ชิ้นส่วนประกอบที่มีรูปร่างตามแบบในแม่พิมพ์และจะนำไปเก็บไว้ในแผนกคลังสินค้าเพื่อรอให้แผนกคอล์ยเบิกไปใช้ในการประกอบคอล์ยต่อไป

1.3 แผนกคอล์ย เป็นแผนกที่ใหญ่ที่สุดที่จะทำการผลิตทั้งคอล์ยร้อน (Condenser) และคอล์ยเย็น (Evaporator Coil) ในแผนกนี้จะมีการนำวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบที่ได้จากแผนกชิ้นส่วนประกอบมาทำการผลิตร่วมกัน ซึ่งหากเป็นคอล์ยร้อน (Condenser) เมื่อผลิต

เสร็จก็สามารถนำไปบรรจุหีบห่อเป็นสินค้าสำเร็จรูปได้ทันที แต่สำหรับคอล์ยเย็น (Evaporator Coil) เมื่อผลิตเสร็จก็จะนำไปประกอบเป็นชุดแอร์ที่แผนกประกอบต่อไป

1.4 แผนกประกอบ จะทำหน้าที่ประกอบชุดตู้แอร์ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการบรรจุหีบห่อให้เรียบร้อยก่อนนำส่งแผนกคลังพัสดุ

1.5 แผนกคลังพัสดุ ทำหน้าที่จัดเก็บรักษาวัตถุดิบวัสดุโรงงานสินค้าสำเร็จรูป รวมทั้งชิ้นส่วนที่ผลิตสำเร็จและรอการทำไปประกอบต่อ และดูแลในเรื่องการรับ-จ่ายของที่มีอยู่ในคลังพัสดุ ให้มีจำนวนที่ถูกต้องตรงกับบัตรรายการสินค้า (Stock Card)

2. ฝ่ายวิศวกรรม เป็นฝ่ายที่ดูแลทางด้านเทคนิคในการผลิต รวมทั้งการวางแผนในการผลิตสินค้า ตลอดจนการดูแลรักษาเครื่องจักร ให้อยู่ในสภาพที่สามารถใช้งานได้เต็มที่ ฝ่ายวิศวกรรมจะแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้

2.1 แผนกซ่อมบำรุง ทำหน้าที่ในการซ่อมแซมเครื่องจักรเครื่องมือต่างๆให้อยู่ในสภาพที่สามารถใช้งานได้ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่บำรุงรักษาเครื่องจักรและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สามารถทำงานได้โดยไม่ติดขัด

2.2 แผนกวิจัยและพัฒนา ทำหน้าที่ค้นคว้าและหาแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบหรือระบบการทำงานของสินค้าให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

2.3 แผนกควบคุมคุณภาพ จะเป็นแผนกที่ทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลคุณภาพของสินค้าที่ผลิต โดยจะควบคุมดูแลตั้งแต่ขั้นตอนการนำวัตถุดิบเข้ามาในแผนกคลังสินค้าโดยจะตรวจสอบให้มั่นใจว่า วัตถุดิบหรือวัสดุโรงงานที่จะนำไปใช้ในการผลิตนั้นมีคุณสมบัติและขนาดที่ถูกต้องตามมาตรฐานที่ใช้ในการผลิต นอกจากนี้ในระหว่างการผลิตแผนกควบคุมคุณภาพก็จะกำหนดจุดทดสอบเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการผลิตนั้นได้เป็นไปตามขั้นตอนการผลิตที่ได้วางไว้ จนกระทั่งสินค้าผลิตเสร็จก็จะทำการตรวจสอบครั้งสุดท้าย (Final Check) จนมั่นใจว่าสินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตเสร็จนั้นได้รับการผลิตออกมาอย่างมีคุณภาพ

2.4 แผนกบริหารการผลิต จะทำหน้าที่ในการวางแผนการผลิต จัดทำสูตรวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต (Bill of Material) การจัดทำตารางการผลิต ซึ่งจะทำให้ทราบว่าระยะเวลาใดจะต้องใช้วัตถุดิบ จำนวนคนมากน้อยเพียงไร เพื่อส่งข้อมูลไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องให้จัดเตรียมทรัพยากรให้พร้อมสำหรับการผลิตตามแผนการผลิตที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ติดตามการบันทึกการทำงานของคนงานว่ามีปริมาณงานเท่าใด ซึ่งจะทำให้ทราบถึงชิ้นงานที่ออกมาในแต่ละวัน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการผลิต หน้าที่ของแผนกบริหารการผลิต ยังรวมไปถึงการบริหารวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

3. แผนกจัดซื้อ เป็นแผนกที่ทำหน้าที่สนับสนุนฝ่ายผลิตและฝ่ายขายของธุรกิจ โดยการจัดให้มีวัตถุดิบหรือสินค้าเพียงพอต่อการผลิตและการขายโดยมีราคาและคุณภาพที่เหมาะสม สำหรับปริมาณการสั่งซื้อนั้นก็จะได้รับแจ้งมาจากแผนกบริหารการผลิต (ในกรณีที่เป็นวัตถุดิบ) และจากฝ่ายขาย (ในกรณีที่เป็นสินค้าสำเร็จรูป เช่น คอมเพรสเซอร์) นอกจากนี้แผนกจัดซื้อยังต้องพิจารณาในเรื่องของแหล่งที่ซื้อว่าจะซื้อจากต่างประเทศหรือสามารถจัดหาได้ภายในประเทศ และยังต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการจัดซื้อ(Lead Time) ประกอบกันด้วย

4. ฝ่ายขาย ทำหน้าที่ด้านการจำหน่าย การส่งเสริมการขาย รวมทั้งการจัดช่องทางในการจำหน่ายสินค้าด้วย นอกจากนี้ยังรวมงานบริการด้วย

4.1 แผนกขายทำหน้าที่ด้านการขายโดยตรงโดยแบ่งลูกค้าออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

ก) ลูกค้าที่มีโรงงานประกอบรถยนต์ (Original Equipment Manufacturer, O.E.M.) คือ ลูกค้าซึ่งซื้อชุดเครื่องปรับอากาศรถยนต์ไปติดตั้งในตัวรถยนต์ ก่อนที่จะนำรถยนต์มาจำหน่าย เช่น รถยนต์โตโยต้า ดัทสัน เป็นต้น

ข) ลูกค้าทั่วไป (After Market) ซึ่งซื้อชุดเครื่องปรับอากาศรถยนต์สำหรับไปติดตั้งกับรถยนต์ที่ไม่มีเครื่องปรับอากาศรถยนต์ออกมาจากโรงงาน เช่น รถกะบะ รถตู้หรือรถยนต์บางรุ่น

ในส่วนของ After Marketแผนกขายจำเป็นที่จะต้องสร้างช่องทางในการจำหน่ายว่าจะผ่านผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกหรือร้านติดตั้งเครื่องปรับอากาศรถยนต์ ซึ่งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดจะใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน

4.2 แผนกบริการ นอกจากงานขายแล้วจะต้องมีการให้บริการในด้านอะไหล่เครื่องปรับอากาศรถยนต์ รวมทั้งบริการซ่อมและติดตั้งให้แก่ลูกค้าซึ่งบางครั้งการขายอาจจะมีการรับประกันซ่อมแซมให้ฟรีภายในระยะเวลา 1 ปี หรือเป็นการขายพร้อมการติดตั้งให้เสร็จ เป็นต้น

5. ฝ่ายบัญชีและการเงิน หน้าที่ในการควบคุมดูแลการจัดทำบัญชีให้ถูกต้อง รวมถึงการจัดทำระบบบัญชี ระบบเอกสาร ระบบการควบคุมภายใน และจัดเตรียมรายงานเพื่อใช้ในการควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องดูแลงานในส่วนของภาษีอากร การคิดคำนวนต้นทุนและควบคุมการรับ-จ่ายเงินของบริษัท ในฝ่ายบัญชีและการเงินยังแบ่งเป็นแผนกต่างๆ ดังนี้

5.1 แผนกบัญชีทั่วไป งานในแผนกบัญชีทั่วไป มีดังนี้

ก) งานบัญชีทั่วไป ประกอบด้วยงานทางด้านการบันทึกสมุดรายวันต่างๆ เช่น สมุดรายวันขาย สมุดรายวันซื้อ สมุดเงินสดรับ สมุดเงินสดจ่าย เป็นต้น และรวมถึงการจัดทำบัญชี แยกประเภท งบทดลอง งบการเงิน และรายงานสรุปต่างๆ เช่น รายงานการขายสินค้า นอกจากนี้ยังมีงานด้านการจัดทำงบพิสูจน์ยอดเงินฝากธนาคารด้วย

ข) งานบัญชีลูกหนี้ย่อยและงานบัญชีเจ้าหนี้ย่อย เป็นการลงบันทึกรายการด้านการขาย-การรับชำระเงิน การซื้อ-การจ่ายชำระเงินของลูกหนี้และเจ้าหนี้เป็นรายตัว เพื่อให้ทราบฐานะของลูกหนี้และเจ้าหนี้แต่ละราย นอกจากนี้ยังต้องจัดทำรายงานสรุปยอดลูกหนี้คงเหลือและยอดเจ้าหนี้คงเหลือทุกสิ้นเดือน ซึ่งยอดรวมของลูกหนี้รายตัวและเจ้าหนี้รายตัวทั้งหมดจะต้องตรงกับยอดคงเหลือในบัญชีแยกประเภทลูกหนี้และเจ้าหนี้

ค) งานบัญชีสินค้าคงเหลือ เป็นงานที่จัดทำรายการรับ-จ่ายสินค้าคงเหลือ รวมทั้งการโอนสินค้าระหว่างโรงงานและสำนักงานใหญ่นอกจากจะจัดทำบัญชีสินค้าคงเหลือตามเอกสารแล้ว ยังต้องมีการตรวจนับกับสินค้าคงเหลือที่มีอยู่ในแผนกคลังสินค้าเป็นครั้งคราว เพื่อให้ยอดคงเหลือในบัญชีสินค้าคงเหลือแต่ละรายการถูกต้องตรงกับสินค้าที่มีอยู่จริง

ง) งานบัญชีสินทรัพย์ถาวร เป็นงานด้านการควบคุมทรัพย์สินของบริษัท ซึ่งจะต้องมีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน การจัดทำรหัสบัญชีทรัพย์สินต่างๆ การคิดคำนวณค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ต่างๆ และควรมีการตรวจเช็คทรัพย์สินที่มีอยู่จริงกับในทะเบียนทรัพย์สินเป็นครั้งคราว

จ) งานบัญชีเงินเดือนและค่าแรง มีหน้าที่คำนวณค่าแรงและเงินเดือนของพนักงานที่จะต้องจ่ายทุกงวด การคิดค่าล่วงเวลา การคำนวณภาษีหัก ณ ที่จ่าย เพื่อหาจำนวนเงินเดือนและค่าแรงสุทธิที่จะต้องจ่าย นอกจากนี้ยังต้องจัดทำ ภงด. 1 และ ภงด. 1 ก. เพื่อนำส่งกรมสรรพากรด้วย

5.2 แผนกบัญชีต้นทุน ทำหน้าที่ในการบันทึกรายการที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิตของสินค้า และต้นทุนของวัตถุดิบที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ จัดทำประมาณการต้นทุนการผลิต จัดทำอัตราค่าแรงงานทางตรงและอัตราค่าใช้จ่ายการผลิต นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนงานการผลิต

5.3 แผนกการเงิน ทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลการรับ-จ่ายเงินของกิจการ จัดทำงบประมาณเงินสด รวมทั้งการเร่งรัดการจัดเก็บเงินจากลูกหนี้ และพิจารณาการให้เครดิตในการขายสินค้าเงินเชื่อให้แก่ลูกค้าด้วย

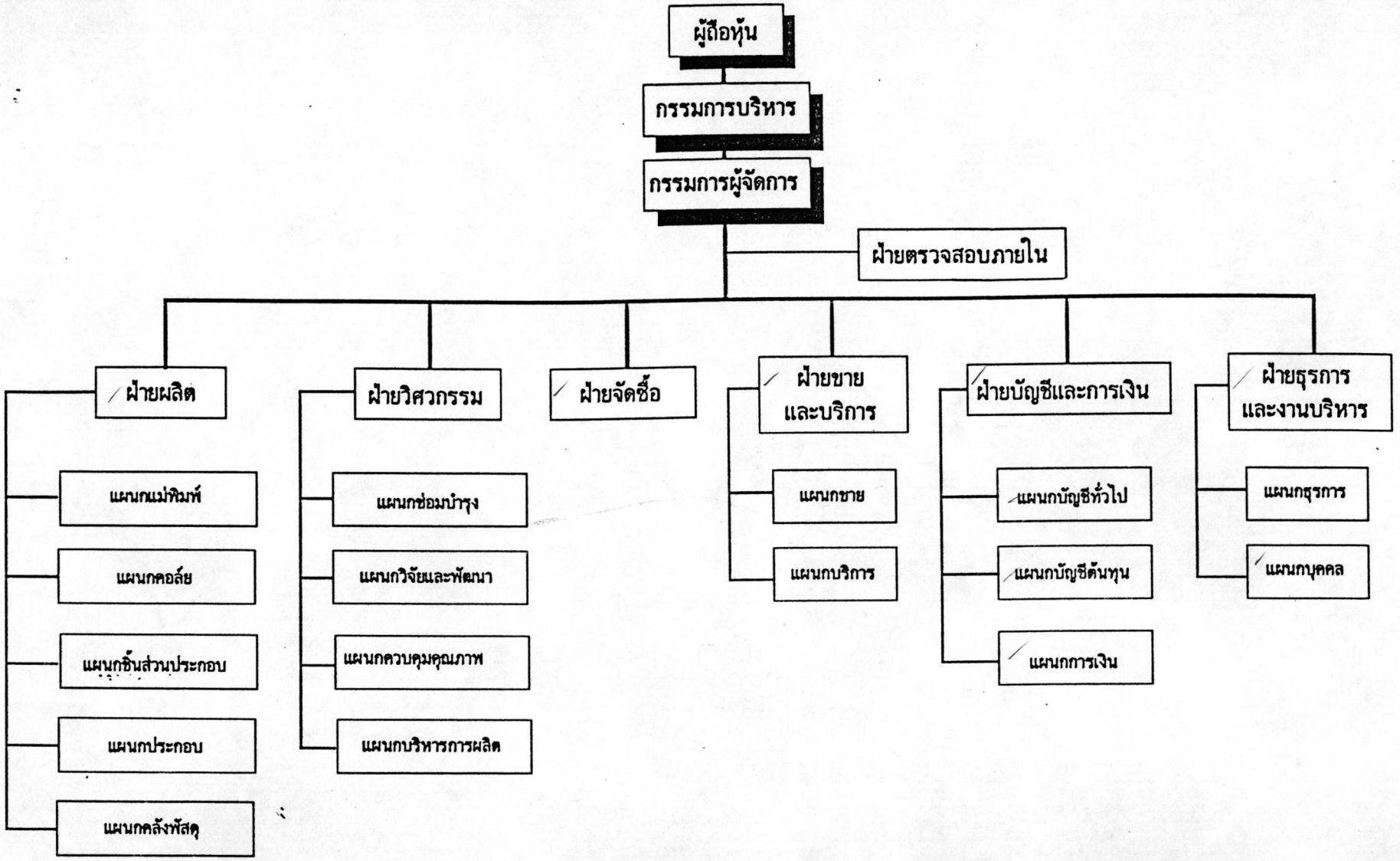
6. ฝ่ายธุรการและงานบุคคล จะดูแลงานด้านการบุคคลตั้งแต่รับพนักงาน จนถึงพนักงานลาออก ส่วนงานธุรการจะเป็นการอำนวยความสะดวกในการทำงานของพนักงานในฝ่ายนี้แบ่งออกเป็น 2 แผนกคือ

ก) แผนกธุรการ ทำหน้าที่ด้านการรักษาความสะอาด การรักษาความ

ปลอดภัย การดูแลเครื่องเขียนแบบพิมพ์ การรับ-ส่งเอกสาร การจัดส่งสินค้า

ข) แผนกบุคคล ทำหน้าที่ในการกำหนดระเบียบข้อบังคับของกิจการการว่าจ้างพนักงานให้เข้ามาทำงาน การปฐมนิเทศน์ การจัดการฝึกอบรมพนักงาน การจัดขั้นตำแหน่งงาน การพิจารณากำหนดอัตราเงินเดือน การจัดทำทะเบียนประวัติพนักงาน การประเมินผลงาน รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น จัดให้มีแพทย์หรือห้องพยาบาล การจัดเกี่ยวกับการรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน

7. ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ในการตรวจสอบการทำงานของพนักงานในฝ่ายต่างๆว่า ได้มีการปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบข้อบังคับของกิจการหรือไม่ รวมทั้งการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพกว่าปัจจุบัน งานของฝ่ายตรวจสอบภายในนั้นเป็นลักษณะของการให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งจะเห็นได้จากแผนผังการจัดสายงานทำ รายงานโดยตรงต่อกรรมการผู้จัดการในฐานะของที่ปรึกษา (Staff Function)



รูปที่ 24 ผังการจัดสายงานของธุรกิจผลิตเครื่องปรับอากาศรถยนต์