

การปรับปรุงการบริหารการดำเนินงานขององค์กร  
กรณีศึกษา : โรงงานผลิตเบรกและคลัตช์รถยนต์



นางสาวณัฐิกา อินยิ้ม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

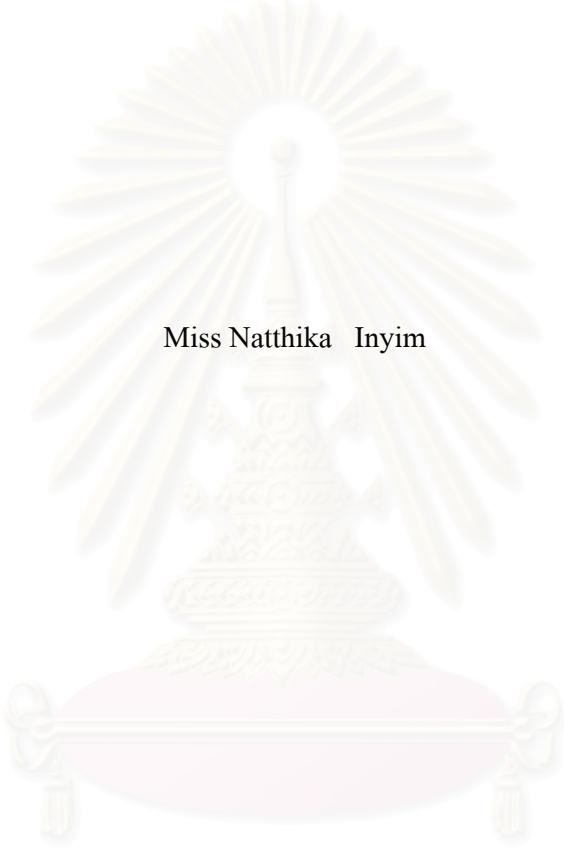
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-53-2502-3

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AN OPERATIONAL MANAGEMENT IMPROVEMENT OF ORGANIZATION  
: A CASE STUDY IN BRAKES AND CLUTCHES FACTORY



Miss Natthika Inyim

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering  
Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2005

ISBN 974-53-2502-3

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การปรับปรุงการบริหารการดำเนินงานขององค์กร

กรณีศึกษา : โรงงานผลิตเบรกและคลัตช์รถยนต์

โดย

นางสาวณัฐิกา อินอ้ม


สาขาวิชา

วิศวกรรมอุตสาหกรรม

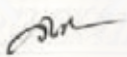
อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน

คณะกรรมการวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

  
.....คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. ทิเรก ถาวณย์ศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ริจิรวนิช)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย พัวจินดาเนตร)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปารเมศ ชูติมา)

ณัฐิกา อินธิม : การปรับปรุงการบริหารการดำเนินงานขององค์กร กรณีศึกษา : โรงงาน  
ผลิตเบรกและคลัตช์รถยนต์ (AN OPERATIONAL MANAGEMENT IMPROVEMENT  
OF ORGANIZATION : A CASE STUDY IN BRAKES AND CLUTCHES FACTORY)  
อ.ที่ปรึกษา : ผศ. สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน, 167 หน้า. ISBN 974-53-2502-3

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารการดำเนินงานขององค์กรซึ่ง  
ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ พร้อมทั้งหาแนวทางในการ  
ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารการดำเนินงานดังกล่าว เพื่อลดความผิดพลาดของการดำเนิน  
งานในกิจกรรมด้านการสนับสนุนการขายของหน่วยงานบริหารและหน่วยงานตลาด จากการศึกษา  
การดำเนินงานก่อนการปรับปรุงแก้ไขพบความผิดพลาดสำคัญที่เกิดขึ้นมากในกิจกรรมนี้ ได้แก่  
ความผิดพลาดในการดำเนินงานด้านการติดต่อสื่อสาร การจัดส่งสินค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา และ  
การจัดซื้อสินค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา โดยเฉลี่ย 60, 30 และ 16 ครั้งต่อเดือน ตามลำดับ ซึ่งมีผล  
ต่อเนื่องให้ความสามารถในการรักษาลูกค้าขององค์กรนั้นมีค่าต่ำกว่าร้อยละ 50 โดยความผิดพลาด  
ที่เกิดขึ้นเหล่านี้เกิดจากปัญหาในการบริหารการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ คือ  
การจัดองค์กร การวางแผนงาน การควบคุมการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

ในการศึกษานี้ได้เสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานไว้ 6 แนว  
ทาง ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน การจัดระบบวางแผนร่วม การ  
ปรับปรุงเอกสารและแบบฟอร์มให้มีความสมบูรณ์ การสร้างระบบรับส่งเอกสาร การกำหนด  
บริเวณรับส่งเอกสารที่แน่นอน และการจัดทำมาตรฐานในการทำงาน ภายหลังจากปรับปรุงและ  
พัฒนาระบบตามแนวทางข้างต้นทำให้ความถี่ของความผิดพลาดทั้งในด้านการติดต่อสื่อสาร การ  
จัดส่งสินค้าและการจัดซื้อสินค้าล่าช้า ลดลงประมาณร้อยละ 50 อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถ  
ในการรักษาลูกค้าเก่า และความสามารถในการเพิ่มลูกค้าใหม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของ  
องค์กร คือ ร้อยละ 75 และร้อยละ 20 ตามลำดับ

ภาควิชา ..... วิศวกรรมอุตสาหกรรม ..... ลายมือชื่อนิสิต .....

สาขาวิชา ..... วิศวกรรมอุตสาหกรรม ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

ปีการศึกษา ..... 2548 .....

## 4670305621 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD : OPERATIONAL MANAGEMENT / ORGANIZATION / BRAKES AND CLUTCHES FACTORY

NATTHIKA INYIM : AN OPERATIONAL MANAGEMENT IMPROVEMENT OF ORGANIZATION : A CASE STUDY IN BRAKES AND CLUTCHES FACTORY.

THESIS ADVISOR : ASST. PROF. SUTHAS RATANAKUAKANGWAN. 167 pp.

ISBN 974-53-2502-3

The purpose of this thesis are to study, improve and develop the operation management system in auto-part factory to reduce the mistake in administration unit and marketing unit. Before improvement, it was found that the mistake in communication, the delay in delivery and the delay in purchase were 60, 30 and 16 times per month, respectively and the customer maintaining ability was below 50 percentage. These mistakes were found in organizing, planning, controlling, communicating and coordinating systems.

This study suggests 6 ways for implement and development the operation management system : job description assignment, coordination system planning, document's file improvement, office files system creation, office files area setting and work standard assignment. After implementing the system, the frequency of mistake in communication, the delay in delivery and the delay in purchase decrease about 50 percentage. The customer maintaining ability and new customer obtaining ability also reach the target at 75 and 20 percentage, respectively.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Department Industrial Engineering Student's signature .....

Field of study Industrial Engineering Advisor's signature .....

Academic year 2005 .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งต่อความอนุเคราะห์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกั้วาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ในการศึกษาด้วยดีโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ธิวัณนิช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย พัวจินดาเนตร และรองศาสตราจารย์ ดร. ปารเมศ ชูติมา ที่ได้กรุณาร่วมเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ พร้อมให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำเพิ่มเติมอันทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณทางโรงงานกรณีศึกษา ผู้บริหารงาน หัวหน้าแผนก และพนักงานทุกท่านที่ได้สละเวลา ข้อมูล และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานในครั้งนี้โดยลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายนี้ ผู้เขียนใคร่ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ให้ความรัก ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้เขียนมาโดยตลอด พี่สาว ที่คอยถามไถ่ถึงความคืบหน้า ให้ความช่วยเหลือและกระตุ้นการทำงานให้สำเร็จ รวมทั้งขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแม่เพียงเล็กน้อยแต่ก็มีคุณค่าที่ทำให้งานเขียนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จขึ้นมาได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
1.1 ภูมิหลังองค์กร.....	2
1.2 สภาพปัญหาของระบบการดำเนินงานในปัจจุบัน .....	6
1.3 วัตถุประสงค์ .....	10
1.4 ขอบเขตงานวิจัย .....	10
1.5 ขั้นตอนงานวิจัยและดำเนินงาน .....	10
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย.....	11
2 การสำรวจงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	12
2.2 การสำรวจงานวิจัย.....	26
3 การศึกษาสภาพทั่วไปขององค์กรตัวอย่าง.....	29
3.1 การจัดองค์กร .....	29
3.2 การวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน .....	34
3.3 ระบบการติดต่อสื่อสาร .....	40
3.4 สภาพปัญหาในปัจจุบันขององค์กร .....	49

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงการบริหารการดำเนินงาน .....	54
4.1 วิธีการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์.....	54
4.2 การวิเคราะห์การจัดองค์กร .....	55
4.3 การวิเคราะห์การวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน .....	58
4.4 การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสาร.....	61
5 การปรับปรุงระบบการบริหารการดำเนินงาน .....	70
5.1 การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน .....	70
5.2 การจัดระบบวางแผนร่วม .....	73
5.3 การปรับปรุงเอกสาร/ แบบฟอร์มให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์.....	76
5.4 การสร้างระบบการรับ- ส่งเอกสาร การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานอื่น .....	104
5.5 การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่ใช้ในการรับ- ส่งเอกสารอย่างแน่นอน.....	106
5.6 การจัดทำมาตรฐานในการทำงาน .....	109
6 การทดสอบการใช้งานและประเมินผล.....	120
6.1 ผลการปรับปรุงระบบการวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน .....	120
6.2 ผลการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน .....	124
6.3 ผลการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน .....	127
6.4 การประเมินผลระบบการบริหารการดำเนินงาน .....	129
7 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	134
7.1 สรุปผลการวิจัย.....	134
7.2 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย .....	137
7.3 ข้อเสนอแนะ .....	137
รายการอ้างอิง .....	140



ภาคผนวก .....	142
ภาคผนวก ก คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งงานที่มี ความสำคัญทางด้านการบริหารการดำเนินงานในหน่วยงานบริหาร หน่วยงานตลาด .....	143
ภาคผนวก ข ตัวอย่างรายงานการประชุมกลุ่ม Cross Functional Team .....	154
ภาคผนวก ค แบบฟอร์มใบบันทึกข้อบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร.....	158
ภาคผนวก ง แบบสอบถามสำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน .....	160
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	167



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายขายและ ฝ่ายคลังสินค้า.....	7
1.2 จำนวนความบกพร่องที่เกิดขึ้นด้านการวางแผนและการควบคุม .....	7
1.3 ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า.....	9
4.1 จำนวนความบกพร่องจากการดำเนินงานขององค์กรระหว่างเดือน มกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2547 .....	66
4.2 ผลกระทบต่อเป้าหมายจากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ .....	67
5.1 ขั้นตอนในการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบใน การดำเนินงาน .....	71
5.2 ตำแหน่งที่มีความสำคัญในด้านการประสานงานและการควบคุม .....	72
5.3 ขั้นตอนในการปรับปรุงและออกแบบเอกสารหรือแบบฟอร์ม .....	76
5.4 รูปแบบฟอร์มเอกสารที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารประสานงาน ด้านการบริการสินค้า.....	101
5.5 ขั้นตอนในการสร้างระบบการรับ - ส่งเอกสาร.....	104
5.6 ขั้นตอนในการกำหนดบริเวณ และตำแหน่งในการรับ- ส่งเอกสาร.....	107
5.7 ตำแหน่งในการรับ- ส่งเอกสารของฝ่ายขาย, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิต .....	107
5.8 ขั้นตอนในการจัดทำมาตรฐานในการทำงาน .....	109
5.9 กระบวนการในการทำงานที่จัดทำเป็นมาตรฐานการดำเนินงานและ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง .....	111
6.1 จำนวนความบกพร่องเนื่องจากปัญหาการวางแผนและควบคุม การดำเนินงาน (ก่อน-ระหว่าง-หลังการปรับปรุง) .....	123
6.2 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายขายและ ฝ่ายคลังสินค้า (ก่อน-ระหว่าง-หลังการปรับปรุง).....	125
6.3 ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า (ก่อน-ระหว่าง-หลังการปรับปรุง).....	128
6.4 ความสามารถในการเพิ่มลูกค้าใหม่.....	129
6.5 ข้อมูลการประเมินผลการบริหารหลังจากได้ปรับปรุงพัฒนาระบบ การดำเนินงาน .....	131

ตารางที่

หน้า

7.1 ความเชื่อมโยงของแนวทางในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน .....	135
--	-----



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1	ผลิตภัณฑ์ขององค์กรตัวอย่าง ..... 3
1.2	โครงสร้างการบริหารขององค์กร ..... 4
1.3	แผนผังกระบวนการทางธุรกิจ..... 5
2.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสาร(Communication) กับ กระบวนการบริหาร(Managerial function) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ..... 15
2.2	แสดงโมเดลของกระบวนการติดต่อสื่อสาร (A communication process model) ..... 16
2.3	แสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร (Information flow in an organization) ..... 18
3.1	แผนภูมิการจัดองค์กรระดับหน่วยงานขององค์กร ..... 30
3.2	ผังโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานบริหาร..... 31
3.3	ผังโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานตลาด ..... 33
3.4	ผังโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานผลิต ..... 34
3.5	การดำเนินงานการวางแผนการจัดส่งสินค้าของฝ่ายคลังสินค้า..... 35
3.6	แบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า..... 36
3.7	การดำเนินงานการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อ ..... 38
3.8	แบบฟอร์มใบวางแผนการสั่งซื้อสินค้า ..... 39
3.9	ใบสั่งขายสินค้า..... 44
3.10	ใบสั่งผลิต..... 45
3.11	ใบขอซื้อสินค้า..... 46
3.12	ใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายผลิต ..... 47
3.13	ใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อ..... 48
3.14	แผนภาพก้างปลาแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา ความล่าช้าในการดำเนินงาน (งานสนับสนุนการขาย) ..... 51
3.15	แผนภาพก้างปลาแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ก่อให้เกิด ความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า..... 52

4.1	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการรักษาลูกค้า และเป้าหมายขององค์กร ประจำปี พ.ศ. 2547.....	67
5.1	ใบสั่งขายสินค้า (ปรับปรุง).....	79
5.2	ตัวอย่างการบันทึกใบสั่งขายสินค้าสำหรับพื้นที่ต่างจังหวัด .....	80
5.3	ใบบันทึกการสั่งขายสินค้าประจำเดือน .....	81
5.4	ใบเบิกสินค้า.....	82
5.5	ใบกำกับสินค้า.....	83
5.6	รายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือน .....	84
5.7	แบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า (ปรับปรุง) .....	85
5.8	รายงานการผลิตสินค้าประจำเดือน.....	88
5.9	ใบขอซื้อสินค้า (ปรับปรุง).....	90
5.10	ใบรายการบันทึกสินค้ารับเข้า.....	92
5.11	ใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อ (ปรับปรุง).....	93
5.12	รายงานการจัดซื้อสินค้าประจำเดือน .....	94
5.13	ใบรายการบันทึกสินค้ารับเข้าคงคลัง.....	97
5.14	ใบบันทึกการเบิก-จ่ายสินค้า .....	98
5.15	รายงานปริมาณสินค้าประจำเดือน .....	99
5.16	แบบฟอร์มบันทึกการติดตามการส่งมอบสินค้าเข้าคงคลัง .....	100
5.17	แบบฟอร์มสมุดทะเบียนการควบคุมการรับ-ส่งเอกสาร.....	105
5.18	มาตรฐานการทำงาน กระบวนการสั่งขาย .....	112
5.19	มาตรฐานการทำงาน กระบวนการจัดการใบสั่งผลิต.....	113
5.20	มาตรฐานการทำงาน กระบวนการจัดซื้อ.....	115
5.21	มาตรฐานการทำงาน กระบวนการควบคุมสินค้าคงคลัง .....	117
5.22	มาตรฐานการทำงาน กระบวนการจัดส่งสินค้า.....	118

## บทที่ 1

### บทนำ

ในปัจจุบัน ทุกธุรกิจอุตสาหกรรมพบว่าการแข่งขันกันอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมไปจนถึงอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ความรุนแรงของการแข่งขันทำให้ในแต่ละองค์กรมีความพยายามที่จะมุ่งนำระบบบริหารต่างๆมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาองค์กรของตนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ การดำเนินงานต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทิศทางที่ชัดเจน การพัฒนาองค์กรและการที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สิ่งสำคัญขั้นต้นในการจัดการขององค์กรคือ ระบบการบริหารจัดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเพื่อให้เข้าใจปัญหาของระบบการบริหารในองค์กรจึงเป็นงานเร่งด่วนที่จะช่วยนำพาธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าขึ้นได้ ในหลายๆองค์กรพบว่าปัญหาด้านความสัมพันธ์ของการดำเนินงานต่างๆไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผนงาน การประสานงานและการสื่อสารหรือการควบคุมการทำงานภายในองค์กรนั้น ไม่มีความสอดคล้องต่อเป้าหมายการดำเนินงานและขาดความสัมพันธ์ระหว่างกันในการดำเนินงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นสาเหตุให้การดำเนินงานมีความบกพร่องและไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เกิดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆอย่างมากมาย การศึกษากำหนดปัญหา และการปรับปรุงระบบการบริหารการดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นรูปแบบตัวอย่างของกรณีศึกษาสำหรับปัญหาด้านระบบการบริหารการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อไป

โดยทั่วไป ปัญหาทางด้านการบริหารการดำเนินงานที่พบบ่อยในองค์กรส่วนใหญ่ คือ

(1) การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่เป็นระเบียบแบบแผน มีผลทำให้ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารที่บ่อยครั้งทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงาน

(2) ปัญหาทางด้านอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น แบบฟอร์มยังไม่เหมาะสมในการใช้งานทำให้มีปัญหาในการรับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน, โทรศัพท์ที่ใช้สำหรับการโทรออกไปภายนอกเพื่อติดต่องานไม่เพียงพอต่อการใช้งานในบางจุดหรือในกรณีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมและจัดส่งข้อมูลมีปัญหาใช้การไม่ได้ เป็นต้น

(3) ระบบการสั่งการไม่มีความชัดเจน, การเผยแพร่หรือชี้แจงให้กับพนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบไม่ทั่วถึงกัน

(4) การจัดทำแผนงานไม่มีการรวมศูนย์หรือการวางแผนร่วมกัน เป็นผลให้การดำเนินงานตามแผนงานในแต่ละหน่วยงานไม่มีความสอดคล้อง

(5) ไม่มีกระบวนการควบคุมการทำงาน เช่น กระบวนการตรวจสอบ, กระบวนการวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น หรือมีก็กระทำการอย่างไม่สม่ำเสมอ

(6) ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลากร

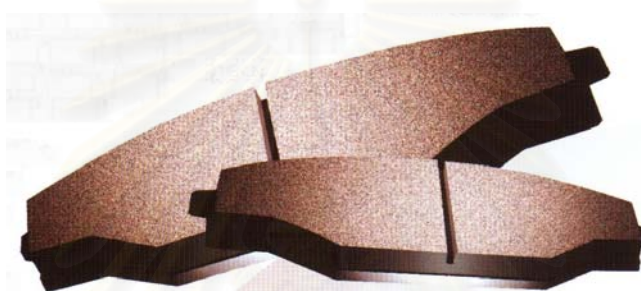
ดังนั้นในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร การเริ่มต้นวางระบบการจัดการดำเนินงานที่ดีจึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเป็นอันดับแรก เพราะจะทำให้การเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆในองค์กรมีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างมีระบบ อีกทั้งยังสามารถช่วยลดความสูญเสียด้านเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรได้

### 1.1 ภูมิหลังองค์กร

องค์กรตัวอย่างที่ได้นำมาเป็นกรณีศึกษานี้ เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ มีลักษณะกระบวนการผลิตเป็นแบบไม่ต่อเนื่อง (Intermittent Process) ซึ่งมีการทำงานเป็นแบบงานสั่งทำ (Job Shop) โดยจะทำการผลิตสินค้าเพื่อป้อนคลังสินค้า (Make to Stock) และตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Make to Order) และนอกจากนั้นยังทำธุรกิจประเภทซื้อมาขายไป

ผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรที่ผลิตและจำหน่ายเองเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับรถยนต์นั่ง และรถปิกอัพ ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ 3 ประเภท คือ

1. Disc Brake Pads (จานดิสเบรก)
2. Brake Shoes (ก้ามเบรก)
3. Clutch Facing (คลัตช์)



รูปที่ 1.1 ผลิตภัณฑ์ขององค์กรตัวอย่าง

### 1.1.1 การจัดองค์กร

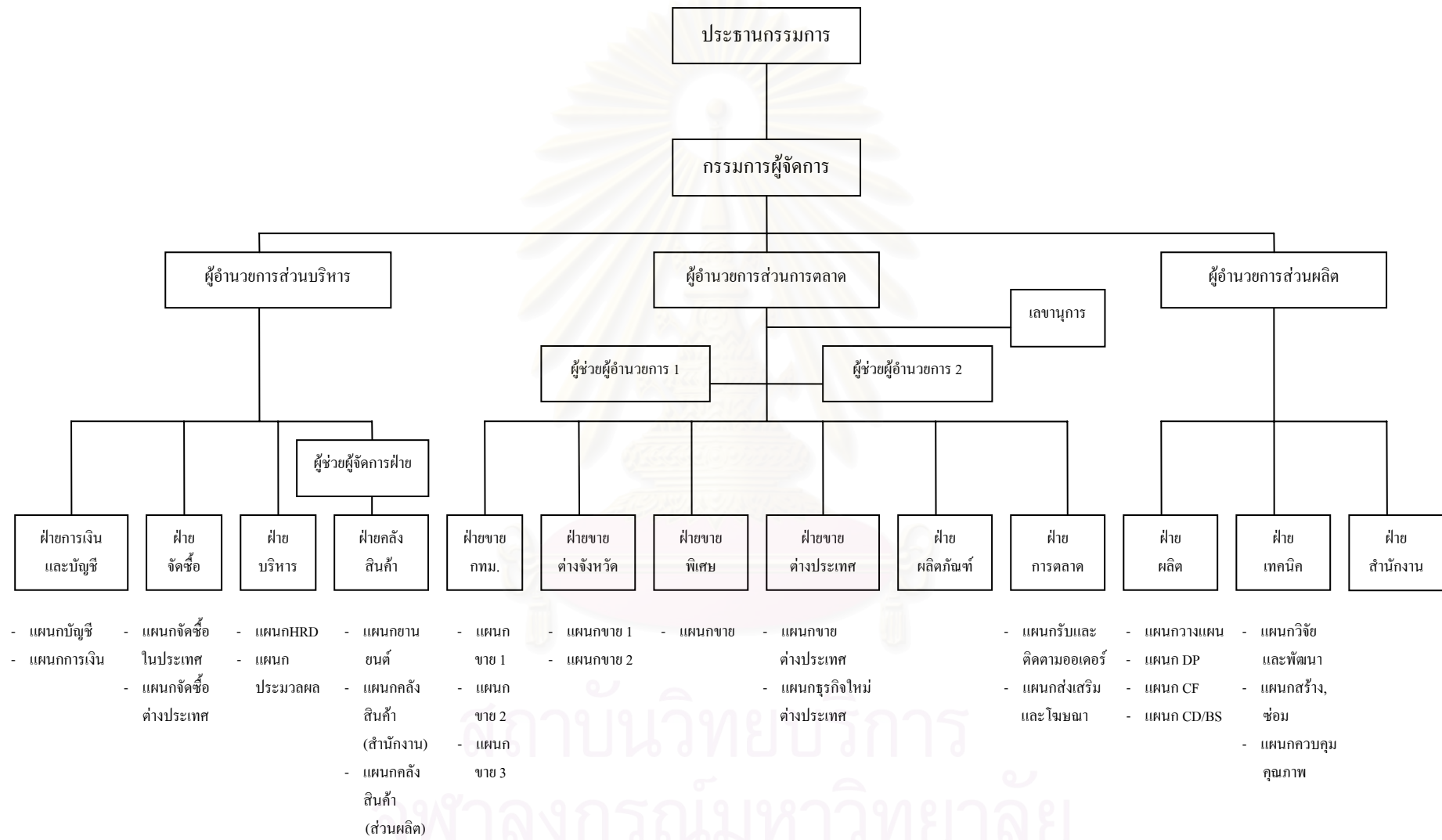
การบริหารงานขององค์กรตัวอย่างมีการจัดแบ่งองค์กรออกเป็น 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่

(1) หน่วยงานบริหาร ทำหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานขององค์กรทั่วไป รวมถึงการคำนวณและดูแลรายรับ-รายจ่ายในการดำเนินงาน การจัดซื้อสินค้า, วัสดุคิบและสิ่งจำเป็นต่างๆ นอกจากนี้หน่วยงานบริหารยังรับผิดชอบดูแลการจัดส่งสินค้าด้วย

(2) หน่วยงานตลาด ทำหน้าที่รับผิดชอบการซื้อ-ขาย ติดต่อกับลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ต่างๆ

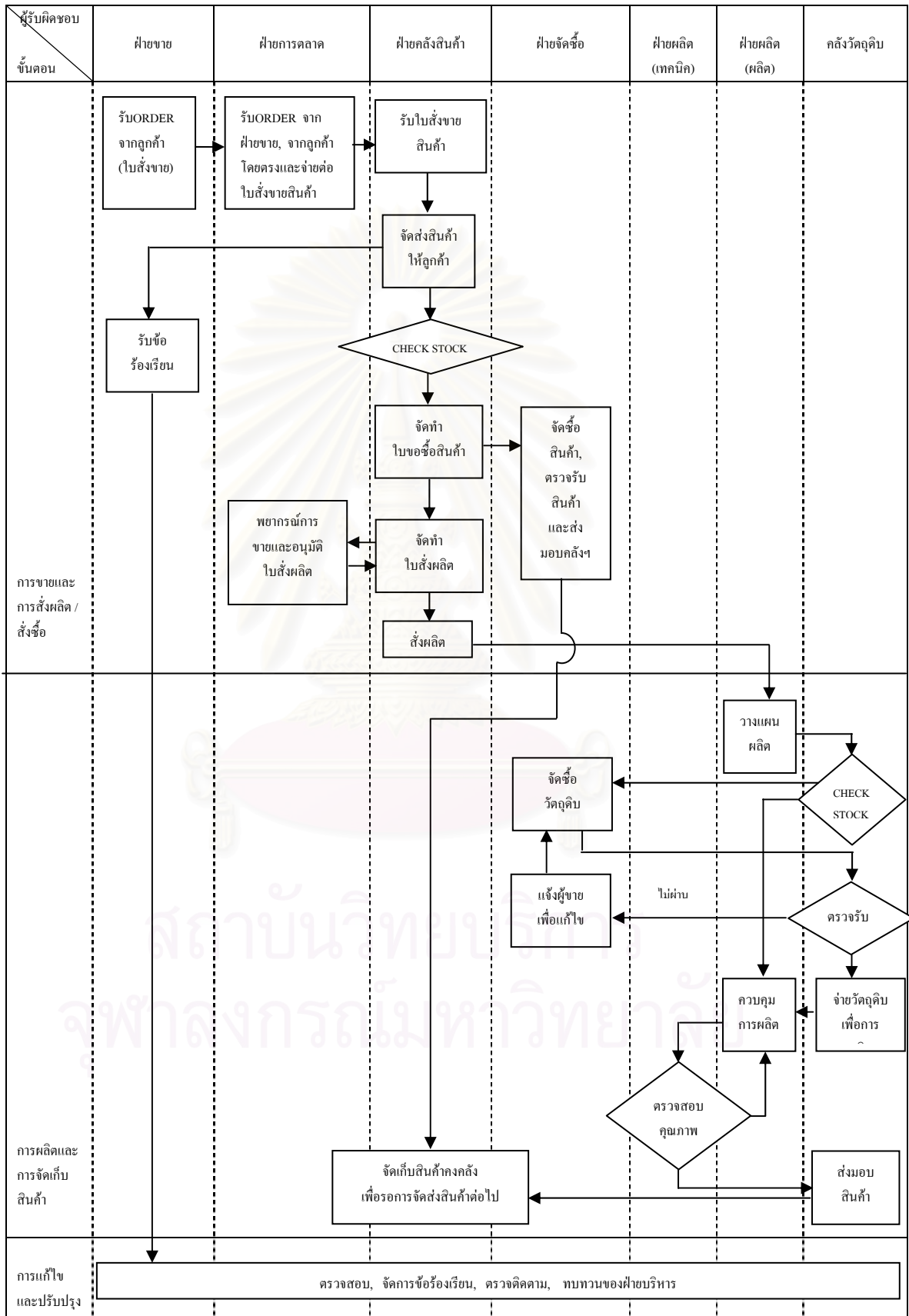
(3) หน่วยงานผลิต ทำหน้าที่รับผิดชอบการผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า





รูปที่ 1.2 โครงสร้างการบริหารขององค์กร

### 1.1.2 กระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ



รูปที่ 1.3 แผนผังกระบวนการทางธุรกิจ

จากรูปที่ 1.3 แสดงแผนผังกระบวนการทางธุรกิจ การดำเนินงานขององค์กรเริ่มจากฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า และนำส่งใบสั่งขายสินค้าให้แก่ฝ่ายการตลาดเพื่อบันทึกข้อมูลและส่งใบสั่งขายนี้ต่อไปยังฝ่ายคลังสินค้าเพื่อดำเนินการจัดส่งสินค้า ในขณะที่เดียวกันฝ่ายคลังสินค้าจะทำการตรวจสอบสินค้าคงคลัง เพื่อดำเนินการขอซื้อสินค้าสำเร็จรูปที่ทางองค์กรไม่ได้เป็นผู้ผลิตเอง โดยออกใบขอซื้อสินค้าให้ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้ดำเนินการและจัดทำใบสั่งผลิตสินค้าประจำเดือน ซึ่งจะต้องผ่านการพิจารณาจากฝ่ายการตลาดร่วมด้วย โดยที่ทางฝ่ายการตลาดจะทำการพยากรณ์การขายสินค้าเพื่อความเหมาะสมในการสั่งผลิต จากนั้นฝ่ายคลังสินค้าจะส่งใบสั่งผลิตสินค้าให้แก่ฝ่ายผลิตเพื่อดำเนินการผลิตสินค้าสำหรับการขายต่อไป

## 1.2 สภาพปัญหาของระบบการดำเนินงานในปัจจุบัน

เนื่องจากองค์กรตัวอย่างในปัจจุบัน กำลังมีการขยายตัวจากธุรกิจครอบครัวมาเป็นองค์กรที่จะก้าวไปสู่ระดับสากลเพื่อยกระดับมาตรฐานให้ทัดเทียมกับคู่แข่งชั้นนำหลักที่เป็นองค์กรร่วมทุนต่างชาติซึ่งมีข้อได้เปรียบในเรื่องชื่อเสียงที่มีมานาน รวมไปถึงระดับมาตรฐานของการบริหารจัดการ ดังนั้นสิ่งที่จะเริ่มต้นปฏิบัติในการบริหารองค์กรในยุคที่มีการแข่งขันกันสูงนี้ จึงควรมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานให้ชัดเจน โดยปัญหาที่พบขององค์กรที่ทำให้การวางแผนงานและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จนั้น เนื่องมาจากเป้าหมายในการปรับปรุงการทำงานขององค์กรยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารการดำเนินงานไม่เกิดประโยชน์สูงสุด ขาดการประสานงานที่ดีในระบบงานและการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการงานที่ล่าช้า ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อความสามารถในการพัฒนาองค์กรและการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ปัญหาที่พบในองค์กรตัวอย่างในเรื่องของระบบการบริหารจัดการการดำเนินงาน ซึ่งทำการศึกษาประกอบไปด้วยการติดต่อสื่อสาร การวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน และการจัดองค์กร สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

### 1.2.1 ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร

การดำเนินงานในปัจจุบัน พบปัญหาในด้านการติดต่อสื่อสารที่สำคัญพอสรุปเป็นปัญหาหลัก ได้แก่

- สารที่ส่งมีสาระที่ไม่ถูกต้อง, ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน
- การส่งสารช้ากว่ากำหนด

ซึ่งพบมากในการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายขาย,ฝ่ายการตลาด,ฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายผลิต โดยมีการจัดเก็บสถิติของปัญหาในการสื่อสารนี้ แสดงดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายคลังสินค้า  
ในปีพ.ศ. 2547

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น (จำนวนครั้ง)	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ใบสั่งขายที่ไม่ถูกต้อง	15	6	20	15	19	12	12	16	17	21	15	18
การส่งใบสั่งขายช้ากว่า กำหนด												
- ใบสั่งขายด่วน	15	18	23	25	25	15	18	54	-	18	31	42
- ใบสั่งขายปกติ	15	27	36	46	13	9	-	3	3	22	33	32

### 1.2.2 ปัญหาด้านการวางแผนและการควบคุม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผ่านมา พบปัญหาหลักที่เกิดจากการวางแผนและการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและภาพลักษณ์ขององค์กร แสดงดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 จำนวนความบกพร่องที่เกิดขึ้นด้านการวางแผนและการควบคุม ในปีพ.ศ. 2547

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น (จำนวนครั้ง)	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
การจัดซื้อสินค้าไม่ทันตาม กำหนดเวลาที่ผู้สั่งซื้อแจ้งมา (จากฝ่ายจัดซื้อ)	14	18	18	21	18	17	12	16	12	14	18	11
การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า ไม่ทันตามกำหนดเวลา (จากฝ่ายคลังสินค้า)	15	60	45	50	32	15	12	14	17	24	32	48

ทั้งนี้สาเหตุของการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งพบบ่อยครั้งในกรณีที่มีการสั่งซื้อด่วนเข้ามานั้น พบว่าเกิดจากการนำส่งใบสั่งขายจากแผนกรับและติดตามออเดอร์ที่ไม่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของฝ่ายคลังสินค้า ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการสั่งซื้อสินค้าด่วนและกำหนดเวลาจัดส่งสินค้าเข้ามา แผนกรับและติดตามออเดอร์ไม่ได้ทำการตรวจสอบก่อนว่าในช่วงเวลานั้นฝ่ายคลังสินค้าจะสามารถดำเนินการจัดส่งสินค้าได้หรือไม่ จึงทำให้ไม่ได้แจ้งต่อลูกค้าว่าจะดำเนินการจัดส่งสินค้าได้ภายในเวลาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากการออกไปสั่งซื้อล่าช้าอันเนื่องมาจากรอการอนุมัติใบสั่งขายนานกว่าปกติ ในกรณีที่พบว่าลูกค้าอาจมีปัญหาด้านสินเชื่อและพนักงานซึ่งเป็นผู้รับคำสั่งซื้อนั้นไม่ได้ทำการแจ้งไปยังลูกค้าถึงการเปลี่ยนแปลงกำหนดเวลาในการจัดส่ง จึงทำให้การจัดส่งสินค้าของฝ่ายคลังสินค้านั้นไม่ทันตามกำหนดเวลาที่ลูกค้าตั้งไว้ เป็นต้น อีกสาเหตุหนึ่งที่พบบ้างในปัจจุบันของการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าที่ล่าช้าคือปัญหาการไม่มีสินค้าที่จะจัดส่ง เนื่องจากการพยากรณ์การขายผิดพลาดทำให้ผลิตสินค้าบางประเภทน้อยกว่าความต้องการในตลาด นอกจากนี้ในการวางแผนการผลิตจะต้องอาศัยข้อมูลการผลิตสินค้าจากใบสั่งผลิต และปัญหาที่พบในปัจจุบันนี้คือระยะเวลาในการออกไปส่งผลิตระหว่างฝ่ายการตลาดและฝ่ายคลังสินค้า มาจนถึงฝ่ายผลิตนั้นเกินจากช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ตามแผนงาน การผลิตจึงล่าช้าไปด้วย และในกรณีที่สินค้าสำเร็จรูปประเภทที่องค์กรต้องสั่งซื้อนั้น บางครั้งขาดการวางแผนที่ดีในด้านการสั่งซื้อสินค้าทำให้สินค้าขาดคงคลัง จึงนับได้ว่าปัญหาที่ได้กล่าวมาเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากทั้งเรื่องของการติดต่อสื่อสารและการวางแผนงานรวมไปถึงการควบคุมเช่นเดียวกัน

จากปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร, การวางแผนและการควบคุมที่ได้กล่าวถึง สามารถแยกสาเหตุของปัญหาได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

1) ปัญหาจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความรอบคอบ เช่น

- การลงบันทึกข้อมูลในใบสั่งขายที่ผิดพลาด เช่น รหัสสินค้า, สถานที่จัดส่ง เป็นต้น
- ไม่มีการติดตามและควบคุมเอกสารที่ส่งให้ระหว่างกัน เป็นต้น

และปัญหาที่เกิดจากระบบการทำงาน คือ มีการวางแผนและการควบคุมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ขาดการวางแผนร่วมกันระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายจัดซื้อ ทำให้ฝ่ายขายเสนอขายสินค้าให้แก่ลูกค้าโดยที่ไม่ทราบถึงปัญหาในการสั่งซื้อสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อ หรือการขาดการประสานงานที่ดีระหว่างฝ่าย ดังเช่นปัญหาด้านการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา เป็นต้น

2) ปัญหาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากลูกค้า เช่น การเปลี่ยนแปลงจำนวนการสั่งซื้อ หรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ให้จัดส่งสินค้า เป็นต้น

ซึ่งจะเห็นว่าปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกนั้น เป็นปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาที่ทำได้คือ ปรับปรุงปัจจัยภายในให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาลดลงหรือจนกระทั่งหมดไปได้

### 1.2.3 ปัญหาด้านการจัดองค์กร

จากการศึกษาองค์กรตัวอย่างพบปัญหาในด้านการจัดองค์กร คือ การจัดกลุ่มงานยังไม่เหมาะสม งานในระดับเดียวกันพบว่ามีบางกลุ่มใหญ่และบางกลุ่มมีขนาดเล็กแตกต่างกันมาก ทั้งจำนวนคนและอำนาจหน้าที่ ซึ่งจากผังโครงสร้างองค์กรจะเห็นว่า งานในระดับฝ่ายนั้นมีฝ่ายผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดเล็กกว่าฝ่ายอื่นๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาความขัดแย้งด้านการดำเนินงานของฝ่ายคลังสินค้าที่สังกัดใน ส่วนบริหาร ซึ่งพบว่าในส่วนของแผนกยานยนต์(ขนส่ง) มักถูกแทรกงานโดยงานของฝ่ายบริหารอื่นๆ เช่น เรื่องการจัดรถสำหรับไปรับเอกสาร ไปธนาคารหรือไปซื้อของ ทำให้มีปัญหาในการจัดส่งสินค้า ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น เป็นต้น อีกทั้งยังพบปัญหาการจัดคนเข้าทำงาน โดยพบว่าอัตรากำลังคนที่จัดสรรนั้นไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในบางฝ่าย เช่น อัตราส่วนผู้บริหารเขตการขาย (เซลล์) ที่ต้องดูแลรับผิดชอบลูกค้ามีความไม่เหมาะสม ทำให้การดูแลและติดตามงานไม่ทั่วถึง

จากปัญหาของการดำเนินงานที่ได้กล่าวถึงมาข้างต้นแล้วนั้น ล้วนเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรและการดำเนินงานที่ล่าช้า อันนำไปสู่ความล้มเหลวในการทำงาน ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นในปัจจุบันขององค์กร คือ ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าลดลง ดังแสดงในตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า ในปีพ.ศ. 2547 (เป้าหมาย 75%)

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (%)	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า	30	37	37	35	45	46	35	41	34	37	40	40

ปัญหาที่กล่าวมาเหล่านี้เป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยทำการศึกษา วิเคราะห์ปัญหา เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขให้สามารถลดปัญหาจากระบบการบริหารการดำเนินงานที่บกพร่อง รวมไปถึงการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยการใช้หลักการบริหารจัดการ เทคนิคและเครื่องมือในการควบคุมจัดการมาใช้ในการแก้ปัญหา

### 1.3 วัตถุประสงค์

ในการศึกษาวิจัย มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงการบริหารการดำเนินงาน การประสานงานและการสื่อสารภายในองค์กร ให้เหมาะสม และจัดทำเป็นมาตรฐานในการทำงาน
2. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำระบบวางแผนงาน, ควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ศึกษากิจกรรมและความสัมพันธ์ต่างๆของหน่วยงานในองค์กร ในส่วนของการบริหารการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการประสานงานและการสื่อสาร การวางแผนงานและการควบคุมการจ้องค์กร โดยมุ่งไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายผลิต ในการดำเนินงานด้านการสนับสนุนการขายและการบริการสินค้า เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและเหมาะสมต่อองค์กรตัวอย่างนี้เท่านั้น

### 1.5 ขั้นตอนงานวิจัยและดำเนินงาน

1. ศึกษาทฤษฎีและสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาลักษณะระบบการดำเนินงานในองค์กร, การเชื่อมโยงของกิจกรรมในฝ่ายต่างๆ และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
3. ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบการบริหารการดำเนินงาน และการจัดการที่บกพร่อง
4. กำหนดแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารการดำเนินงานขององค์กร
5. ดำเนินการปรับปรุง, จัดระบบงาน และจัดทำมาตรฐานในการทำงาน
6. ติดตามการปฏิบัติงานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. ตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อหาข้อบกพร่องที่ต้องทำการแก้ไข/ปรับปรุง
8. ประเมินผลการดำเนินงานและสรุปผลการวิจัยรวมทั้งข้อเสนอแนะในการพัฒนาต่อไป
9. จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

#### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1. ได้ระบบการบริหารการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับหน่วยงานหลักขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยฝ่ายขาย, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิต
2. ได้แนวทางในการเรียนรู้และพัฒนาปรับปรุงองค์กร โดยใช้หลักการวิเคราะห์และจัดทำระบบการวางแผนงาน, การควบคุม, การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร ในทุกระดับการทำงานขององค์กร
3. สามารถนำความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง / พัฒนาหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่นๆเพื่อผลทางธุรกิจที่น่าพอใจได้ต่อไป



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 2

### การสำรวจงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการดำเนินงาน และทฤษฎีด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน สามารถสรุปทฤษฎีดังกล่าวและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีด้านการบริหารการดำเนินงาน และการติดต่อสื่อสาร การประสานงานในองค์กร สามารถแยกประเด็นการศึกษาโดยสรุปคือ

1. ความหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารการดำเนินงาน
2. กระบวนการบริหารการดำเนินงาน
3. ลักษณะและความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์กร
4. กระบวนการติดต่อสื่อสาร
5. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
6. อุปสรรคและความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร
7. ความหมายของการประสานงาน
8. วัตถุประสงค์และภารกิจในการประสานงาน
9. หลักการประสานงาน
10. วิธีการประสานงาน
11. ประสิทธิภาพการประสานงาน
12. อุปสรรคของการประสานงาน

##### 2.1.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารการดำเนินงาน

การบริหารการดำเนินงาน เป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ(Management) มีดังนี้

- 1) การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
- 2) เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ การสร้างกำไร
- 3) การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effectiveness) (บรรลุเป้าหมาย คือ ประโยชน์สูงสุด)
- 4) การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

### 2.1.2 กระบวนการบริหารการดำเนินงาน

กระบวนการบริหารการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยมีขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์กร (Organizing) (3) การนำ (Leading) (4) การควบคุม (Controlling)

1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะการวางแผนมีดังนี้

- 1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร
- 1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต
- 1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
- 1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้
- 1.7 การทบทวนและปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย

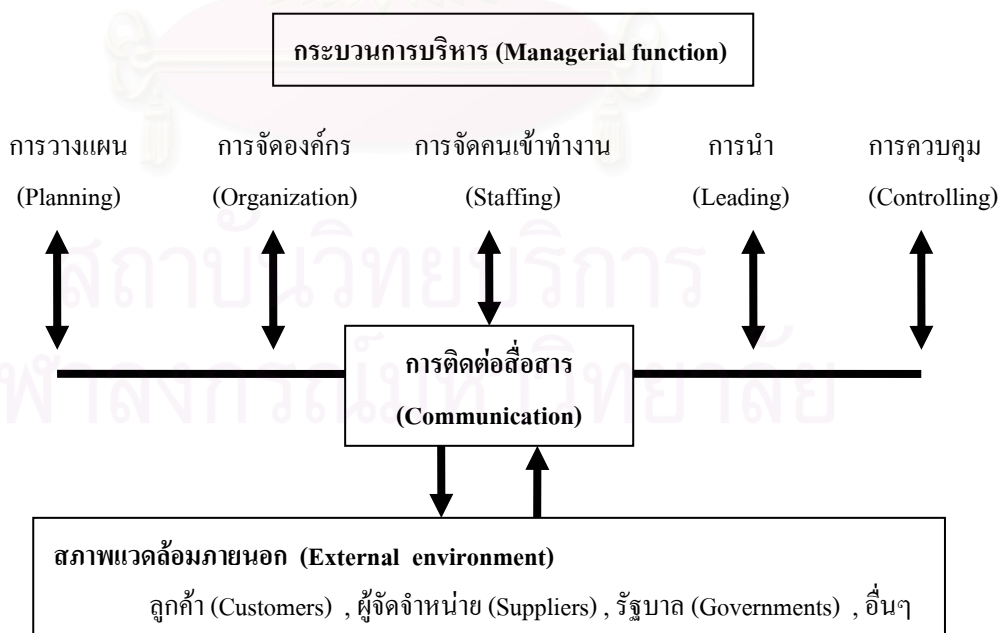
- 2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ
  - 2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ (Duties)
  - 2.3 การรวมหน้าที่ต่างๆเข้าเป็นตำแหน่งงาน (Positions)
  - 2.4 การรวมตำแหน่งงานต่างๆเป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้
  - 2.5 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่
  - 2.6 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
  - 2.7 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง
  - 2.8 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ
- 3) การนำ (Leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำประกอบด้วย
- 3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
  - 3.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ
  - 3.3 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจโดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
  - 3.4 การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ
- 4) การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการการควบคุมประกอบด้วย
- 4.1 การกำหนดมาตรฐาน
  - 4.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
  - 4.3 การแก้ไขความบกพร่อง
  - 4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
  - 4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

### 2.1.3 ลักษณะและความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

การสื่อสาร (Communication) เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบที่มีความสำคัญต่างๆ

ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร(The purpose of communication) ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารในกิจการอาจมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำที่เอื้อประโยชน์กับสวัสดิภาพของกิจการ การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นต่อหน้าที่งานภายในกิจการ เพราะว่าการติดต่อสื่อสารได้รวมกิจกรรมด้านการจัดการไว้ทั้งหมด การติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนี้

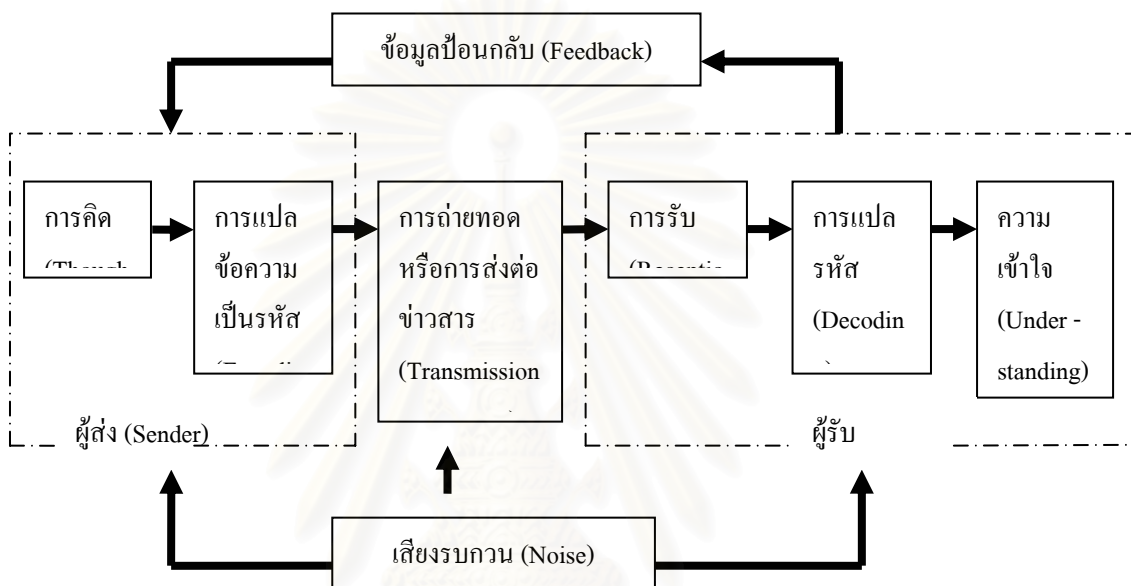
- 1) การกำหนดและการเผยแพร่เป้าหมายของกิจการ
- 2) การพัฒนาแผนเพื่อความสำเร็จของกิจการ
- 3) การจัดระบบของคนและทรัพยากรอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลสมาชิกขององค์กร
- 4) การนำ การสั่งการ การจูงใจ และการสร้างบรรยากาศที่บุคคลเกิดความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือ
- 5) การควบคุมผลการปฏิบัติงาน



รูปที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสาร(Communication) กับกระบวนการบริหาร(Managerial function) และสภาพแวดล้อมภายนอก(External environment)

### 2.1.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร(The communication process) รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายจะประกอบด้วย ผู้ส่ง(Sender) การส่งข้อมูลข่าวสาร(Transmission) ผ่านช่องทางที่ได้เลือกไว้แล้ว และผู้รับ(Receiver) ซึ่งสามารถแสดงโมเดลของกระบวนการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้



รูปที่ 2.2 แสดงโมเดลของกระบวนการติดต่อสื่อสาร (A communication process model)

ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเส้นทางของการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทางดังรูปที่ 2.3 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward communication) การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามสายลำดับการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการติดต่อสื่อสารแบบนี้ คือ ข่าวสารอะไรที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงาน และการส่งข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บน (Upward communication) การติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บนมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมากเพราะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของบุคคลในระดับบริหารและควบคุมกิจกรรมทุกกิจกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่าเมื่อไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะรับข้อมูล และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมาน้อยเพียงใด

2.3 ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริงๆ และทำให้รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด

2.4 ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถามและให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์กร อันจะช่วยให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนประกอบด้วยการให้ข้อมูลระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับหน้าที่เดียวกันภายในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนมีดังนี้

3.1 การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานขององค์กร ซึ่งพวกเขาต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร

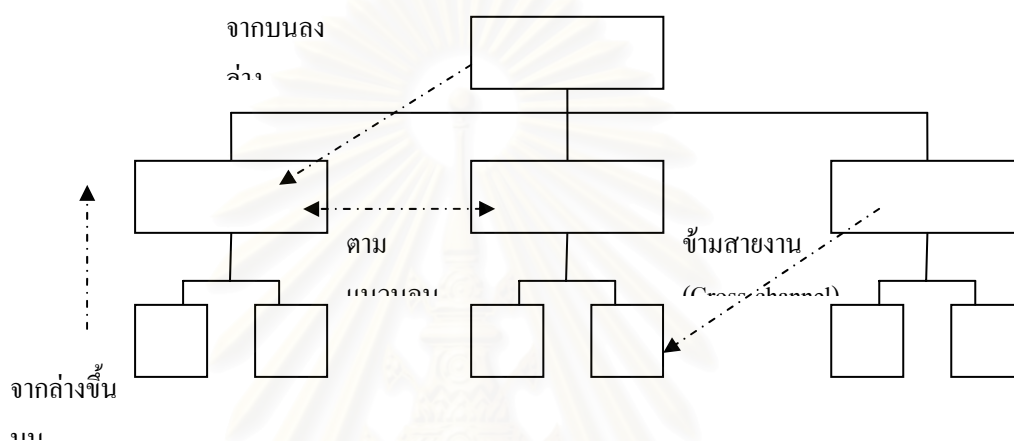
3.2 การให้ข้อมูลซึ่งเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรมโดยการติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันนี้มีความสำคัญในการจัดการฝึกอบรมหรือการรณรงค์ทางการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่จะทำร่วมกัน

3.3 การแก้ปัญหา คือการที่พนักงานอาจได้รับการมอบหมายงานร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

3.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้การประชุมและการสนทนาระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4. การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-channel communication) ในองค์กรส่วนใหญ่พนักงานอาจจะต้องส่งข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาของตน

เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกบัญชี และแผนกบุคคล จะมีการรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรมและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กร โดยเป็นการข้ามสายงาน ซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจหน้าที่ตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่เขาติดต่อสื่อสารด้วย การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับล่าง เพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้นองค์กรควรจะมีนโยบายเพื่อเป็นแนวทางของการติดต่อสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วย เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน



รูปที่ 2.3 แสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร (Information flow in an organization)

### 2.1.5 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือตามหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรกล่าวคือเป็นการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งของพวกเขา ทำให้เกิดสายใยของการติดต่อสื่อสารขึ้นมาโดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก ลักษณะเด่นของการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีดังนี้

1. ส่วนใหญ่มักใช้โดยทางวาจา
2. เป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์กรและตำแหน่ง
3. สามารถส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว

4. ความน่าเชื่อถือของข่าวสารที่ส่ง อาจมีความถูกต้องน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ
5. มีอิทธิพลบางอย่างในองค์กรทั้งดีและไม่ดี ดังนั้นการทำความเข้าใจและการใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจึงมีส่วนช่วยของค์กรในการแก้ปัญหาต่างๆ

### 2.1.6 อุปสรรคและความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร

ตัวอย่างของอุปสรรคและความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารที่พบมากในองค์กร มีดังนี้

1. ขาดการวางแผน(Lack of planning) การติดต่อสื่อสารที่ดีจะไม่เกิดขึ้นโดยปราศจากการคิดการวางแผนล่วงหน้า และการกำหนดจุดมุ่งหมายของข่าวสารไว้ล่วงหน้า การติดต่อสื่อสารที่ดีจะเกิดจากการให้เหตุผลเพื่อการชี้แนะ การคัดเลือกช่องทางที่เหมาะสมที่สุด และการเลือกเวลาอย่างถูกต้อง อันจะสามารถปรับปรุงความเข้าใจและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้
2. สมมติฐานที่ไม่ชัดเจน (Unclear assumptions) ความไม่ชัดเจนของสมมติฐานในการติดต่อสื่อสารอาจก่อให้เกิดความสับสนและสูญเสียโมติวัจที่ดีต่อกันได้
3. การบิดเบือนความหมาย(Semantic distortion) เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งต่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการบิดเบือนความหมายสามารถเป็นสิ่งที่ตั้งใจ(Deliberate) หรือเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด (Accidental)
4. ข่าวสารไม่มีคุณภาพชัดเจน (Poorly expressed messages) การไม่มีเนื้อหาสาระที่จะทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นในตัวของผู้ส่งข่าวสารจะมีผลต่อข่าวสารที่ถูกแสดงออกมา โดยการใช้คำที่ไม่มีคุณภาพ คำที่เป็นช้อยกเว้น ขาดการปะติดปะต่อกัน ทำให้เกิดความล้มเหลวในการสื่อสารให้ผู้รับเกิดความเข้าใจในข่าวสารนั้น
5. ความผิดพลาดของการส่งข่าวสาร(Loss by transmission) ในขั้นตอนการส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง ข่าวสารจะเริ่มมีความถูกต้องน้อยลงเรื่อยๆ ดังนั้นการย้ำข่าวสารซ้ำหลายครั้ง(repeating) และการใช้ช่องทางหลายช่องทางจึงมีความจำเป็นเพราะจะทำให้เข้าใจได้ชัดเจนขึ้น
6. ความไม่ไว้วางใจ(Distrust) และความกลัว(Fear) สิ่งเหล่านี้จะทำลายการติดต่อสื่อสารบรรยากาศที่ถูกสกัดกั้นด้วยสิ่งเหล่านี้จะทำให้ข่าวสารต่างๆถูกประเมินด้วยความไม่เชื่อถือ
7. ข้อมูลข่าวสารที่มากเกินไป(Information overload) อาจทำให้ผู้รับข่าวสารไม่มีความสนใจที่จะรับข่าวสารนั้นๆหรืออาจจะละเลยติดต่อสื่อสาร เนื่องจากมีมากจนเกินไป



### 2.1.7 ความหมายของการประสานงาน

จากการสำรวจหนังสือและผลงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีต ได้มีผู้ที่ให้ความหมายของการประสานงานไว้มากมาย ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำมาเสนอเพียงบางส่วน ดังนี้

ศิริอร ชันธหัตถ์(2541) หนังสือองค์การและการจัดการ(O&M) ได้อธิบายความหมายของการประสานงาน(Coordination)ไว้ว่า เป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์ (2540) หนังสือการบริหารองค์การยุคใหม่ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานได้แก่การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนดไว้

บุญขรงค์ นิลวงศ์ (2537) หนังสือหัวข้อหลักการบริหารทั่วไปได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงาน คือ การดำเนินงานที่ร่วมกันทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย มีการตรวจตราปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหมู่คณะ มีความเข้าใจ ร่วมมือ โดยปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว การประสานงานเป็นการทำที่ขจัดความขัดแย้ง สร้างเสริมความสอดคล้องเกื้อกูลกันเพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพ ผลงาน ประหยัดบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ต้องการ

Dugdale (1968) หนังสือ Fundamental of Modern Management ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ขององค์กรใดๆได้ใช้กลุ่มพลัง(group effect) ร่วมกันในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ด้วยความกลมเกลียวสมานฉันท์(harmony) และสอดคล้องต้องกัน(Synchronization) ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมหรือตามที่กำหนดไว้

### 2.1.8 วัตถุประสงค์และภารกิจในการประสานงาน

วัตถุประสงค์ของการประสานงานขององค์กร มีดังนี้

1. เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
2. เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้

3. เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่ผู้เกี่ยวข้อง

และภารกิจในการประสานงาน ได้มีการสรุปไว้ดังต่อไปนี้

1. นโยบาย ตามปกติองค์การจะกำหนดนโยบายไว้ แต่ละหน่วยงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรย่อมจะต้องประสานนโยบายระหว่างหน่วยงานเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์กร
2. ใจ ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือร่วมกัน ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจตลอดจนความจริงใจที่มีต่อกัน การประสานใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง
3. แผน องค์กรโดยทั่วไปจะกำหนดแผนงานและโครงการไว้ตามประเภทของแผนและโครงการ ผู้ปฏิบัติงานอาจจะต้องประสานแผนตลอดจนโครงการที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกัน
4. งานที่รับผิดชอบ นอกจากแผนและโครงการแล้ว จะพบว่าในองค์กรจะมีงานย่อยๆ ทั้งในโครงการและนอกโครงการ ผู้ประสานงานจะต้องเตรียมประสานที่เกี่ยวข้องให้สำเร็จด้วยดี
5. คน ในการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับคน จึงจำเป็นต้องประสานงานกับคนทั้งคนในองค์กรและนอกองค์กร ถ้าการประสานงานมีความผิดพลาดปัญหาจะตามมาเสมอ
6. ทรัพยากร ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากร เช่น เงิน อาคารสถานที่ อาจจะขอเบิก ขออนุญาตใช้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้เตรียมจัดการประสานงานที่ดี ทุกอย่างจะสำเร็จเรียบร้อย

### 2.1.9 หลักการประสานงาน

การประสานงานมีหลักที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างคนในองค์กรหรือคนในองค์กรกับคนนอกองค์กรก็ตาม ควรได้มีการกำหนดตัวบุคคล เครื่องมือสื่อสาร วัน เวลา เป็นต้น ในการติดต่อสื่อสาร เช่น บางองค์กรจัดให้มีระบบโทรศัพท์ภายใน และกำหนดให้พนักงานติดต่อสื่อสารกันทางโทรศัพท์ได้ แม้กระทั่งพนักงานชั้นผู้น้อยกับผู้ใหญ่ โดยถือหลักการว่า การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและการประสานงานได้ (Communication leads to Understanding and Coordination)

2. จัดให้มีระบบของความร่วมมือที่ดี คือ ความร่วมมือและประสานงาน โดยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจที่จะร่วมมือในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานขององค์กร

ดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากการกระตุ้นให้สมาชิกมีความเต็มใจที่จะร่วมมือแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่การฝึกทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill to work) ให้แก่สมาชิกขององค์กรด้วย เนื่องจากต้องอาศัยทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานเสมอ

3. จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี ควรจัดให้เป็นทั้งระบบการประสานงานจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และในระดับเดียวกัน เพื่อประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร

4. จัดให้มีการประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานและง่ายต่อการปฏิบัติ

5. จัดให้มีการประสานงานในรูปกระบวนการบริหารที่ครบวงจร กล่าวคือในการบริหารจะประกอบด้วย ตัวป้อน(Input) กระบวนการ(Process) และผลผลิต(Output) ดังนั้นในการประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าในวันเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหนและทำอย่างไร เป็นการสะดวกแก่ทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตและผลผลิตต่อไป

### 2.1.10 วิธีการประสานงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2524) ได้กล่าวถึง การกำหนดรูปแบบวิธีการประสานงานภายในองค์กรไว้ดังนี้

1. กำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงาน หรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยงานขึ้นมาก่อน

2. ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยงานมีความเข้าใจในแผนงานหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือ ให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า ใครหรือหน่วยงานใดมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ ตลอดจนในอนาคตจะทำอะไรต่อไป โดยจัดทำแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) และรายละเอียดของงาน (Job Description) ของบุคคลและหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน

3. ให้ทุกคนหรือหน่วยงานเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจริงๆ และจะได้ผลจริงๆด้วย

4. การประสานงานกับแนวความคิดของผู้บริหาร ผู้บริหารหรือผู้นำจะมีแนวความคิดและการยึดถือในหลักของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารบางท่านยึดว่าการบริหารคือการบริการ ผู้ได้บังคับบัญชาคือผู้ร่วมงาน การได้ปรึกษาหารือ, การทำงานใช้เหตุผลและสติปัญญา ร่วมกันแล้วก็จะทำให้งานสำเร็จได้ดีขึ้น บางท่านก็ยึดว่าปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำกันไปเรื่อยๆ ก็จะสำเร็จเอง ใครจะทำอย่างไรก็ตามใจ ดังนั้นการประสานงานจึงมักขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำหรือนักบริหาร

พวกที่ยึดแนวความคิดว่า การบริหารคือการบริการ ก็จะใช้รูปแบบการประสานงานที่จะต้องอำนวยความสะดวก อำนวยความสะดวกต่างๆในการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น และความคิดริเริ่มของผู้ได้บังคับบัญชา การทำงานต้องอาศัยการที่บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน มีการปรึกษาหารือกันก่อนลงมือกระทำการ ผู้นำในลักษณะนี้จะทำให้งานที่สำเร็จออกมาเป็นที่ยอมรับและบุคลากรเกิดความภูมิใจในผลงานร่วมกัน การทำงานจึงต้องมีการประสานความคิดเห็นร่วมกัน

ส่วนผู้บริหารประเภทที่สองที่ยึดอำนาจและแนวความคิดของตนเป็นหลัก มักจะใช้วิธีการประสานงานโดยการออกคำสั่งให้ปฏิบัติเลย การประสานงานจึงเป็นเพียงการรับคำสั่งไปปฏิบัติ ไม่มีการฟังความคิดเห็น ไม่มีข้อโต้แย้งใดๆทั้งสิ้น เมื่อสั่งแล้วต้องปฏิบัติตาม ผลของงานจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเพียงผู้เดียว ผู้ร่วมงานไม่เกิดความภูมิใจในผลงาน แต่จะเกิดระบบที่เรียกว่า “ เลียแข้งเลียขา ” และการยกย่องให้ผู้บริหารหลง การทำงานจะมีแต่การเกรงใจเอาใจและประจบสอพลอต่อผู้บังคับบัญชา

ประเภทที่สาม คือผู้นำที่ปล่อยให้แต่ละคนไปเรื่อยๆ การประสานงานอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นเลยก็ได้ งานจะดีหรือจะสำเร็จอย่างไรขึ้นอยู่กับความพอใจ ความสามารถและความเอาใจใส่ของผู้ได้บังคับบัญชา งานนั้นจะสำเร็จทันเวลาหรือไม่ไม่สำคัญ ประเภทนี้จะทำให้งานล่าช้าและกระทบกระเทือนต่อแผนดำเนินงานของผู้อื่นและหน่วยงานอื่นซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและความเอือมระอากันขึ้น

5. การประสานงานกับตำแหน่งต่างๆทางการบริหาร (Hierarchy of Authority) การประสานงานมิใช่จะกระทำกันแต่เพียงบุคคลระดับตำแหน่งสูงเท่านั้น จริงๆแล้วการประสานงานจะต้องมีอยู่ในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา เพราะถ้าขาดความร่วมมือประสานงานในระดับหนึ่งก็จะส่งผลกระทบกระเทือนไปสู่ส่วนรวมได้ ในองค์กรหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีลักษณะงานแตกต่างกันมาก เช่น กระทรวงมหาดไทย การประสานงานมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่

จะต้องให้ฟันเฟืองของเครื่องจักรกลทุกขนาดทำงานประสานงานสัมพันธ์กัน ดังนั้นการประสานความเข้าใจในระบบการทำงานจะต้องดำเนินให้เกิดขึ้นในทุกระดับ การอบรม การให้ความรู้และข่าวสารในการทำงานให้ทราบโดยทั่วถึงกันอย่างถูกต้องย่อมจะให้ประโยชน์อย่างยิ่ง หน่วยงานกลางและหน่วยงานประชาสัมพันธ์จะต้องมีบทบาทอย่างมากในการที่จะต้องจัดบริการในด้านนี้

อย่างไรก็ตามนักบริหารหรือผู้นำที่เตรียมตัวจะเป็นผู้ประสานงานที่ดี ควรปฏิบัติดังนี้

- วางตนดี ในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- รู้งานดี ในการติดต่อระหว่างบุคคลกับกลุ่ม
- ทำให้เกิดศรัทธา ในการติดต่อระหว่างบุคคลกับระหว่างกลุ่ม
- หลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างบุคคลและหน่วยงาน
- รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจ
- ใช้หลักรวมพลัง ร่วมคิด ร่วมเห็น และร่วมทำ
- ติดตามผลอยู่เสมอ

### 2.1.11 ประสิทธิภาพการประสานงาน

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2541) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว มีดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของการบริหาร ได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายกำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด มีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆอยู่ด้วย อาจทำในผังเดียวกันหรือแยกกันก็ได้
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้และแจกจ่ายให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบทั่วกัน
4. มีระบบเสนอรายงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดีและรวดเร็ว

6. มีบุคคลที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะ และบุคลากรนั้นจะต้องมีน้ำใจในการให้บริการ(Sense of Service) สูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา มีความตื่นตัวอยู่เสมอ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่างๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้นๆอยู่เสมอ

8. มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่างๆขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบและเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูกต้อง

9. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่างๆจัดไว้เป็นระบบ และสะดวกแก่การค้นคว้า

10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาด้วยกัน รับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น

11. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆไว้ชัดเจนว่า วันใด เดือนใด จะปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

12. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรต่างๆให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ อาจจัดในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

บุญขรงค์ นิลวงศ์ (2537) ได้กล่าวถึงการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพไว้ว่า เราจะทราบอย่างไรว่า การประสานงานที่มีอยู่นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ โดยอ้างถึงเงื่อนไขที่ Henry Fayol (1930) นักทฤษฎีการบริหารได้กล่าวไว้ว่า เงื่อนไขของการประสานงานที่ดีมีดังนี้

1. แต่ละส่วนของหน่วยงานหรือแผนก จะต้องประสานงานกับแผนกอื่นๆ มีการรับช่วงงานกันเป็นทอดๆไป

2. ในแต่ละส่วนของหน่วยงานจะต้องมีแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน และแต่ละส่วนของหน่วยงานจะต้องรู้หน้าที่ของตนเองว่าจะประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างไร เป็นหน้าที่ที่แน่ชัด

3. แผนงานของแต่ละส่วนของหน่วยงานจะต้องทันสมัยอยู่เสมอ

4. ความขัดแย้งระหว่างส่วนของหน่วยงานจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขภายในหน่วยงานหรือองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นสัญญาณของการประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

### 2.1.12 อุปสรรคของการประสานงาน

อุปสรรคของการประสานงาน แบ่งตามสาเหตุของปัญหาได้ 5 ด้าน คือ

1. ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ตัวอย่างเช่น
  - โครงสร้างของการบริหารมีการจัดไว้อย่างไม่เป็นระบบระเบียบ
  - การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจไม่ชัดเจน
  - มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานบ่อยครั้ง
2. ด้านบุคลากร ตัวอย่างเช่น
  - ขาดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
  - ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน
  - ไม่มีการพัฒนาบุคลากร
3. ระบบติดต่อสื่อสาร ตัวอย่างเช่น
  - ไม่มีเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่ดีและเพียงพอ
  - แบบฟอร์มที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม
  - การรับส่งเอกสารล่าช้า
4. การดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น
  - การปฏิบัติงานไม่มีแผนงาน
  - การดำเนินนโยบายต่างกัน
  - ทะเบียนและบันทึกรายงานต่างๆ ไม่ได้จัดไว้เป็นระบบ
5. เวลาในการทำงาน ควรมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมถ้าในองค์การมีการเพิ่มขีดความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

### 2.2 การสำรวจงานวิจัย

ในการสำรวจงานวิจัยสำหรับเรื่องการบริหารการดำเนินงานนี้ พบว่ามีแนวทางการวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่บ้าง โดยพอสำรวจพบดังนี้

กำพล กิจพระภูมิ (2542) นำเสนอการพัฒนากระบวนการประสานงานระหว่างหน่วยงานผลิตและหน่วยงานติดตั้ง เพื่อลดปัญหาหรือความบกพร่องในการดำเนินงาน โดยเสนอแนวคิดในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบการวางแผน ระบบการตั้งการ และระบบการควบคุม หลังจากได้ทำการปรับปรุงแล้วพบว่าความบกพร่องที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารได้ลดลง รวมทั้งปัญหาการส่งผลิตที่ไม่ตรงกับแผนการผลิตซึ่งเกิดจากการประสานงานที่บกพร่องก็ลดลงเช่นกัน

จันทร์เพ็ญ อนุรัตน์ (2535) ได้นำเสนอระบบสารสนเทศเพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตขององค์กร การออกแบบระบบเอกสารเพื่อบันทึกข้อมูลด้านการผลิตและการรายงานต่างๆที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผน และการตัดสินใจเรื่องควบคุมต้นทุนการผลิตของผู้บริหาร

พงษ์เพ็ญ จันทนะ (2535) ได้ศึกษาปัญหาในการบริหารองค์กรและระบบเอกสารในองค์กรที่เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยได้เสนอแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้รองรับการขยายตัวขององค์กรและลดปริมาณเอกสารที่มีความซ้ำซ้อนกัน รวมถึงวิธีการจัดระบบการรายงานเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งหลังจากการปรับปรุงแล้วได้ระบบการสื่อสารและระบบรายงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

พรเลิศ ลักษณ์เชษฐ์ (2543) ได้เสนอการพัฒนากระบวนการบริหารการผลิตเพื่อลดความสูญเสีย โดยเริ่มจากการศึกษาสภาพทั่วไปขององค์กร ศึกษากระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานผลิตและหน่วยงานวางแผนการผลิต ข้อบกพร่องต่างๆที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานผลิตที่มีผลให้การดำเนินการผลิตไม่ราบรื่น โดยเสนอแนวคิดในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร การจัดทำระบบเอกสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ประสานงาน ควบคุมการทำงาน การวางแผนระบบงานซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน การจัดทำกิจกรรม 5 ส. ภายในหน่วยงานที่ทำการศึกษาเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้น

พิเนตร พิวรานุเคราะห์ (2542) ได้นำเสนอแนวทางในการดำเนินการโดยการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานในระบบสารสนเทศที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากนั้นจึงนำไปสู่การกำหนดความต้องการในข้อมูลและสารสนเทศของผู้บริหาร รวมไปถึงการปรับปรุงและพัฒนาระบบงานในหน่วยงานต่างๆ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการรายงานสำหรับผู้บริหาร และทำการปรับปรุงการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ในระบบสารสนเทศ เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและเหมาะสมขึ้น



ศุภภัคพงศ์ ชีรชนวัฒน์ (2541) ได้ทำการศึกษาการวางแผนงานร่วมของหน่วยงานขาย และหน่วยงานผลิต และวิเคราะห์การบริหารงาน พบว่าการวางแผนงานร่วมในปัจจุบันมีปัญหาคือ ระบบการวางแผนงานที่ยังไม่เหมาะสม การจัดวางองค์การที่ยังไม่เหมาะสม และไม่มีระบบสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการปรับปรุงระบบการวางแผนงานร่วม ปรับปรุงการจัดองค์กรใหม่ และจัดทำระบบสารสนเทศ พร้อมทั้งหน้าที่ปฏิบัติเกี่ยวกับเอกสารให้สามารถใช้ในการควบคุม ตรวจสอบการดำเนินงานได้ พร้อมทั้งได้ออกแบบและจัดทำโปรแกรมเพื่อใช้ในงานวางแผนงานร่วม เพื่อเพิ่มความเข้าใจและความรวดเร็วในการวางแผนงานของทั้งสองหน่วยงาน

สิริชัย โง้วกาญจนนาค (2535) ได้ศึกษาและวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กร พบปัญหาที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานโดยภาพรวมคือ ขาดข้อมูลที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร จึงเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมาใช้ในการควบคุมการผลิต ประกอบด้วยการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงระบบการทำงาน การกำหนดหน้าที่ปฏิบัติเกี่ยวกับเอกสาร และกำหนดความถี่ในการส่งเอกสาร ซึ่งผลจากการดำเนินการพบว่าผลกระทบโดยรวมของหน้าที่การบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุมดีขึ้นกว่าเดิมในระดับที่น่าพอใจของผู้บริหาร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### การศึกษาสภาพทั่วไปขององค์กรตัวอย่าง

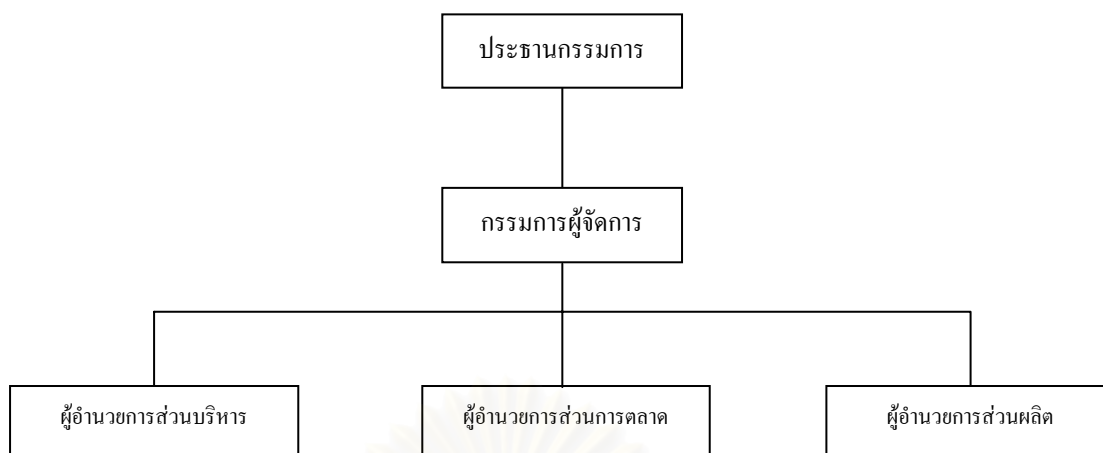
องค์กรตัวอย่างเป็นองค์กรขนาดกลาง ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ มีลักษณะกระบวนการผลิตเป็นแบบไม่ต่อเนื่อง (Intermittent Process) ซึ่งมีการทำงานเป็นแบบงานสั่งทำ (Job Shop) โดยจะทำการผลิตสินค้าเพื่อป้อนคลังสินค้า (Make to Stock) และตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Make to Order) นอกจากนี้ยังทำธุรกิจประเภทซื้อมาขายไป ดังนั้นรูปแบบของการผลิตจะมีการผลิตเมื่อได้รับใบสั่งผลิตจากหน่วยงานบริหารและหน่วยงานตลาด เช่นเดียวกับการจัดซื้อสินค้าเพื่อขายต่อแก่ลูกค้า ฝ่ายจัดซื้อจะดำเนินงานเมื่อได้รับใบขอซื้อสินค้าจากหน่วยงานบริหารและหน่วยงานตลาดเช่นกัน

ในการศึกษาวิจัยนี้ ได้ทำการสำรวจสภาพทั่วไปและการดำเนินงานขององค์กรตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ซึ่งมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การจัดองค์กร
2. การวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน
3. ระบบการติดต่อสื่อสาร
4. สภาพปัญหาในปัจจุบันขององค์กร

#### 3.1 การจัดองค์กร

ในการบริหารงานขององค์กรได้จัดแบ่งออกเป็น 3 หน่วยงานหลัก ดังแผนภูมิรูปที่ 3.1 ดังนี้



รูปที่ 3.1 แผนภูมิการจัดองค์กรระดับหน่วยงานขององค์กร

จากรูปที่ 3.1 แสดงแผนภูมิการจัดองค์กรโดยแบ่งการบริหารออกเป็น 3 หน่วยงานหลักๆ ได้แก่

- หน่วยงานบริหาร
- หน่วยงานตลาด
- หน่วยงานผลิต

โดยในแต่ละหน่วยงานจะมีการจัดแบ่งหน้าที่ออกเป็นฝ่ายๆ ดังนี้

### 3.1.1 หน่วยงานบริหาร

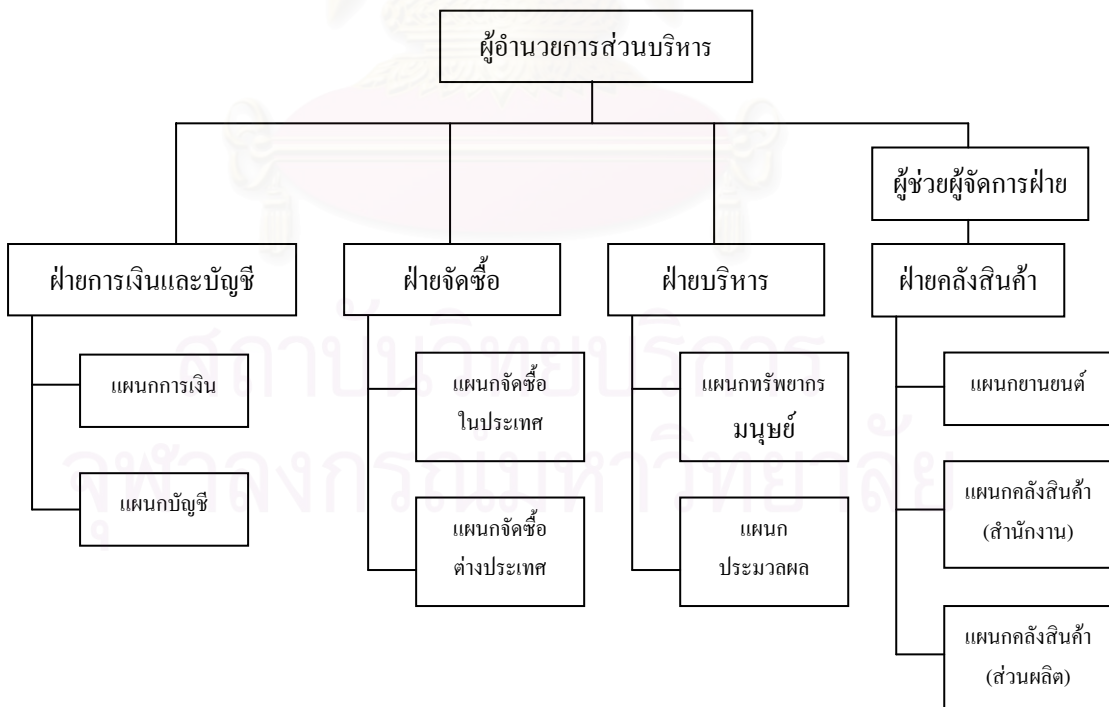
การจัดองค์กรของหน่วยงานบริหารแสดงดังรูปที่ 3.2 โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 4 ฝ่าย คือ

1) ฝ่ายการเงินและบัญชี ซึ่งจะแบ่งการทำงานออกเป็น 2 แผนกย่อยๆ คือ แผนกบัญชีซึ่งมีหน้าที่จัดทำข้อมูลด้านบัญชีให้แก่หน่วยงานต่างๆ, ทำเรื่องอนุมัติการจ่ายเงินให้กับทุกหน่วยงาน รวมถึงรองรับงานด้านเอกสารของหน่วยงานต่างๆ และแผนกการเงินมีหน้าที่จัดทำงบประมาณเงินสด, ดูแลเรื่องการเบิก-จ่ายเงินของแต่ละหน่วยงาน และรับผิดชอบการเปิด-ปิด-ขยาย-ลดวงเงินสินเชื่อของลูกค้า

2) ฝ่ายจัดซื้อ แบ่งการทำงานออกเป็น 2 แผนกย่อยๆ คือ แผนกจัดซื้อในประเทศ และแผนกจัดซื้อต่างประเทศ โดยที่ในฝ่ายนี้มีหน้าที่ในการจัดหาและจัดซื้อสินค้าสำเร็จรูป, วัตถุดิบและบริการต่างๆ ตลอดจนเครื่องใช้สำนักงานให้กับหน่วยงานที่ต้องการและร่วมประสานงานส่งเสริมการขายโดยการสนับสนุนข้อมูลด้านราคาซื้อ-ขายในตลาด

3) ฝ่ายบริหาร แบ่งการทำงานออกเป็น 2 แผนก คือแผนกทรัพยากรมนุษย์และแผนกประมวลผล โดยในฝ่ายบริหารนี้จะทำหน้าที่จัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด, จัดฝึกอบรมให้กับหน่วยงานตามความเหมาะสมและบริการงานธุรการต่างๆรวมทั้งมีหน้าที่ในการดูแล บำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานต่างๆ

4) ฝ่ายคลังสินค้า แบ่งการทำงานออกเป็น 3 แผนก โดยแบ่งเป็นแผนกยานยนต์ , แผนกคลังสินค้าในส่วนของสำนักงาน และแผนกคลังสินค้าในส่วนผลิต หน้าที่ในฝ่ายคลังสินค้าคือ การตั้งผลิตสินค้า, ดูแลสินค้า, สต็อกสินค้าอย่างพอเหมาะ และจัดส่งสินค้าให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า

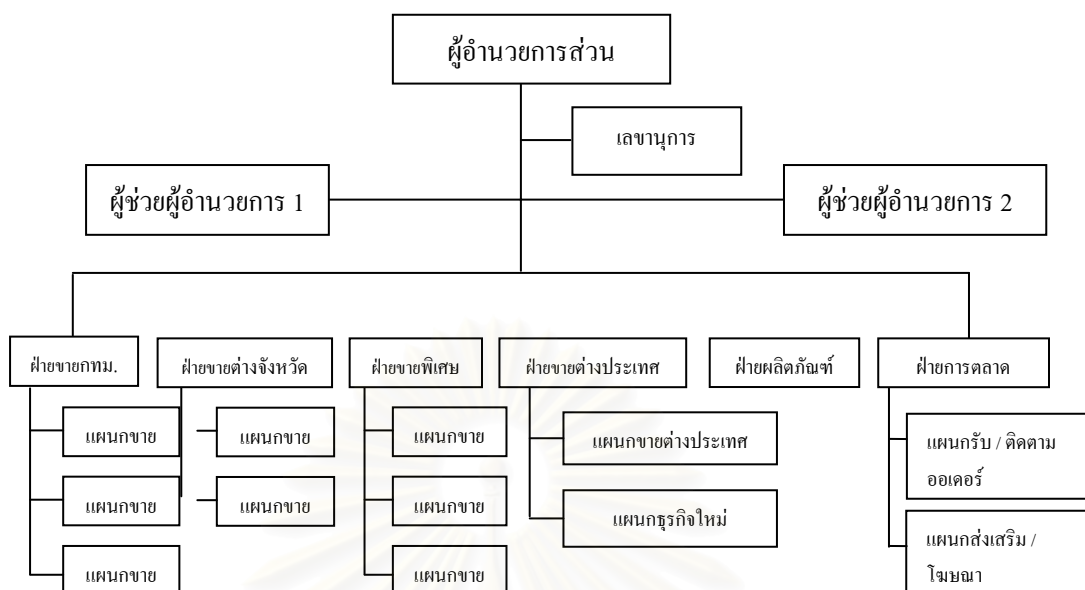


รูปที่ 3.2 ผังโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานบริหาร

### 3.1.2 หน่วยงานตลาด

การจัดองค์กรของหน่วยงานตลาดแสดงดังรูปที่ 3.3 โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 6 ฝ่าย คือ

- 1) ฝ่ายขายกรุงเทพฯ ซึ่งจะแบ่งการทำงานออกเป็น 3 แผนกย่อยๆ คือ แผนกขายที่ 1, แผนกขายที่ 2 และแผนกขายที่ 3 โดยในแต่ละแผนกมีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกัน คือ เสนอการขายในแต่ละพื้นที่เขตซึ่งได้รับมอบหมาย และจัดส่งยอดขายให้กับทางหัวหน้าแผนกเพื่อเสนอไปยังหัวหน้าฝ่ายต่อไป
- 2) ฝ่ายขายต่างจังหวัด แบ่งการทำงานออกเป็น 2 แผนกย่อยๆ คือ แผนกขายที่ 1 และแผนกขายที่ 2 โดยทั้งสองแผนก ทำหน้าที่รับผิดชอบการขายในพื้นที่ที่กำหนดและส่งรวบรวมให้แก่หัวหน้าฝ่าย
- 3) ฝ่ายขายพิเศษ มี 1 แผนกขาย จะทำหน้าที่รับผิดชอบการขายสินค้าใหม่ ซึ่งเป็นสินค้าที่ทางองค์กรเพิ่งเริ่มดำเนินการผลิต จึงจัดเป็นสินค้าพิเศษและให้ฝ่ายขายพิเศษเป็นผู้รับผิดชอบ
- 4) ฝ่ายขายต่างประเทศ แบ่งเป็นแผนกขายต่างประเทศ และแผนกธุรกิจใหม่ต่างประเทศ ทำหน้าที่เสนอขายสินค้าให้ลูกค้าต่างประเทศ และรับผิดชอบการขนส่งสินค้า
- 5) ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ในฝ่ายนี้จะรับผิดชอบการดูแลปริมาณสินค้าเพื่อเร่งการขาย, จัดหาผลิตภัณฑ์และหาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ รวมถึงการดูแลเรื่องคุณภาพสินค้า
- 6) ฝ่ายการตลาด แบ่งการทำงานออกเป็น 2 แผนก โดยแบ่งเป็นแผนกรับ/ติดตามออเดอร์ ซึ่งทำหน้าที่รับออเดอร์จากลูกค้าโดยตรงและรับจากฝ่ายขาย รวมถึงทำการเปิดบิลขายให้กับฝ่ายคลังสินค้าเพื่อจัดสินค้าส่งมอบแก่ลูกค้า และอีกแผนกหนึ่งคือแผนกส่งเสริม/โฆษณา มีหน้าที่ในการวางแผนส่งเสริมการตลาด, จัดทำสื่อโฆษณาสินค้า ประชาสัมพันธ์และออกแบบรวมทั้งจัดทำเครื่องหมายการค้า-บรรจุภัณฑ์



รูปที่ 3.3 ผังโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานตลาด

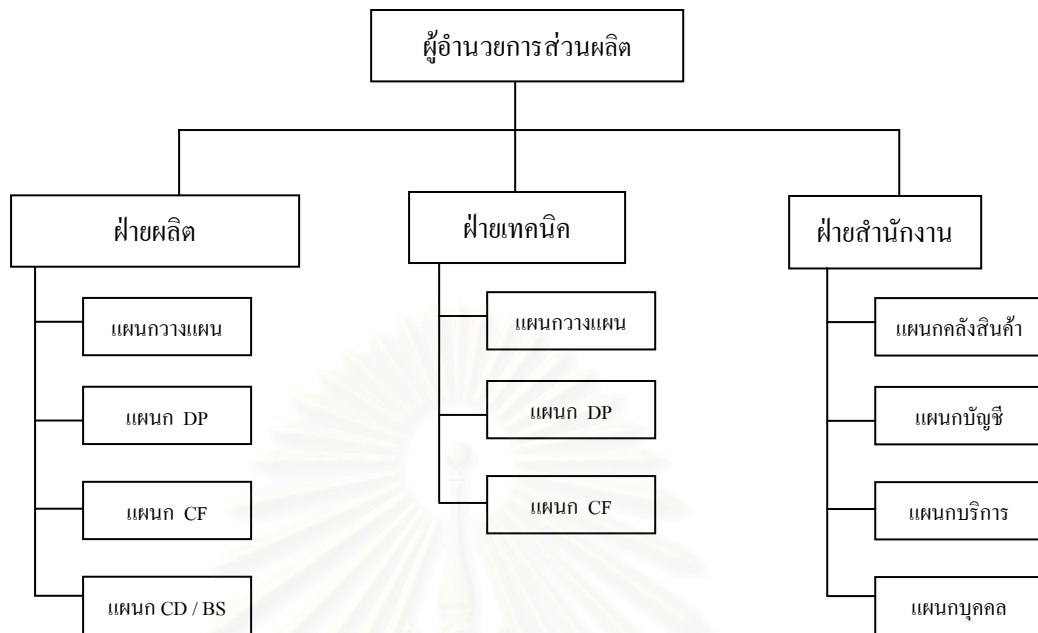
### 3.1.3 หน่วยงานผลิต

การจัดองค์กรของหน่วยงานผลิตแสดงดังรูปที่ 3.4 โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 3 ฝ่าย คือ

1) ฝ่ายผลิต ซึ่งจะแบ่งการทำงานออกเป็น 4 แผนกย่อยๆ คือ แผนกวางแผน ทำหน้าที่วางแผนการผลิตและนัดวันส่งมอบสินค้า แผนก DP, แผนก CF และแผนก CD / BS ทั้ง 3 แผนกนี้ ทำหน้าที่ผลิตสินค้าคือ ผลิตดิสก์เบรก, ผลิตผ้าคลัตช์และผลิตก้ามเบรก/ จานคลัตช์ ตามลำดับ

2) ฝ่ายเทคนิค แบ่งการทำงานออกเป็น 3 แผนกย่อยๆ คือ แผนกวิจัยและพัฒนา มีหน้าที่ในการคิดค้นขั้นตอนการผลิตใหม่ๆ แผนกสร้าง,ซ่อม มีหน้าที่วางแผนซ่อมบำรุงเครื่องจักรต่างๆ รวมถึงจัดทำเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่หน่วยงาน และแผนกควบคุมคุณภาพ มีหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้า วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป

3) ฝ่ายสำนักงาน แบ่งการทำงานออกเป็น 4 แผนก คือ แผนกคลังสินค้า, แผนกบัญชี, แผนกบริการและแผนกบุคคล โดยที่ในฝ่ายสำนักงานของหน่วยงานผลิตจะทำหน้าที่รับการสั่งผลิตจากหน่วยงานบริหารและประสานงานต่างๆระหว่างหน่วยงานผลิตและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกัน



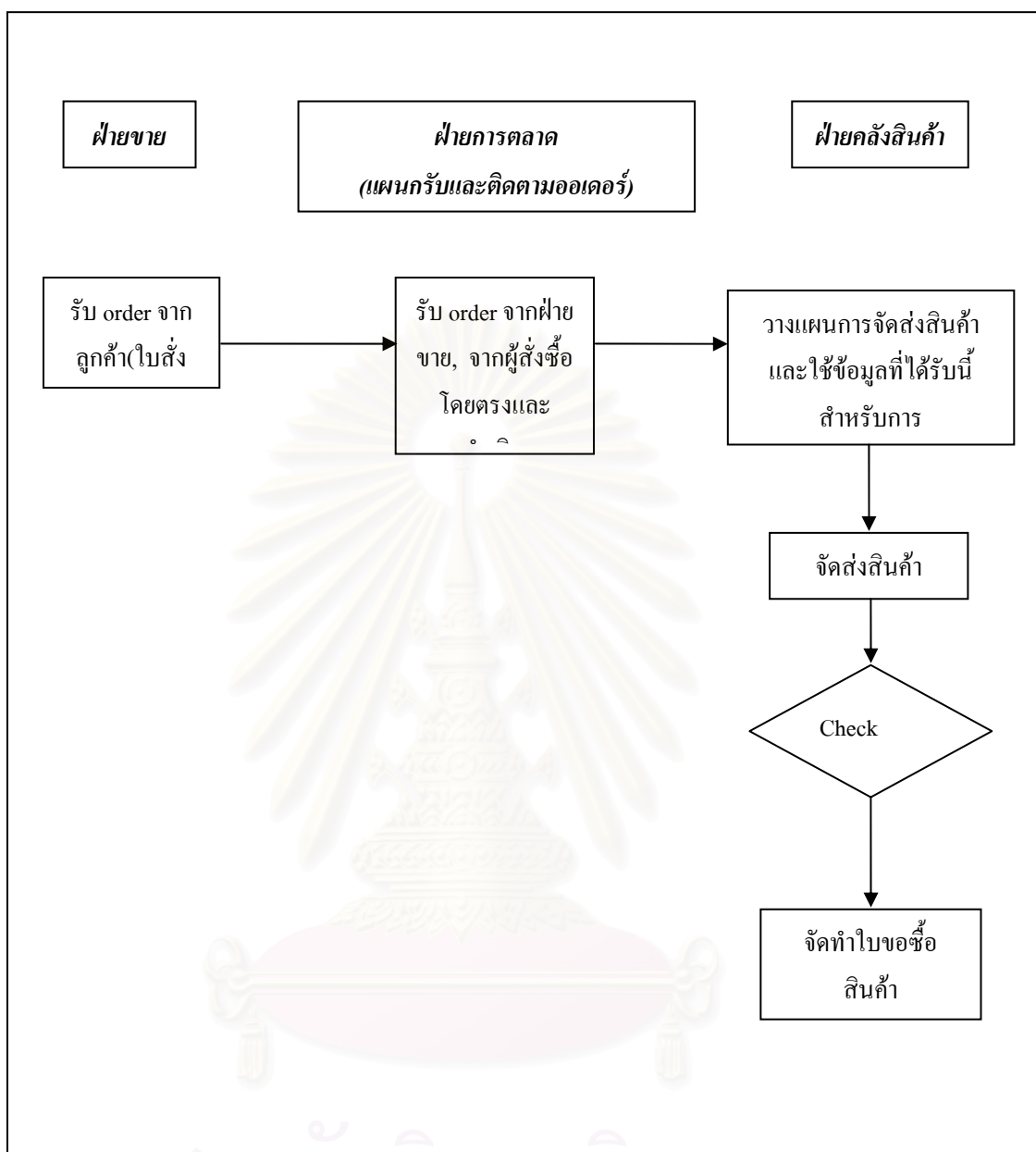
รูปที่ 3.4 ผังโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานผลิต

### 3.2 การวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน

กระบวนการวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญของระบบการบริหารการดำเนินงาน การศึกษากระบวนการวางแผนงานนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ระบบการวางแผนและการควบคุมการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าซึ่งฝ่ายคลังสินค้ารับผิดชอบ และการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ทั้งสองฝ่ายนี้อยู่ในหน่วยงานบริหาร และการดำเนินงานนอกจากต้องมีการวางแผนและควบคุมการจัดการภายในฝ่ายแล้ว จำเป็นต้องมีการวางแผนงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.2.1 การวางแผนการจัดส่งสินค้าของฝ่ายคลังสินค้า

การวางแผนการจัดส่งสินค้านั้นจะอาศัยข้อมูลการกำหนดส่งสินค้าจากใบสั่งขายที่ออกโดยฝ่ายขายและแผนกรับและติดตามออเดอร์ ซึ่งจะสามารถระบุได้ว่าสินค้าชนิดใด จำนวนเท่าใด จะต้องจัดส่งให้แก่ลูกค้าเมื่อใด ฝ่ายคลังสินค้าจะวางแผนลำดับการจัดส่งและแจกจ่ายให้พนักงานในฝ่ายทำการจัดส่งตามกำหนด โดยรูปแบบขั้นตอนการดำเนินงานแสดงได้ดังรูปที่ 3.5



รูปที่ 3.5 การดำเนินงานการวางแผนการจัดส่งสินค้าของฝ่ายคลังสินค้า

และตัวอย่างการบันทึกแบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้าที่ทางฝ่ายคลังสินค้าใช้อยู่ในปัจจุบันแสดงดังรูปที่ 3.6



## ตัวอย่างการบันทึกแบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า

ฝ่าย....คลังสินค้า..... ประจำเดือน.....ภูมิภาค.....

ลูกค้า	เลขที่ใบ สั่งขาย	ชื่อสินค้า /รหัส	ปริมาณ	อื่นๆ	วันที่ (ระยะเวลา)																														
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
ไอ.ดี. ออโต พาร์ท	006/295	ผ้ากลัดซ์ AA (01-AA)	15 ชุด	เขต 12E	10.00 น.																														
	006/295	ผ้ากลัดซ์ TC (01-TC)	15 ชุด	เขต 12E	10.00 น.																														
บำรุง กลการ	006/296	ผ้าเบรก ม้วน ABEX (02-AB)	10 ชุด	เขต 12E	11.00 น.																														
	006/296	ก้ามเบรก SURE (07-S)	10 ชุด	เขต 12E	11.00 น.																														

รูปที่ 3.6 แบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า

## ตัวอย่างการบันทึกแบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า (ต่อ)

ฝ่าย....คลังสินค้า..... ประจำเดือน.....ภูมิภาค.....

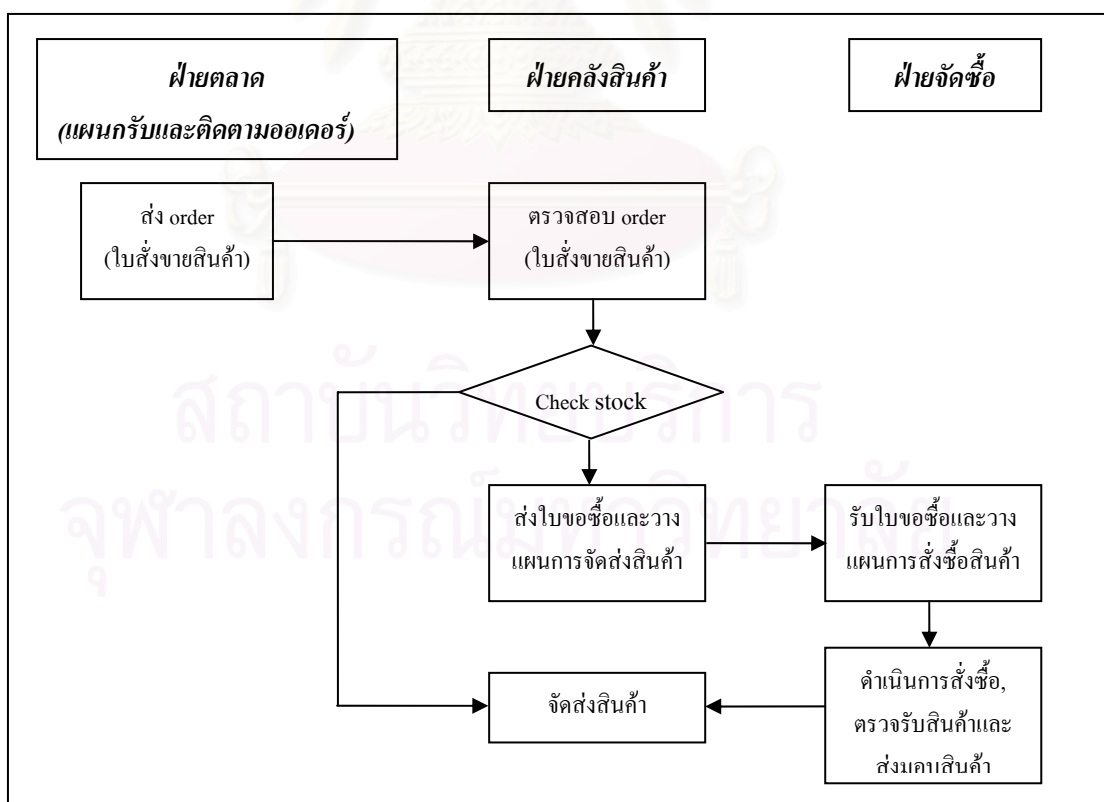
ลูกค้า	เลขที่ใบ ส่งขาย	ชื่อสินค้า /รหัส	ปริมาณ	อื่นๆ	วันที่ (ระยะเวลา)																														
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
สยาม เซอร์ วิส	003/315	ดิสก์ เบรก ROTEX (03-RD)	20 ชุด	เขต 11B				9.30 น.																											
มหาชัย อะไหล่ ยนต์	007/268	ผ้าคลัตช์ TC (01-TC)	15 ชุด	เขต 130				11.30 น.																											
	007/268	ผ้าเบรก ถัก ROTEX (02-RT)	20 ชุด	เขต 130				11.30 น.																											
	007/268	ลูกยาง เบรก SEIKEN (04-SK)	20 ชุด	เขต 130				11.30 น.																											

รูปที่ 3.6 (ต่อ) แบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า

เนื่องจากองค์กรตัวอย่างที่ทำการศึกษา มีลักษณะธุรกิจแบบซื้อมาขายไปด้วย นอกจากฝ่ายคลังสินค้าจะวางแผนการจัดส่งสินค้าที่องค์กรเป็นผู้ผลิตเองแล้ว ยังต้องวางแผนการจัดส่งสินค้าที่รับซื้อมาเพื่อส่งต่อไปให้กับลูกค้า โดยการวางแผนนี้ จะมีการวางแผนร่วมกับฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

### 3.2.2 การวางแผนการสั่งซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อ

การวางแผนการสั่งซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อที่ทำการศึกษา นี้ คือ การซื้อสินค้าสำเร็จรูปเพื่อขายต่อให้แก่ลูกค้า โดยการดำเนินงานเริ่มจากฝ่ายขายส่งข้อมูลการสั่งซื้อสินค้าให้แก่แผนกรับและติดตามออเดอร์เพื่อส่งต่อไปยังฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายคลังสินค้าจะจัดทำใบขอซื้อสำหรับสินค้าที่องค์กรไม่ได้ผลิตเอง ซึ่งมีรายละเอียดข้อมูลสินค้า ปริมาณ และวันกำหนดส่งมอบสินค้าให้แก่ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายจัดซื้อจะดำเนินการวางแผนการสั่งซื้อเพื่อให้ทันตามกำหนด ทั้งนี้การวางแผนการสั่งซื้อโดยปกติจะเป็นลักษณะแผนการสั่งซื้อรายเดือน แต่อาจมีการสั่งซื้อด่วนในกรณีที่มีการสั่งซื้อสินค้าเป็นพิเศษจากลูกค้า โดยรูปแบบการดำเนินงานแสดงได้ดังรูปที่ 3.7 และแบบฟอร์มใบวางแผนการสั่งซื้อสินค้า แสดงดังรูปที่ 3.8



รูปที่ 3.7 การดำเนินงานการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อ

ตัวอย่างการบันทึกแบบฟอร์มใบวางแผนการสั่งซื้อสินค้า

ฝ่าย...จัดซื้อ..... ประจำเดือน .....กุมภาพันธ์.....

เลขที่ใบ ขอซื้อ	ชื่อสินค้า / รหัสสินค้า	ปริมาณ	ผู้ขาย	ราคา ต่อ หน่วย	แผน ปฏิบัติ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	.....	31
ST-P101	รีเวททั้งหมด (05-EN)	35 ชุด	SE Supplier	850 บาท	แผน ปฏิบัติ			△							▽												
ST-P101	ลูกยางเบรก SEIKEN (04-SK)	100 กล่อง	KEN Service Supply	530 บาท	แผน ปฏิบัติ			△							▽												
ST-P101	น้ำยาทั้ง ระบบ (05-EP)	100 ชุด	BKK Supply Co.,Ltd	440 บาท	แผน ปฏิบัติ			△												▽							
.....																											
ST-P201 * สั่งซื้อ ด่วน	Switch Set (23)	20 ชุด	BKK Supply Co.,Ltd	470 บาท	แผน ปฏิบัติ												△				▽						

หมายเหตุ

△ วันสั่งซื้อ

▽ วันรับสินค้า

หัวหน้าแผนกจัดซื้อ .....

รูปที่ 3.8 แบบฟอร์มใบวางแผนการสั่งซื้อสินค้า

### 3.3 ระบบการติดต่อสื่อสาร

ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันในองค์กรสำหรับกรณีศึกษา นี้จะมุ่งศึกษาไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายขาย, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิต โดยพบว่ามี การติดต่อสื่อสารและการประสานงานกันในด้านข้อมูลการผลิต, การสั่งซื้อสินค้าและการจัดส่งสินค้า ซึ่งเป็นผลต่อกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจะพิจารณาสภาพการดำเนินงานจาก

- 1) การส่งเอกสาร
- 2) วิธีการส่งเอกสาร
- 3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

#### 3.3.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายขาย, ฝ่ายการตลาดและ ฝ่ายคลังสินค้า

##### 1) การส่งเอกสาร

เมื่อลูกค้าได้ตกลงซื้อสินค้ากับฝ่ายขายแล้ว ฝ่ายขายจะดำเนินการจัดส่งเอกสารเพื่อเป็นการติดต่อสื่อสารไปยังแผนกรับและติดตามออเดอร์ (ฝ่ายการตลาด) เพื่อบันทึกข้อมูลและส่งต่อไปให้ทางฝ่ายคลังสินค้าซึ่งรับหน้าที่ในการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าตามใบสั่งขายสินค้า และออกไปส่งผลิตเบื้องต้นและส่งให้แก่ฝ่ายการตลาด โดยที่ฝ่ายการตลาดจะดำเนินการตรวจสอบยอดสั่งผลิตและพยากรณ์การขายสินค้าเพิ่มในใบสั่งผลิตเบื้องต้นนี้จากนั้นอนุมัติใบสั่งผลิตคืนให้ฝ่ายคลังสินค้าเพื่อออกเป็นใบสั่งผลิตให้แก่ฝ่ายผลิตต่อไป ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดการส่งเอกสารดังนี้

##### เอกสารที่ส่งมอบ

##### หน่วยงาน

- ใบสั่งขาย (ด่วน/ ปกติ)

ฝ่ายขาย

→ ฝ่ายการตลาด

(แผนกรับและติดตามออเดอร์)

ฝ่ายการตลาด

→ ฝ่ายคลังสินค้า

(แผนกรับและติดตามออเดอร์)

- ใบสั่งผลิต

ฝ่ายคลังสินค้า

→ ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายการตลาด

→ ฝ่ายคลังสินค้า

- **ใบสั่งขาย** เป็นเอกสารการสั่งขายจากฝ่ายขายซึ่งได้ตกลงกับลูกค้า ประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ เช่น รหัสสินค้า, ชื่อสินค้า, ปริมาณขาย, ชื่อลูกค้า, ราคา, วันกำหนดจัดส่งสินค้า
- **ใบสั่งผลิต** เป็นเอกสารการสั่งผลิตซึ่งมีการทบทวนระหว่างฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายการตลาด ก่อนจะนำส่งให้แก่ฝ่ายผลิตเพื่อดำเนินการผลิต โดยมีรายละเอียดต่างๆ เช่น รหัสสินค้า, ชื่อสินค้า, ปริมาณผลิต, วันกำหนดจัดส่งสินค้า

## 2) วิธีการส่งเอกสาร

**ใบสั่งขาย** จัดส่งโดยพนักงานฝ่ายขาย สำหรับการขายในพื้นที่กทม. พนักงานขายจะนำส่งใบสั่งขาย(ปกติ)ที่แผนกรับและติดตามออเดอร์ (สังกัดฝ่ายการตลาด) ในทุกๆวันทำงาน จากนั้นแผนกรับและติดตามออเดอร์จะจัดส่งให้กับทางหัวหน้าฝ่ายคลังสินค้า โดยมีการกำหนดไว้ว่าการส่งใบสั่งขาย(ปกติ) ต้องจัดส่งให้ฝ่ายคลังสินค้าล่วงหน้า 3 วันก่อนกำหนดการรับสินค้าของลูกค้า และสำหรับการขายในพื้นที่ต่างจังหวัด พนักงานขายจะรวบรวมใบสั่งขายสินค้าและจัดส่งมาทางไปรษณีย์โดยปกติจะจัดส่งเดือนละ 2-3 ครั้งขึ้นอยู่กับความต้องการสินค้าของลูกค้า

สำหรับใบสั่งขาย(ด่วน)นั้น แผนกรับและติดตามออเดอร์จะจัดส่งใบสั่งขายนี้ให้กับฝ่ายคลังสินค้าทางเครื่องโทรสารเมื่อมีการสั่งซื้อสินค้าด่วนเข้ามาทันทีหรืออย่างช้าที่สุด 1 ชั่วโมงก่อนกำหนดรับสินค้าของลูกค้า และรวบรวมใบสั่งขาย(ด่วน) ฉบับจริงส่งให้ทางคลังสินค้าในภายหลัง

**ใบสั่งผลิต** จัดส่งโดยพนักงานฝ่ายคลังสินค้า โดยส่งที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน และฝ่ายการตลาดต้องจัดส่งคืนให้ฝ่ายคลังสินค้าภายในวันที่ 12 ของทุกเดือน

## 3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่าย เป็นการสื่อสาร 2 ทาง คือ ส่งถึงมือผู้รับ แต่ในกรณีที่ไม่มีผู้รับ การส่งเอกสารจะทำโดยวางเอกสารดังกล่าวไว้บนโต๊ะทำงานของผู้รับเท่านั้น

### 3.3.2 การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายผลิต

#### 1) การส่งเอกสาร

เมื่อฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายการตลาดได้พิจารณาทวนใบสั่งผลิตเบื้องต้นแล้ว ฝ่ายคลังสินค้าจะออกใบสั่งผลิตให้กับฝ่ายผลิตเพื่อดำเนินการผลิต และหลังจากที่ฝ่ายผลิตทำการผลิตสินค้าเสร็จจะดำเนินการส่งมอบสินค้าให้ทางด้านฝ่ายคลังสินค้าเพื่อจัดเก็บและจัดส่งให้แก่ลูกค้าต่อไป

เอกสารที่ส่งมอบหน่วยงาน

- |                  |                |   |                |
|------------------|----------------|---|----------------|
| - ใบสั่งผลิต     | ฝ่ายคลังสินค้า | → | ฝ่ายผลิต       |
| - ใบส่งมอบสินค้า | ฝ่ายผลิต       | → | ฝ่ายคลังสินค้า |

● **ใบสั่งผลิต** เป็นเอกสารการสั่งผลิตจากฝ่ายคลังสินค้าให้กับผู้จัดการฝ่ายผลิตเพื่อดำเนินการผลิต ใบสั่งผลิตประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ เช่น รหัสสินค้า, ชื่อสินค้า, ปริมาณผลิต, วันกำหนดส่งสินค้า

● **ใบส่งมอบสินค้า** เป็นเอกสารการส่งมอบสินค้าจากฝ่ายผลิตให้แก่ฝ่ายคลังสินค้าเพื่อจัดเก็บและจัดส่งสำหรับลูกค้า โดยใบส่งมอบสินค้าจะประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ เช่น รายการสินค้า, ปริมาณ หรือ วันส่งมอบ เป็นต้น

2) วิธีการส่งเอกสาร

**ใบสั่งผลิต** จัดส่งโดยพนักงานฝ่ายคลังสินค้า โดยส่งที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตภายในวันที่ 15 ของทุกเดือน

**ใบส่งมอบสินค้า** จัดส่งโดยพนักงานฝ่ายผลิต โดยส่งที่ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าพร้อมสินค้า

3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารโดยเอกสารจากฝ่ายคลังสินค้าไปยังฝ่ายผลิต และจากฝ่ายผลิตไปยังฝ่ายคลังสินค้า เป็นการสื่อสาร 2 ทาง คือส่งถึงมือผู้รับ

## 3.3.3 การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายจัดซื้อ

1) การส่งเอกสาร

สำหรับสินค้าที่ทางองค์กรไม่ได้ทำการผลิตขึ้นเองนั้น เมื่อฝ่ายคลังสินค้าได้รับใบสั่งขายจากแผนกรับและติดตามออเดอร์ ฝ่ายคลังสินค้าจะดำเนินการตรวจสอบสินค้าคงคลังและจัดทำใบขอซื้อสินค้าเพื่อให้ทางด้านฝ่ายจัดซื้อดำเนินการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายอื่นๆ และเมื่อฝ่ายจัดซื้อดำเนินการสั่งซื้อสินค้าแล้วเสร็จพร้อมทั้งรับสินค้าแล้ว ฝ่ายจัดซื้อจะส่งมอบสินค้าให้แก่ฝ่ายคลังสินค้าโดยมีใบส่งมอบสินค้าเป็นเอกสารการส่งมอบ

เอกสารที่ส่งมอบหน่วยงาน

- ใบขอซื้อสินค้า	ฝ่ายคลังสินค้า	→	ฝ่ายจัดซื้อ
- ใบส่งมอบสินค้า	ฝ่ายจัดซื้อ	→	ฝ่ายคลังสินค้า

- **ใบขอซื้อสินค้า** เป็นเอกสารการขอซื้อสินค้าจากฝ่ายคลังสินค้าให้กับผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ เพื่อดำเนินการจัดซื้อสินค้า ใบขอซื้อสินค้าประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ เช่น รายการสินค้า, ปริมาณสินค้า หรือวันกำหนดส่งสินค้า เป็นต้น

- **ใบส่งมอบสินค้า** เป็นเอกสารการส่งมอบสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อให้แก่ฝ่ายคลังสินค้าเพื่อจัดเก็บและจัดส่งสำหรับลูกค้า โดยใบส่งมอบสินค้าจะประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ เช่น รายการสินค้า, ปริมาณ หรือ วันส่งมอบ เป็นต้น

2) วิธีการส่งเอกสาร

**ใบขอซื้อสินค้า** จัดส่งโดยพนักงานฝ่ายคลังสินค้า โดยส่งที่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อภายในวันที่ 25 ของทุกเดือน และจัดส่งใบขอซื้อได้ทันทีสำหรับกรณีเร่งด่วนเมื่อสินค้าขาดคงคลัง

**ใบส่งมอบสินค้า** จัดส่งโดยพนักงานฝ่ายจัดซื้อ โดยส่งที่ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าพร้อมสินค้า

3) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร โดยเอกสารจากฝ่ายคลังสินค้าไปยังฝ่ายจัดซื้อ และจากฝ่ายจัดซื้อไปยังฝ่ายคลังสินค้า เป็นการสื่อสาร 2 ทาง คือส่งถึงมือผู้รับ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



<b>บริษัท ZZZ</b>												
<b>ใบสั่งขายสินค้า</b>												
					เลขที่ .....001/005.....							
รหัสลูกค้า		1	1	A	-	0	0	1	1	1	ชื่อ....สยามแผ่นคลัตช์..... วันที่ .....12/01/05.....	
รหัสสินค้า	รายการ	จำนวน	ราคา ต่อหน่วย	ส่วนลด	วันที่จัดส่ง							
					งวดที่ 1	งวดที่ 2						
01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	10	950	5%	16/01/05							
01-TC	ผ้าคลัตช์ TC	5	1,000	5%	16/01/05							
01-VQ	ผ้าคลัตช์ VQ	5	1,200	5%	16/01/05							
<p>ผู้สั่งซื้อ.....สยามแผ่นคลัตช์..... ยอดสั่งซื้อ.....20..... ยอดส่งมอบ ..... 20(1 งวด).....</p> <p>พนักงานขาย .....เทวัญ.....รหัสพนักงานขาย.....11A-T10.....ผู้อนุมัติ.....(ผู้จัดการฝ่ายขาย).....</p> <p>พนักงานแผนกรับและติดตามออเดอร์ .....รัชดา.....</p>												

รูปที่ 3.9 ใบสั่งขายสินค้า

บริษัท ZZZ						
ใบสั่งผลิต						
ประจำเดือน .....กุมภาพันธ์.....				เลขที่ .....ST-02-05.....		
วันที่ .....14/02/05.....						
จากฝ่าย .....คลังสินค้า.....				ถึงฝ่าย .....ผลิต.....		
ลำดับ ที่	รหัสสินค้า	ชื่อสินค้า	ปริมาณสั่งผลิต		กำหนดส่ง	หมายเหตุ
			เดือน ม.ค.	เดือน ก.พ.		
1	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	5,000	5,000	4/04/05	
2	01-TC	ผ้าคลัตช์ TC	4,500	5,000	4/04/05	
3	01-VQ	ผ้าคลัตช์วากัว	3,000	3,000	4/04/05	
4	01-AW	ผ้าคลัตช์ AW	4,000	3,500	4/04/05	
5	02-AB	ผ้าเบรกม้วน ABEX	700	1,000	4/04/05	
6	02-MT	ผ้าเบรกม้วน MT	400	400	4/04/05	
7	02-FL	ผ้าเบรกม้วน FBL-CR2	400	500	4/04/05	
8	02-RT	ผ้าเบรกถัก ROTEX	500	500	4/04/05	
9	03-RD	ดิสก์เบรก ROTEX เกรด D	4,500	4,000	4/04/05	
10	03-RX-Z	ดิสก์เบรก ROTEX เกรด X-Z	4,500	4,500	4/04/05	
11	03-MG	ดิสก์เบรก AKAMON GOLD	3,000	3,000	4/04/05	
...	.....					
...	.....					
ลงชื่อ .....วสันต์..... ..14./02./05.. (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)			ลงชื่อ .....ชานินทร์..... ..15./02./05.. (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)			
ลงชื่อ .....วีระพล..... ..12./02./05.. (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด)						

รูปที่ 3.10 ใบสั่งผลิต

<b>บริษัท ZZZ</b> <p style="text-align: center;"><b>ใบขอซื้อสินค้า</b></p> <p style="text-align: right;">เลขที่ ....ST-P101.....</p> <p>วันที่ .....20/01/05.....</p> <p>จากฝ่าย .....คลังสินค้า..... ถึงฝ่าย .....จัดซื้อ.....</p>			
รายการสินค้าสั่งซื้อ (รหัส / ชื่อ)	ปริมาณขอซื้อ	กำหนดวัน ส่งสินค้า	หมายเหตุ
05-EN , รีเวททั้งหมด	35 ชุด	10/02/05	
04-SK , ลูกยางเบรก SEIKEN	100 ก่อ่ง	10/02/05	
05-EP , น้ำยาทั้งระบบ	100 ชุด	15/02/05	
05-EC , ผ้าทรายทั้งระบบ	30 ชุด	15/02/05	
ลงชื่อ .....อนุรักษ์..... ..20../...01../..05.... (ผู้ขอซื้อ)	ลงชื่อ .....โยธิน..... ..21../...01../..05... (พนักงานจัดซื้อ)		
ลงชื่อ .....วสันต์..... ..20../...01../..05.... (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)	ลงชื่อ .....นิตยา..... ..21../...01../..05... (ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ)		

รูปที่ 3.11 ใบขอซื้อสินค้า

บริษัท ZZZ				
ใบส่งมอบสินค้า				
			เลขที่ .....PROD-ST009.....	
วันที่ .....4/04/05.....				
จากฝ่าย .....ผลิต.....			ถึงฝ่าย .....คลังสินค้า.....	
รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	ปริมาณ ส่งมอบ	อ้างอิง ใบสั่งผลิตเลขที่	หมายเหตุ
01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	5,000	ST-02-05	
01-TC	ผ้าคลัตช์ TC	5,000	ST-02-05	
01-VQ	ผ้าคลัตช์วากัว	3,000	ST-02-05	
01-AW	ผ้าคลัตช์ AW	3,500	ST-02-05	
02-AB	ผ้าเบรกม้วน ABEX	1,000	ST-02-05	
02-MT	ผ้าเบรกม้วน MT	400	ST-02-05	
02-FL	ผ้าเบรกม้วน FBL-CR2	500	ST-02-05	
02-RT	ผ้าเบรกถัก ROTEX	500	ST-02-05	
03-RD	ดิสก์เบรก ROTEX เกรด D	4,000	ST-02-05	
03-RX-Z	ดิสก์เบรก ROTEX เกรด X-Z	4,500	ST-02-05	
03-MG	ดิสก์เบรก AKAMON GOLD	3,000	ST-02-05	
.....	.....			
.....	.....			
ลงชื่อ .....เอกชัย..... ..4../04../05.. (ผู้ส่งมอบ)		ลงชื่อ .....อนุรักษ์..... ..4../04../05.. (ผู้รับมอบ)		
ลงชื่อ .....ชานินทร์..... ..4../04../05.. (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)		ลงชื่อ .....วสันต์..... ..4../04../05.. (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)		

รูปที่ 3.12 ใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายผลิต

บริษัท ZZZ				
ใบส่งมอบสินค้า				
			เลขที่ .....P-ST006.....	
วันที่ .....15/02/05.....				
จากฝ่าย .....จัดซื้อ..... ถึงฝ่าย .....คลังสินค้า.....				
บริษัทจัดส่ง ...BBK..Supply..Co., Ltd.....				
รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	ปริมาณ ส่งมอบ	อ้างอิง ใบขอซื้อสินค้าเลขที่	หมายเหตุ
05-EP	น้ำยาทั้งระบบ	100 ชุด	ST-P101	
05-EC	ผ้าทรายทั้งระบบ	30 ชุด	ST-P101	
23	Switch Set	20 ชุด	ST-P201	
ลงชื่อ ..... โยธิน..... ..15../.02../.05... (ผู้ส่งมอบ)		ลงชื่อ .....อนุรักษ์..... ..15../.02../.05... (ผู้รับมอบ)		
ลงชื่อ .....นิตยา..... ..15../.02../.05... (ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ)		ลงชื่อ .....วสันต์..... ..15../.02../.05... (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)		

รูปที่ 3.13 ใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อ

### 3.4 สภาพปัญหาในปัจจุบันขององค์กร

ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อยู่ในรูปแบบของความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความบกพร่องในกระบวนการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นในด้านการวางแผนงาน, การประสานงานหรือการติดต่อสื่อสาร โดยความสูญเสียที่เกิดขึ้น คือ การลดลงของลูกค้าหรือยอดขาย เนื่องมาจากความล่าช้าในการดำเนินงานในส่วนของการสนับสนุนการขายสินค้า และการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา ซึ่งพอจะสรุปปัญหาหลักๆ ได้ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม ทำให้การดำเนินงานระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่มีความสัมพันธ์กันรวมถึงการกำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานไม่ชัดเจน ทำให้บางครั้งเกิดการทำงานซ้ำซ้อน และมีความสับสนในการดำเนินงาน

2. การจัดทำแผนงานไม่มีการรวมศูนย์หรือการวางแผนร่วมกัน เป็นผลให้การดำเนินงานตามแผนงานในแต่ละหน่วยงานไม่มีความสอดคล้องกัน รวมถึงในกระบวนการควบคุมการทำงาน เช่น กระบวนการตรวจสอบ หรือกระบวนการประเมินผลนั้น ขาดความเคร่งครัดในการร่วมมือกัน และดำเนินการอย่างไม่สม่ำเสมอ

3. ระบบการสื่อสารข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- ระบบการรายงานข้อมูลโดยใช้แบบฟอร์มนั้น พบว่ายังขาดความครบถ้วนในการให้ข้อมูลและแบบฟอร์มไม่สมบูรณ์

- การรายงานข้อมูลที่สำคัญในการดำเนินงาน เช่น ข้อมูลทางการขายหรือทางการตลาดในรูปแบบของเอกสารขาดความสม่ำเสมอ ทำให้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานนั้นไม่ถูกต้องและขาดความทันสมัย

- การติดต่อสื่อสารเน้นการพูดคุยเป็นหลัก ทำให้ไม่มีหลักฐานในการตรวจสอบภายหลัง

- ไม่มีระบบการรับและส่งเอกสารต่างๆ ให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับอย่างแน่นอน

- เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารไม่เพียงพอต่อการใช้งานในบางจุด และเกิดกรณีที่อยู่ปรกฏคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมและจัดส่งข้อมูลมักมีปัญหาในการใช้งานบ่อยครั้ง

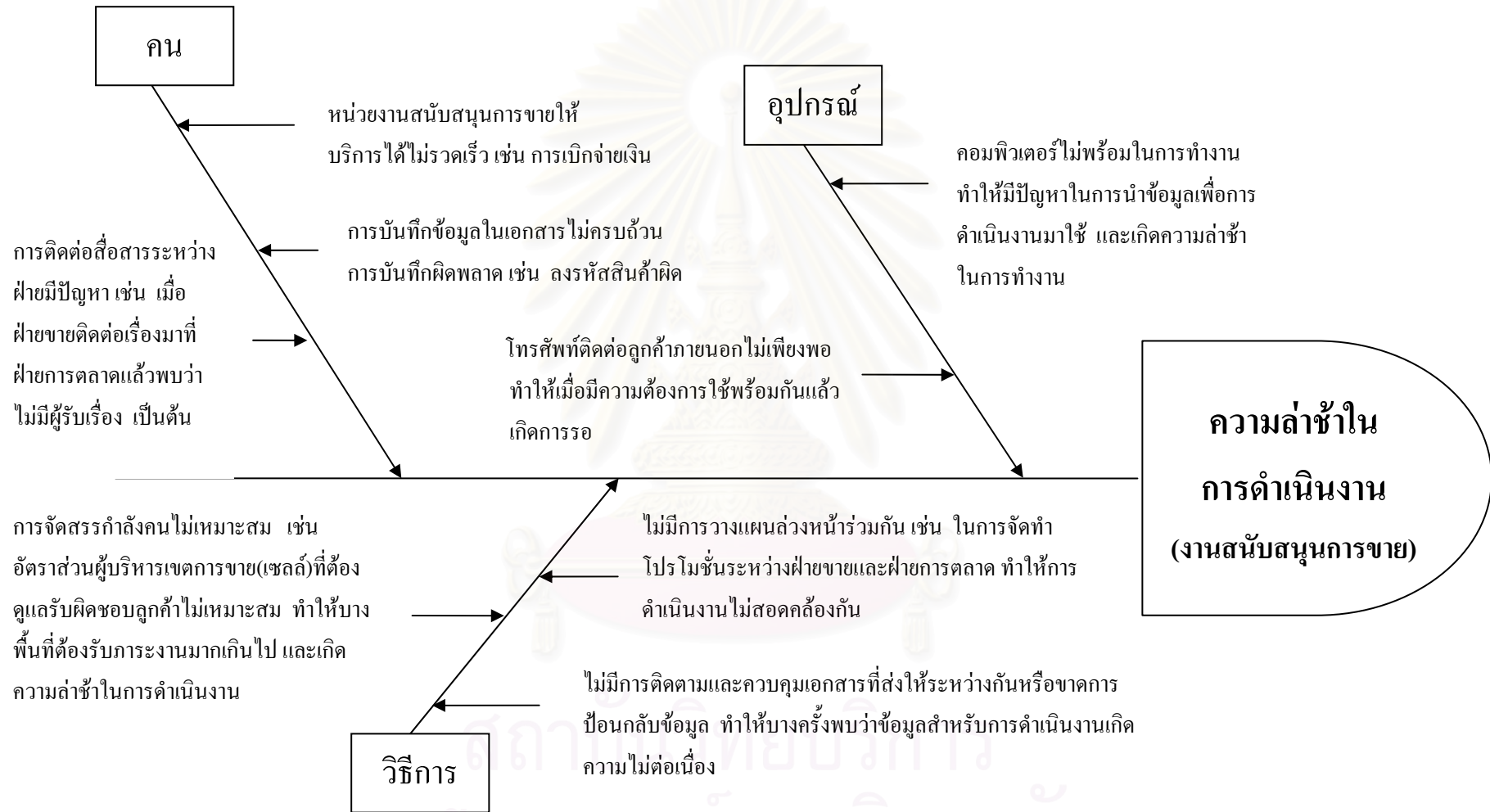
4. ระบบการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆไม่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษา พบการขาดประสิทธิภาพในด้านการประสานงานในกิจกรรมการสนับสนุนด้านการขายและการบริการสินค้า เช่น ฝ่ายขายและฝ่ายจัดซื้อ ขาดการประสานงานที่ดีในเรื่องของการสนับสนุนข้อมูลด้านตัวสินค้า บ่อยครั้งที่ฝ่ายขายดำเนินการส่งขายสินค้าโดยที่ไม่ทราบว่าฝ่ายจัดซื้อมีปัญหาในการสั่งซื้อสินค้า หรือกรณีการรับสั่งซื้อสินค้าแบบด่วน พนักงานผู้รับการสั่งซื้อรับกำหนดส่งสินค้าจากลูกค้าโดยไม่ได้ทำการตรวจสอบก่อนว่าทางฝ่ายคลังสินค้าสามารถจัดส่งสินค้าได้ในช่วงเวลาควนนั้นๆหรือไม่ เป็นต้น

ปัญหาดังกล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถแสดงเป็นแผนภาพก้างปลาเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆที่ก่อให้เกิดปัญหาของการบริหารการดำเนินงานนี้ขึ้น โดยรูปที่ 3.14 แสดงถึงสาเหตุของปัญหาการประสานงานและการติดต่อสื่อสารที่ทำให้กิจกรรมการดำเนินงานด้านการสนับสนุนการขายเกิดความล่าช้า และรูปที่ 3.15 แสดงถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า อันเป็นปัญหาที่สำคัญที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

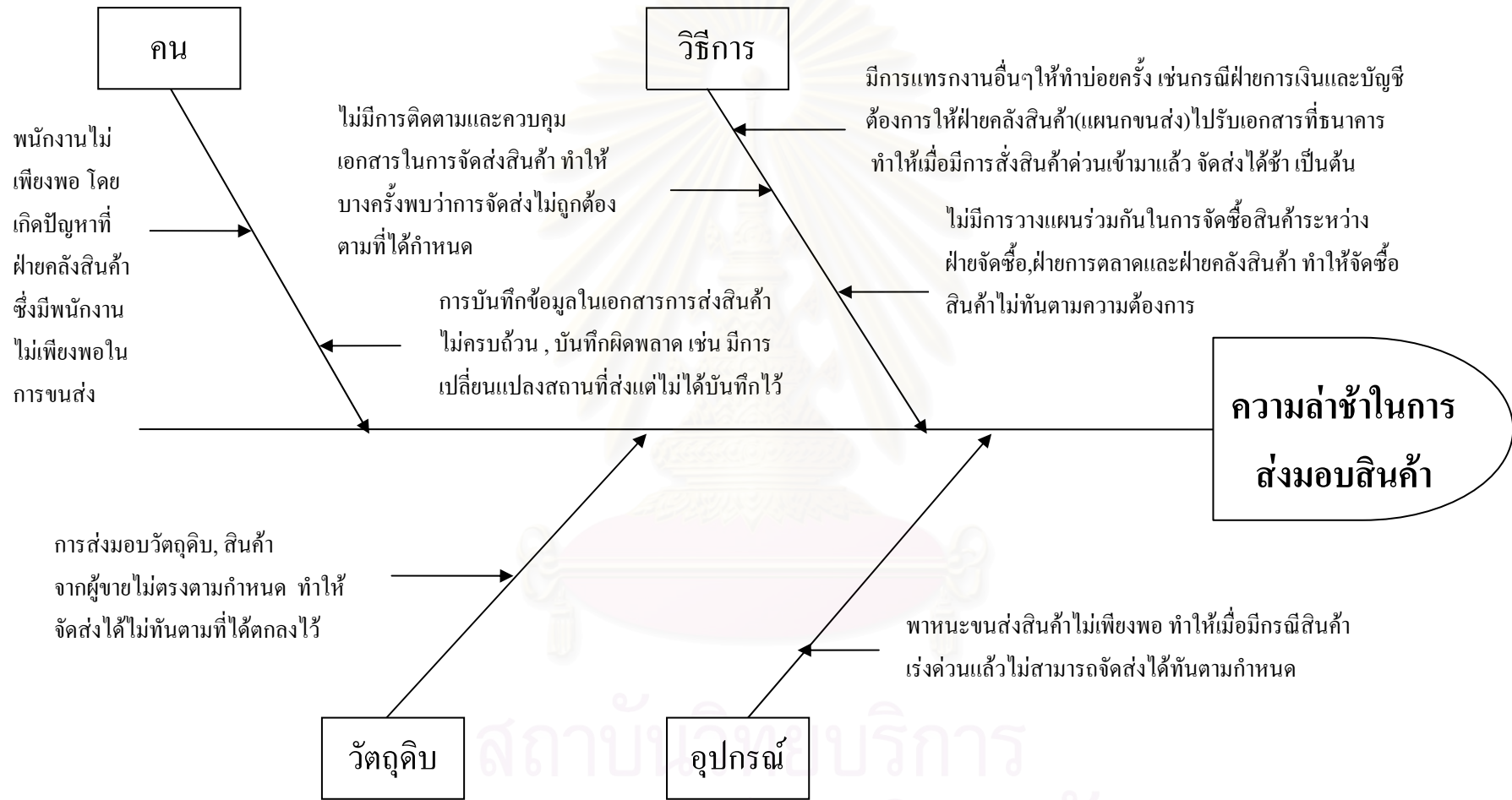


สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 3.14 แผนภาพก้างปลาแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการดำเนินงาน (งานสนับสนุนการขาย)





รูปที่ 3.15 แผนภาพก้างปลาแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า

จากปัญหาทั้ง 4 ข้อ ด้านการจัดองค์กร, การวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน , การติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่กล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่าองค์กรตัวอย่างนี้ จะต้องทำการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารการดำเนินงาน เพื่อลดปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดการลดลงของลูกค้านั้นเป็นผลกระทบหลักที่ทางองค์กรต้องการเร่งแก้ไข โดยในการปรับปรุงนี้จะเน้นไปที่ความสัมพันธ์ของหน่วยงานบริหารและหน่วยงานตลาด ซึ่งมักเกิดปัญหาในการดำเนินงานและทั้งสองหน่วยงานต้องมีความรับผิดชอบสูงเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงการบริหารการดำเนินงาน

จากบทที่ผ่านมาได้กล่าวถึงการศึกษากระบวนการบริหารการดำเนินงาน อันประกอบไปด้วย การจัดองค์กร การวางแผนและการควบคุมการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ขององค์กรตัวอย่างในปัจจุบัน สำหรับในบทนี้จะกล่าวถึงการวิเคราะห์การดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านั้น รวมถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานที่บกพร่อง เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และเพื่อเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณาเลือกเทคนิคในการแก้ไขปัญหาต่อไป

จากการศึกษาที่ผ่านมาและได้กล่าวมาแล้วว่า การบริหารการดำเนินงาน คือ กระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ระบบการดำเนินงานในงานวิจัยนี้ ได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 แนวทาง คือ

1. การวิเคราะห์การจัดองค์กร
2. การวิเคราะห์การวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน
3. การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสาร

#### 4.1 วิธีการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กร มีจุดประสงค์คือ

- (1) เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของหน่วยงาน เช่น ตำแหน่ง หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ เป็นต้น
- (2) เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ระบบการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน เช่น อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงานขององค์กร เป็นต้น
- (3) เป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบในการกำหนดหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเอกสาร เช่น หน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งข้อมูลจากการรวบรวมเอกสารทั้งหมดของแต่ละหน่วยงาน และจากการสัมภาษณ์ในส่วนรายละเอียดของเอกสาร

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นนี้ที่กล่าวมา ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล ทั้งในส่วนรูปแบบของเอกสาร, รายงานต่างๆ การสัมภาษณ์ การประชุมและการสังเกตการณ์จริง ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดดังนี้

(1) การรวบรวมเอกสารและรายงานที่ใช้กันอยู่แล้วขององค์กรตัวอย่าง โดยทำการศึกษาจากเอกสารข้อมูล ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเบื้องต้น

(2) การสัมภาษณ์ เป็นการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางและให้ผลที่ดี เป็นวิธีการที่นิยมใช้แพร่หลาย สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน ในการสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติระดับล่างที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลที่สำคัญในส่วนของการดำเนินกิจกรรมการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงรูปแบบการใช้เอกสารและแบบฟอร์มต่างๆ ข้อบกพร่องของการดำเนินงาน และความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน เป็นต้น

(3) การประชุม เป็นการเก็บข้อมูลที่คล้ายคลึงกับการสัมภาษณ์ เพียงแต่เป็นการสื่อสารหลายทางและจะได้ข้อมูลที่ดีในแง่ของการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมประชุม ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์กรได้ว่าเป็นอย่างไร

(4) การสังเกตการณ์ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ก่อนหน้ารวมทั้งจะทราบถึงสถานการณ์จริงในการปฏิบัติงานต่างๆ และเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสารทั้งหมดขององค์กรตัวอย่าง นอกจากนี้การสังเกตการณ์จริงสามารถช่วยให้ทราบถึงปัญหาและข้อบกพร่องที่ไม่ทราบจากกรณีอื่นๆข้างต้นที่กล่าวมาแล้ว

#### 4.2 การวิเคราะห์การจัดองค์กร

การจัดองค์กรนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องมาจากถ้ามีการจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความเหมาะสม การประสานงานด้านอื่นๆจะมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นตามมา

#### 4.2.1 ปัญหาด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

จากการดำเนินงานในปัจจุบัน สามารถสรุปเป็นประเด็นปัญหาได้ดังนี้

(1) การจัดสรรกำลังคนในฝ่ายไม่เหมาะสม โดยพบว่าในบางฝ่ายมีบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะฝ่ายขาย พบว่าอัตราส่วนผู้บริหารเขตการขายหรือเซลล์ที่ต้องดูแลรับผิดชอบลูกค้าไม่เหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาคือทำให้การดูแลลูกค้าและการติดตามงานในบางครั้งไม่ทั่วถึงหรือมีความล่าช้า จนอาจต้องเสียลูกค้าได้

(2) การจัดกลุ่มงานไม่เหมาะสม โดยพบว่างานในระดับเดียวกันบางกลุ่มมีขนาดใหญ่และบางกลุ่มมีขนาดเล็ก จากผังโครงสร้างองค์กรจะเห็นว่า ในระดับฝ่ายนั้น ฝ่ายผลิตภัณฑ์มีขนาดเล็กและมีบุคลากรน้อย ทำให้บางครั้งพบว่าถูกละเลยความสำคัญไป

(3) ปัญหาทางด้านการขนส่งสินค้า เป็นปัญหาความขัดแย้งในการดำเนินงานของแผนกยานยนต์ซึ่งสังกัดฝ่ายคลังสินค้ากับฝ่ายอื่นๆในหน่วยงานบริหาร เช่น ฝ่ายการเงินและบัญชี เนื่องจากฝ่ายคลังสินค้านั้นมักทำงานสัมพันธ์กับหน่วยงานตลาดและหน่วยงานผลิต ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งในด้านนโยบายในการดำเนินงาน เช่น เรื่องการจัดรถสำหรับไปรับเอกสาร ไปธนาคาร หรือกรณีอื่นๆ เป็นต้น ทำให้การจัดส่งสินค้าบางครั้งไม่เป็นไปอย่างราบรื่นเมื่อมีงานเหล่านี้แทรกเข้ามา หรือเมื่อมีกรณีการส่งสินค้าด่วนเข้ามาจะเป็นผลให้การจัดส่งล่าช้า ทั้งนี้ยังพบว่าบุคลากรในแผนกยานยนต์นี้ไม่เพียงพอต่อการขนส่งด้วย และปัญหาที่กล่าวมานี้ก็คือสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ซึ่งจากการเก็บบันทึกข้อมูลความบกพร่องในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าในปีพ.ศ. 2547 ที่ผ่านมา พบว่ามีการส่งมอบสินค้าล่าช้านั้นโดยเฉลี่ยสูงถึง 30 ครั้งต่อเดือน จึงเป็นปัญหาที่ต้องรีบดำเนินการแก้ไข

(4) ปัญหาความสับสนในเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบ พบว่าในหลายๆฝ่ายนั้นมีการกำหนดหน้าที่ไม่ชัดเจน เช่น ฝ่ายขาย ขอบเขตอำนาจของผู้บริหารระดับฝ่ายและระดับรองลงมา มีความไม่ชัดเจน ซึ่งทำให้บางครั้งพนักงานขายเกิดความสับสนว่าอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องใดนั้นๆ ควรจะแจ้งที่ใคร เป็นต้น นอกจากนี้การขาดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนยังเป็นสาเหตุให้การดำเนินงานไม่ราบรื่นและเกิดการดำเนินงานที่ไม่เป็นระบบอันก่อให้เกิดผลกระทบอื่นๆตามมา

#### 4.2.2 สาเหตุของปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปสาเหตุของปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กร ได้ดังนี้

##### (1) การขาดการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

จะเห็นได้ว่าฝ่ายคลังสินค้านั้น มีการทำงานประสานงานกับฝ่ายขายและฝ่ายผลิตอย่างใกล้ชิด แต่ในปัจจุบันฝ่ายคลังสินค้าสังกัดอยู่กับหน่วยงานบริหารทำให้บางครั้งเกิดความไม่ราบรื่นในการจัดส่งสินค้าซึ่งเป็นภารกิจหลักแต่ต้องดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับทางบริหารด้วย จึงประสบปัญหาด้านนโยบายกับหน่วยงานต้นสังกัด อีกทั้งเกิดปัญหาพนักงานและยานพาหนะไม่เพียงพอต่อการขนส่ง

##### (2) ขาดนโยบายที่ชัดเจนในด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการกระจายอำนาจ

เนื่องจากไม่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหาร ในการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับพนักงานในองค์กร ทำให้ในการดำเนินงานบางครั้งเกิดการทำงานซ้ำซ้อน และเกิดความสับสนในการดำเนินงานและติดตามงาน จากการขาดการกำหนดหน้าที่และตำแหน่งงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดความคลุมเครือในระบบการประสานงานระหว่างฝ่าย อันเป็นผลให้เกิดการดำเนินงานที่ล่าช้า นอกจากนี้ยังพบว่ามี การกระจายอำนาจไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่ชัดเจน

#### 4.2.3 ผลกระทบจากปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กร

ปัญหาด้านการจัดโครงสร้างองค์กรก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญ คือ การดำเนินงานที่ไม่เป็นระบบและไม่มีความสัมพันธ์กัน การประสานงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในการดำเนินงานร่วมกันและผลกระทบอื่นๆ อันนำไปสู่การดำเนินงานที่ล้มเหลวและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้จากเป้าหมายขององค์กรคือต้องการความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าโดยตั้งเป้าหมายในการรักษาลูกค้านี้ให้ได้อย่างน้อย 75% และเพิ่มลูกค้าใหม่ซึ่งมีเป้าหมายให้ได้อย่างน้อย 20%

#### 4.2.4 แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กร

แนวทางในการปรับปรุงปัญหาด้านการจัดโครงสร้างองค์กรมีดังนี้

- (1) การปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานบริหาร (ฝ่ายคลังสินค้า)
- (2) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของกิจกรรมด้านการประสานงานอย่างชัดเจน และการจัดทำมาตรฐานในการทำงาน
- (3) การจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงานตามกิจกรรมดำเนินงาน

#### 4.3 การวิเคราะห์การวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน

จากการศึกษาในงานวิจัยนี้ ได้มุ่งเน้นที่การแก้ไขปัญหาด้านการจัดส่งสินค้าที่ล่าช้าและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงานด้านการจัดส่งสินค้าจึงมีความสำคัญ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

##### 4.3.1 ปัญหาด้านการวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน

การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรตัวอย่าง สามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ดังนี้

(1) ไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามกำหนดเวลา มักเกิดในกรณีการรับสั่งซื้อสินค้าแบบด่วนเช่น ลูกค้าต้องการให้ส่งสินค้าภายใน 1 ชั่วโมงนับจากเวลาที่ทำการสั่ง แต่พนักงานผู้รับคำสั่งซื้อไม่ได้ทำการตรวจสอบไปยังฝ่ายคลังสินค้าว่ามีพนักงานจัดส่งที่จะดำเนินงานในช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ บ่อยครั้งที่พบว่าพนักงานจัดส่งได้ไปดำเนินการส่งมอบสินค้าในเขตพื้นที่อื่นๆ ทำให้การส่งสินค้าด่วนนี้ต้องล่าช้าไปอาจเป็นเวลาครึ่งชั่วโมงหรือหนึ่งชั่วโมง เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการขาดการวางแผนร่วมกันและการประสานงานที่ดีระหว่างฝ่าย นอกจากนี้ยังมีสาเหตุที่มาจาก การขาดการติดตามและการควบคุมเอกสาร คือ ใบสั่งขายสินค้า โดยพบว่า มีเหตุการณ์ที่พนักงานแผนกรับและติดตามออเดอร์ส่งใบสั่งขายสินค้าให้แก่ฝ่ายคลังสินค้าล่าช้า ซึ่งตามที่ได้กำหนดไว้คือใบสั่งขายสินค้าต้องส่งให้ฝ่ายคลังสินค้าล่วงหน้า 3 วันก่อนกำหนดวันรับสินค้าของลูกค้า หรือบางครั้งเกิดจากความไม่รอบคอบของพนักงานรับและติดตามออเดอร์ซึ่งมีการส่งใบสั่งขายสินค้าไม่ครบ เป็นต้น

(2) ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถซื้อสินค้าได้ทันตามกำหนดเวลา เกิดขึ้นในกรณีสินค้าสำเร็จรูปประเภทที่องค์กรดำเนินการสั่งซื้อจากผู้ขายอื่น โดยฝ่ายขายซึ่งเป็นฝ่ายเสนอสินค้าให้แก่ลูกค้าไม่ทราบว่สินค้านี้ขาดคลังอันเนื่องมาจากกรณีที่ฝ่ายการตลาด และฝ่ายคลังสินค้ามีการพยากรณ์การขายสินค้าประเภทนี้และการควบคุมสินค้าคงคลังที่ผิดพลาด ซึ่งเป็นปัญหาต่อการสั่งซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อ โดยบางครั้งฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถเร่งให้มีการส่งมอบสินค้าจากผู้ขายอื่น

ให้ทันเวลาได้ และทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่องต่อการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าของฝ่ายคลังสินค้า ปัญหาที่กล่าวมานี้ นับว่าเป็นปัญหาด้านการประสานงาน, การวางแผนร่วมกันและการควบคุมการทำงานระหว่างฝ่ายขาย, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายจัดซื้อ

จากการเก็บข้อมูลที่ได้มีการบันทึกไว้ในปีที่ผ่านมา พบว่าความบกพร่องที่เกิดขึ้นสำหรับการจัดซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อไม่ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งทำให้มีผลต่อการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าไม่ทันตามความต้องการนั้นในปีพ.ศ. 2546 มีค่าสูงถึง 131 ครั้งหรือเฉลี่ย 11 ครั้งต่อเดือน และในปีพ.ศ. 2547 มีการจัดซื้อสินค้าไม่ทันรวมทั้งสิ้น 189 ครั้งหรือเฉลี่ย 16 ครั้งต่อเดือน โดยทางองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายไว้ว่าความบกพร่องในการจัดซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อไม่เกิน 8 ครั้งต่อเดือน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า

(3) การวางแผนการจัดส่งสินค้าต้องมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนการสั่งซื้อ หรือในบางครั้งพบที่มีการเปลี่ยนแปลงสถานที่ที่จัดส่งสินค้า โดยเป็นการแจ้งเข้ามาในภายหลัง

จากปัญหาทั้ง 3 ข้อที่ได้กล่าวมา ผลกระทบที่สำคัญต่อองค์กรคือ การเกิดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ในปีพ.ศ. 2547 พบว่ามีการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าล่าช้าสูงถึง 364 ครั้ง หรือเฉลี่ย 30 ครั้งต่อเดือน และในการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าที่ล่าช้า นั้นย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสามารถในการรักษาลูกค้าและภาพลักษณ์ขององค์กร เนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันในธุรกิจประเภทนี้สูง ดังนั้นจึงเป็นปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไข

#### 4.3.2 สาเหตุของปัญหาการวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปสาเหตุของปัญหาการวางแผนงานและการควบคุมการทำงาน โดยสามารถแยกสาเหตุของปัญหาได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) ปัญหาจากปัจจัยภายใน ได้แก่

- การขาดการติดตามและควบคุมเอกสาร ในที่นี้คือ ใบสั่งขายสินค้า
- การขาดการวางแผนร่วมกันระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมการขาย และกิจกรรมสนับสนุนการบริการสินค้า
- ปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคล คือ การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความรอบคอบ



(2) ปัญหาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ หรือ สัญญาของลูกค้า

ซึ่งเห็นได้ว่าปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกนั้นเป็นปัญหาที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น การแก้ไขปัญหาที่ทำได้คือ การปรับปรุงปัจจัยภายในให้สามารถทำงานร่วมกัน และอำนวยความสะดวกแก่การดำเนินการของฝ่ายในด้านการวางแผนเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาในด้านการวางแผนงานนี้ลดน้อยลงหรือจนกระทั่งหมดไป

จากปัญหาข้างต้น แสดงรายละเอียดของสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่

(1) การอนุมัติใบสั่งขายสินค้าล่าช้าในกรณีที่ลูกค้ามีปัญหาทางด้านสินเชื่อ

เป็นปัญหาการควบคุมการดำเนินงานที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาที่ต่อเนื่อง คือ เมื่อมีการพบว่ามีคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าที่มีปัญหาทางด้านสินเชื่อ จะมีการอนุมัติจากผู้จัดการฝ่ายขายและการตรวจสอบจากแผนกการเงิน ซึ่งพบว่าระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนนี้ บางครั้งใช้เวลานานโดยไม่มีการควบคุมการทำงานให้ทันต่อระยะเวลาการส่งใบสั่งขายสินค้าให้ฝ่ายคลังสินค้า จนทำให้การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าไม่ทันตามความต้องการ

(2) ไม่มีการวางแผนร่วมกัน

เนื่องจากฝ่ายขายมีการทำงานที่ออกนอกสำนักงานอยู่เป็นประจำ จึงทำให้โอกาสที่จะได้วางแผนร่วมกับฝ่ายจัดซื้อหรือฝ่ายคลังสินค้าในเรื่องของสินค้านั้นน้อยมาก ซึ่งในปัจจุบันองค์กรตัวอย่างมีการประชุมประจำเดือนในสัปดาห์สุดท้ายของแต่ละเดือน แต่เนื้อหาในการประชุมส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการติดตามงานขายและยอดขาย ดังนั้น โอกาสในการส่งข้อมูลระหว่างฝ่ายถึงปัญหาและรายละเอียดในการจัดซื้อสินค้าจึงไม่มี และบางครั้งใช้การพูดคุย สอบถามทางโทรศัพท์ ทำให้เกิดปัญหาความผิดพลาด ไม่รู้รายละเอียด จึงก่อให้เกิดปัญหาในการวางแผนสั่งซื้อสินค้าและการส่งมอบสินค้าได้

นอกจากนี้การขาดการวางแผนร่วมกันระหว่างฝ่ายขายที่ทำหน้าที่เสนอขายสินค้า และฝ่ายการตลาดที่ทำหน้าที่ประมาณการขาย ทำให้บางครั้งเกิดปัญหาสินค้าค้างคลังมากและบางครั้งสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งแสดงให้เห็นการดำเนินงานที่ไม่สัมพันธ์กัน

### 4.3.3 ผลกระทบจากการวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน

ปัญหาจากการขาดการวางแผนงานและการควบคุมการทำงานที่ดี ทำให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยตรง คือ ยอดขายลดลง เนื่องมาจากลูกค้าไม่พึงพอใจที่การจัดส่งสินค้ามักเกิดความล่าช้า และมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร โดยในปีพ.ศ. 2547 ที่ผ่านมามีการเก็บบันทึกข้อมูลของผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรจากปัญหาการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ คือ การรักษาลูกค้าไว้ขององค์กร โดยที่เป้าหมายที่ทางองค์กรได้กำหนดไว้คือ ต้องสามารถรักษาลูกค้าไว้ให้ได้อย่างน้อย 75% แต่ในปีที่ผ่านมานั้นความสามารถในการรักษาลูกค้าขององค์กรในแต่ละเดือนมีเปอร์เซ็นต์ต่ำกว่าเป้าหมายที่ทางองค์กรได้กำหนดไว้

### 4.3.4 แนวทางในการปรับปรุงการวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงาน

แนวทางในการปรับปรุงปัญหาด้านการวางแผนงานและการควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายขายฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายการตลาด มีดังนี้

- (1) ติดตามและควบคุมการดำเนินงานด้านเอกสาร คือ ใบสั่งขายสินค้าโดยจัดส่งให้ฝ่ายคลังสินค้าตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
- (2) ติดตามและควบคุมการดำเนินงานด้านการส่งมอบสินค้าเข้าคลัง เพื่อให้มีสินค้ารองรับความต้องการของลูกค้า
- (3) การจัดระบบการวางแผนงานร่วมกัน

## 4.4 การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ระบบการดำเนินงานของกิจกรรมมีความสอดคล้องกัน การสื่อสารเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงบุคลากรในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

### 4.4.1 ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร

การดำเนินงานในปัจจุบัน พบปัญหาในด้านการติดต่อสื่อสารที่สำคัญซึ่งพอสรุปเป็นปัญหาหลัก ได้แก่

## (1) สารที่ส่งไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน

เอกสารที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในองค์กร พบว่ามีความบกพร่องในด้านความไม่ชัดเจนและไม่ครบถ้วน ส่วนใหญ่เอกสารที่มีปัญหาได้แก่ ใบสั่งขายสินค้า ซึ่งนอกจากแบบฟอร์มไม่ชัดเจนแล้ว การลงบันทึกในเอกสารเหล่านี้ยังมีความบกพร่อง บันทึกไม่ครบถ้วน และจากการเก็บข้อมูลในปีพ.ศ. 2547 พบว่าเกิดความบกพร่องของใบสั่งขายสินค้า คือ มีการบันทึกใบสั่งขายสินค้าที่ไม่ถูกต้องหรือข้อมูลไม่ครบถ้วนโดยเฉลี่ย 16 ครั้งต่อเดือน ตัวอย่างของการลงบันทึกในเอกสารคือ ใบสั่งขายสินค้านั้นได้แสดงไว้แล้วดังรูปที่ 3.10

## (2) การส่งสารช้ากว่ากำหนด

เอกสารที่พบว่ามี การส่งล่าช้า ได้แก่ ใบสั่งขาย, ใบสั่งผลิตเบื้องต้นและใบสั่งผลิต ทั้งนี้เนื่องมาจากการขาดระบบการควบคุมรับส่งเอกสาร ขาดการบันทึกเวลารับส่งเอกสารไว้เป็นหลักฐานจึงทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นและไม่เห็นความสำคัญในการรับส่งข้อมูล ทั้งนี้ใบสั่งขายสินค้านั้นเป็นเอกสารเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการจัดทำเอกสารในกิจกรรมอื่นๆ การส่งใบสั่งขายสินค้านั้นล่าช้ากว่าเวลาที่ได้กำหนดไว้นั้น จะมีผลกระทบไปถึงการวางแผนการจัดส่งสินค้าหรือการจัดซื้อสินค้า

จากการเก็บบันทึกข้อมูลการส่งใบสั่งขายสินค้านั้น ซึ่งเป็นเอกสารที่พบปัญหาด้านนี้มากที่สุดในปีพ.ศ. 2547 ที่ผ่านมา พบว่าใบสั่งขายสินค้า (ปกติ) มีการส่งล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดที่ทำให้การส่งมอบสินค้าจะต้องล่าช้าไปด้วยนั้นมีค่าโดยเฉลี่ย 20 ครั้งต่อเดือน และการส่งใบสั่งขาย(ด่วน) ล่าช้ามีค่าเฉลี่ย 24 ครั้งต่อเดือน

## (3) การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร

มักเกิดกับเอกสารที่เป็นใบบันทึก (memo) ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ปัจจุบันพบว่าการรับและส่งเอกสารเหล่านี้ เมื่อมีการส่งเอกสารแต่ผู้รับไม่อยู่ ผู้ส่งจะวางเอกสารไว้บนโต๊ะทำงาน บางครั้งเกิดปัญหาเอกสารสูญหาย หาไม่พบ หรือพบแต่ต้องเสียเวลาในการค้นหา ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

#### (4) การไม่ได้ส่งเอกสาร

จากการศึกษาการดำเนินงานในการติดต่อสื่อสารทางการสั่งซื้อสินค้า พบว่ามีหลายครั้งที่ไม่มีการใช้ระบบเอกสาร เช่น ใบขอซื้อจากฝ่ายขาย ไม่มีการนำส่งเอกสารนี้แต่ใช้การพูดคุยหรือบอกกล่าวทางโทรศัพท์ ทำให้ในบางครั้งฝ่ายจัดซื้อเกิดความสับสนในการทำใบขอซื้อหรือลืมว่ามีการขอซื้อ เนื่องจากไม่มีเอกสารเป็นหลักฐาน เป็นต้น

#### (4) การส่งสารไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร

จากการศึกษาพบว่าเกิดปัญหาการส่งข่าวสารหรือข้อมูลต่างๆไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารคิดว่าไม่จำเป็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้ข้อมูลนั้นๆ หรือเกิดจากการส่งสารข้ามกระบวนการ ข้ามหน่วยงานที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ข่าวสารข้อมูลไม่ทั่วถึงกัน

### 4.4.2 สาเหตุของปัญหาการติดต่อสื่อสาร

สาเหตุของปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารสามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) เอกสารหรือแบบฟอร์มที่ให้กรอกไม่สมบูรณ์
- (2) ไม่มีระบบการรับและส่งเอกสารต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับอย่างแน่นอน
- (3) ไม่มีการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของการกรอกเอกสารก่อนส่ง
- (4) ไม่มีการกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่จะส่งเอกสารอย่างชัดเจน
- (5) ขาดมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน

สำหรับรายละเอียดของสาเหตุของปัญหาการติดต่อสื่อสาร มีดังนี้

- (1) เอกสารหรือแบบฟอร์มที่ให้กรอกไม่สมบูรณ์

เอกสารที่พบมากที่สุด คือ ใบสั่งขายสินค้า

- ใบสั่งขายสินค้า เป็นเอกสารสำคัญที่ใช้ในการแสดงการซื้อขายของลูกค้าเพื่อเป็นข้อมูลในการสั่งผลิตและส่งมอบสินค้า ประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ เช่น รหัสสินค้า, ชื่อ

สินค้า, ปริมาณ, รหัสลูกค้า, ราคา, วันกำหนดจัดส่งสินค้า เนื่องจากการบันทึกข้อมูลนี้ไม่มีตำแหน่งการกรอกสถานที่จัดส่งของลูกค้า เพียงแต่พนักงานฝ่ายขายอาจเขียนเพิ่มเติมลงมาในแบบฟอร์ม ทำให้บางครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสถานที่จัดส่งจึงเกิดความผิดพลาดในการจัดส่งได้ นอกจากนี้ปัญหายังเกิดจากการลงบันทึกไม่ครบถ้วนของพนักงานซึ่งสาเหตุอาจมาจากการขาดความรอบคอบหรือความเร่งรีบของพนักงาน

- (2) ไม่มีระบบการรับและส่งเอกสารต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับอย่างแน่นอน

ปัจจุบันพบว่า การรับและส่งเอกสารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นใบสั่งขาย, ใบสั่งผลิต ไปจนถึงใบบันทึกต่างๆ ไม่มีระบบควบคุมการรับและส่งเอกสารเพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับเอกสารแน่นอน ทำให้ไม่มีหลักฐานในการรับและส่งเอกสาร บางครั้งจึงเกิดปัญหาพนักงานเกิดความเฉลอเรอไม่ได้ส่งเอกสารข้อมูล บางกรณีฝ่ายที่ไม่ได้รับเอกสารก็ไม่มีติดตาม

- (3) ไม่มีการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของการกรอกเอกสารก่อนส่ง

จากกรณีที่กล่าวมาแล้วในเรื่องของใบสั่งขาย เนื่องจากบางครั้งเกิดความล่าช้าในการส่งเอกสารไม่อาจจะด้วยสาเหตุใดก็ตามหรือในกรณีสินค้าด่วน ทำให้พนักงานขายหรือพนักงานรับและติดตามออเดอร์ต้องรีบเร่งในการส่งเอกสารจนไม่ได้มีการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของเอกสารที่ได้บันทึกลงไป จนเกิดความผิดพลาด หรือความไม่ครบถ้วนของรายละเอียดที่จำเป็น

- (4) ไม่มีการกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่จะส่งเอกสารอย่างชัดเจน

เนื่องจากไม่มีตำแหน่งการรับเอกสารหรือบริเวณที่จะส่งเอกสารที่แน่นอน ทำให้พบว่าการส่งเอกสารมีการสูญหาย หรือหาพบได้ล่าช้าเนื่องจากมีการปะปนกับเอกสารอื่นๆ และการวางเอกสารไว้ที่โต๊ะทำงาน ทำให้เกิดความสับสนในการรับส่งเอกสาร บางครั้งไม่ทราบว่าได้มีการส่งเอกสารให้แก่นักแล้วเนื่องจากสังเกตได้ลำบาก

- (5) ขาดมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการสื่อสารไม่เป็นแบบแผนชัดเจน เช่นในกรณีที่ไม่ส่งเอกสารแต่ใช้การพูดคุยทางโทรศัพท์ ทำให้เกิดปัญหาความสับสนในการทำงานได้ และกรณีการส่งข่าวสารข้ามหน่วยงาน ไม่มีมาตรฐานที่กำหนดให้ชัดเจนว่าควรทำอย่างไร

#### 4.4.3 ผลกระทบจากปัญหาการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาด หรือมีความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหา ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการดำเนินงานและอาจทำให้เกิดความเสียหายในการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะในการศึกษานี้ ปัญหาการติดต่อสื่อสารก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดส่งสินค้าและก่อให้เกิดความขัดแย้งกันในองค์กรจากการดำเนินงานที่ผิดพลาด

#### 4.4.4 แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

จากปัญหาการติดต่อสื่อสารดังกล่าว เป็นสาเหตุให้การประสานงานในการทำงานเป็นไปอย่างไม่มีราบรื่น การไม่ได้รับแจ้งข้อมูลหรือการแจ้งข้อมูลที่ผิดพลาดทำให้เกิดความสูญเสียขึ้นได้ เป็นผลให้เกิดปัญหาตามมาหลายประการ เช่น การไม่ได้แจ้งสถานที่จัดส่งที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้เสียเวลาในการดำเนินงานหรือการส่งเอกสารที่ล่าช้าทำให้การวางแผนงานอื่นๆต้องคลาดเคลื่อนตามไปด้วย ดังนั้นจึงควรมีการจัดการปรับปรุงและควบคุมระบบการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสามารถสรุปแนวทางในการปรับปรุงปัญหาได้ดังนี้

- (1) การสร้างความสำคัญในการส่งเอกสารให้ตรงเวลา
- (2) การปรับปรุงเอกสาร หรือแบบฟอร์มที่ไม่สมบูรณ์ ให้มีความสมบูรณ์
- (3) การสร้างระบบการรับและส่งเอกสารให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับอย่างแน่นอน
- (4) การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารก่อนส่งให้หน่วยงานอื่น
- (5) การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่จะส่งเอกสารอย่างชัดเจน
- (6) สร้างมาตรฐานในการกำหนดกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน

จากการวิเคราะห์ระบบการดำเนินงานในหัวข้อที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปความบกพร่องที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนความบกพร่องจากการดำเนินงานขององค์กร  
ระหว่างเดือนมกราคม- ธันวาคม พ.ศ. 2547

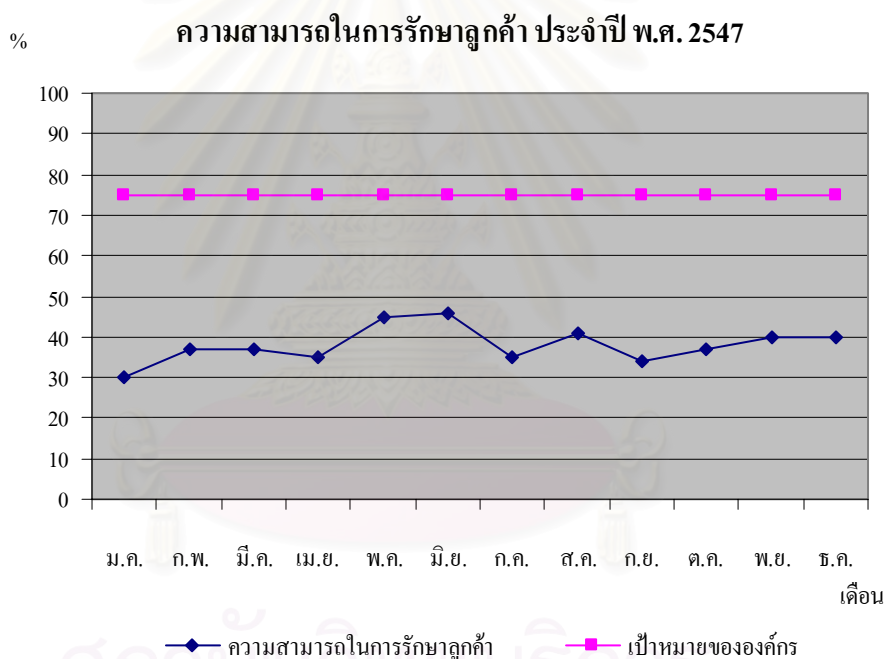
ความบกพร่องที่เกิดขึ้น (จำนวนครั้ง)	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ใบสั่งขายที่ไม่ถูกต้อง	15	6	20	15	19	12	12	16	17	21	15	18
รวม (ครั้ง/ปี)	186 (เฉลี่ย 16 ครั้งต่อเดือน)											
การส่งใบสั่งขายช้ากว่า กำหนด												
- ใบสั่งขายด่วน	15	18	23	25	25	15	18	54	-	18	31	42
รวม (ครั้ง/ปี)	284 (เฉลี่ย 24 ครั้งต่อเดือน)											
- ใบสั่งขายปกติ	15	27	36	46	13	9	-	3	3	22	33	32
รวม (ครั้ง/ปี)	239 (เฉลี่ย 20 ครั้งต่อเดือน)											
การจัดซื้อสินค้าไม่ทันตาม กำหนดเวลาที่ผู้สั่งซื้อแจ้งมา (จากฝ่ายจัดซื้อ)	14	18	18	21	18	17	12	16	12	14	18	11
รวม (ครั้ง/ปี)	189 (เฉลี่ย 16 ครั้งต่อเดือน)											
การส่งมอบสินค้าให้กับ ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา (จากฝ่ายคลังสินค้า)	15	60	45	50	32	15	12	14	17	24	32	48
รวม (ครั้ง/ปี)	364 (เฉลี่ย 30 ครั้งต่อเดือน)											

และสามารถแสดงผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ดังแสดง  
ในตารางที่ 4.2

**ตารางที่ 4.2** ผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรจากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ  
ในปีพ.ศ. 2547

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (%) (เป้าหมาย 75%)	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ความสามารถในการ รักษาลูกค้า	30	37	37	35	45	46	35	41	34	37	40	40

ซึ่งแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการรักษาลูกค้า และเป้าหมายของ  
องค์กร ในปี พ.ศ. 2547 แสดงดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการรักษาลูกค้า  
และเป้าหมายขององค์กร ประจำปีพ.ศ. 2547



จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อกระบวนการดำเนินงานดังที่ได้กล่าวมานั้น พบว่ามีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารการดำเนินงาน ให้เกิดระบบการประสานงานที่ดีอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการบริหาร โดยสามารถสรุปได้ 11 แนวทาง ได้แก่

- (1) การปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานบริหาร (ฝ่ายคลังสินค้า)
- (2) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของกิจกรรมด้านการประสานงานอย่างชัดเจน
- (3) การจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงานตามกิจกรรมดำเนินงาน
- (4) การปรับปรุงระยะเวลาและกระบวนการอนุมัติใบสั่งผลิตเบื้องต้น และควบคุมให้เป็นไปตามกำหนด
- (5) การจัดระบบการวางแผนงานร่วมกัน
- (6) การสร้างความสำคัญในการส่งเอกสารให้ตรงเวลา
- (7) การปรับปรุงเอกสาร หรือแบบฟอร์มที่ไม่สมบูรณ์ ให้มีความสมบูรณ์
- (8) การสร้างระบบการรับและส่งเอกสารให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับอย่างแน่นอน
- (9) การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารก่อนส่งให้หน่วยงานอื่น
- (10) การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่จะส่งเอกสารอย่างชัดเจน
- (11) สร้างมาตรฐานในการกำหนดกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาแนวทางดังกล่าวแล้วพบว่ามีอยู่ 2 แนวทางซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารในระดับสูงในการแก้ไขปัญหาและให้ความเห็นชอบ ดังนั้นการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติ จึงไม่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจน ซึ่งแนวทางเหล่านี้ได้แก่

- (1) การปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานบริหาร (ฝ่ายคลังสินค้า)
- (2) การจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงานตามกิจกรรมดำเนินงาน

ดังนั้นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จึงมีอยู่ 9 แนวทาง ได้แก่

- (1) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของกิจกรรมด้านการประสานงานอย่างชัดเจน

(2) การปรับปรุงระยะเวลาและกระบวนการอนุมัติใบสั่งผลิตเบื้องต้น และการควบคุมให้เป็นไปตามกำหนด

- (3) การจัดระบบการวางแผนงานร่วมกัน
- (4) การสร้างความสำคัญในการส่งเอกสารให้ตรงเวลา
- (5) การปรับปรุงเอกสาร หรือแบบฟอร์มที่ไม่สมบูรณ์ ให้มีความสมบูรณ์
- (6) การสร้างระบบการรับและส่งเอกสารให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับอย่างแน่นอน
- (7) การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของเอกสารก่อนส่งให้หน่วยงานอื่น

- (8) การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่จะส่งเอกสารอย่างชัดเจน
- (9) การสร้างมาตรฐานในการกำหนดกระบวนการติดต่อบริการอย่างชัดเจน

จาก 9 แนวทางที่ได้กล่าวมาข้างต้น พบว่ามีแนวทางที่สามารถนำมาปรับปรุงได้พร้อมๆกัน ได้แก่ การปรับปรุงระยะเวลาและกระบวนการอนุมัติใบสั่งผลิตเบื้องต้นกับการจัดระบบวางแผนร่วมกัน สามารถปรับปรุงแก้ไขร่วมกันในการดำเนินงานได้ในกลุ่มเดียวกัน และในการสร้างระบบเอกสารก็มีหลายแนวทางที่สามารถจัดให้มีการปรับปรุงร่วมกันได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปแนวทางที่นำมาใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารการดำเนินงานได้เป็น 6 แนวทางหลัก ได้แก่

(1) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของกิจกรรมด้านการประสานงานอย่างชัดเจน

- (2) การจัดระบบการวางแผนงานร่วม
- (3) การปรับปรุงเอกสาร/ แบบฟอร์มให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์
- (4) การสร้างระบบการรับ- ส่งเอกสาร การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานอื่น
- (5) การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่ใช้ในการรับ-ส่งเอกสารอย่างแน่นอน
- (6) การจัดทำมาตรฐานในการทำงาน

โดยแนวทางทั้ง 6 นี้ จะนำไปปรับปรุงระบบการบริหารการดำเนินงานซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป

## บทที่ 5

### การปรับปรุงระบบการบริหารการดำเนินงาน

จากบทที่ 4 สามารถสรุปแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการดำเนินงาน เป็นหัวข้อหลักๆ ได้ 6 แนวทาง ดังนี้

- (1) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
- (2) การจัดระบบวางแผนร่วม
- (3) การปรับปรุงเอกสาร/แบบฟอร์มให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์
- (4) การสร้างระบบการรับ-ส่งเอกสาร การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานอื่น
- (5) การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่ใช้ในการรับ-ส่งเอกสารอย่างแน่นอน
- (6) การจัดทำมาตรฐานในการทำงาน

สำหรับแนวทางในการปรับปรุงการจัดโครงสร้างองค์กรในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานบริหาร (ฝ่ายคลังสินค้า) และการจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงานตามกิจกรรมการดำเนินงาน พบว่าจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ ดังนั้นการนำแนวทางปรับปรุงนี้ไปปฏิบัติจึงไม่สามารถที่จะกำหนดได้อย่างชัดเจน แต่จะนำแนวทางนี้ไปเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อองค์กรพิจารณาต่อไป

#### 5.1 การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน

จากที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 ถึงปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กรในเรื่องของการขาดนโยบายที่ชัดเจนในด้านการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมขององค์กร ซึ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานต่างๆ ย่อมมีความแตกต่างกันไป แต่ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการประสานงานและการควบคุมการปฏิบัติงาน อาจมากบ้าง น้อยบ้าง ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในบางตำแหน่ง มีหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประสานงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งงานอื่นๆในระดับ

เดียวกัน ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้เกิดความชัดเจน

### 5.1.1 ขั้นตอนและการปรับปรุง

สำหรับการดำเนินการปรับปรุงทางการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ต่อตำแหน่งงานให้เกิดความชัดเจน มีขั้นตอนดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ขั้นตอนในการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เวลาดำเนินงาน (2548)	ผู้เกี่ยวข้อง
1. พิจารณาทบทวนหน้าที่ และ ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ที่มีผลสำคัญต่อการประสานงาน ด้านการส่งมอบสินค้าและการ ควบคุมการดำเนินงานสำหรับ กิจกรรมที่ศึกษา	7-12 มีนาคม	ผู้อำนวยการส่วนบริหาร ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายผลิต
2. การชี้แจงหน้าที่ และความ รับผิดชอบในด้านการดำเนินงาน และการควบคุมแก่ผู้ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งงานนั้น	14-17 มีนาคม	ผู้อำนวยการส่วนบริหารและ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
3. การเริ่มปฏิบัติตามหน้าที่และ ความรับผิดชอบหลังจากได้รับการ ชี้แจง	21 มีนาคม	ผู้ได้รับการชี้แจง ซึ่งจะกล่าว ถึงผู้ปฏิบัติในตารางที่ 5.2

การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการส่งมอบสินค้า และการควบคุมการดำเนินงานมีการปรับปรุงดังนี้

(1) การพิจารณาทบทวนหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ที่มีผลต่อการ ประสานงานด้านการส่งมอบสินค้าและการควบคุม

ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิดในการพิจารณาบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานต่างๆของฝ่ายขาย, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายผลิต เพื่อสามารถกำหนดตำแหน่งที่มีความสำคัญด้านการประสานงาน โดยมีผู้อำนวยการส่วนบริหาร, ผู้จัดการฝ่ายบุคคล, ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า, ผู้จัดการฝ่ายการตลาด, ผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการฝ่ายผลิต เข้าร่วมในการพิจารณา และบทบาท สามารถกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในด้านการประสานงานและการควบคุมดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ตำแหน่งที่มีความสำคัญในด้านการประสานงานและการควบคุม

กิจกรรม	ตำแหน่งที่มีความสำคัญด้านการประสานงานและการควบคุม	
	ภายในหน่วยงาน	ระหว่างหน่วยงาน
<b>1) ด้านการขาย</b>	- ผู้จัดการฝ่ายขายต่างๆ	- ผู้จัดการฝ่ายขายต่างๆ
1.1) การออกไปส่งขาย	- หัวหน้าแผนกขาย	- หัวหน้าแผนกขาย
1.2) การติดตามลูกค้า (การรับซื้อโรงเรียน)	- หัวหน้าแผนกขาย	- หัวหน้าแผนกขาย
<b>2) ด้านการบริการสินค้า</b>	- ผู้อำนวยการส่วนบริหาร	- ผู้อำนวยการส่วนบริหาร
2.1) การลงบันทึกใบสั่งขายและส่งใบสั่งขาย	- หัวหน้าแผนกรับและติดตามออเดอร์	- หัวหน้าแผนกรับและติดตามออเดอร์
2.2) การจัดซื้อสินค้า	- ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	- ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
2.3) การส่งมอบสินค้า	- ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า	- ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า
<b>3) ด้านการสั่งผลิตและการวางแผนการผลิต</b>	- ผู้อำนวยการส่วนบริหารและผู้อำนวยการส่วนผลิต	- ผู้อำนวยการส่วนบริหารและผู้อำนวยการส่วนผลิต
3.1) การออกไปสั่งผลิต	- ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า - ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	- ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า - ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
3.2) การวางแผนการผลิต	- ผู้จัดการฝ่ายผลิตและหัวหน้าแผนกวางแผน	- ผู้จัดการฝ่ายผลิตและหัวหน้าแผนกวางแผน

นอกจากนี้ ได้มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ โดย ตัวอย่างของคำบรรยายลักษณะงานสำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญในกิจกรรมการขายนั้น แสดงไว้ในภาคผนวก ก

### (2) การชี้แจงหน้าที่ และความรับผิดชอบในด้านการประสานงานและการควบคุม

หลังจากที่สามารถกำหนดตำแหน่งที่มีความสำคัญด้านการประสานงาน และการควบคุม แล้ว ขั้นตอนที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็น การดำเนินการชี้แจงหน้าที่ และความรับผิดชอบในกิจกรรมด้านการประสานงานและการควบคุมที่กำหนดไว้ให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่างๆ ได้ทราบถึงความสำคัญในการรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้น

### (3) การเริ่มปฏิบัติงาน

หลังจากที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีความสำคัญด้านการประสานงานและการควบคุม ได้ รับการชี้แจงถึงความสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตนแล้ว ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานได้ ขอความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2548

### 5.1.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการประสานงานในกิจกรรม ที่สำคัญในการดำเนินงาน ทำให้ตำแหน่งงานที่ทำหน้าที่หลักในการประสานงานเหล่านี้ มีความ ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการนี้คือ สามารถลดปัญหาการละเลย หน้าที่ด้านการประสานงาน ปัญหาที่ขาดผู้ดำเนินการในด้านการประสานงาน ปัญหาความเข้าใจ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ไม่ถูกต้องได้

## 5.2 การจัดระบบวางแผนร่วม

ความร่วมมือในการดำเนินการร่วมกัน นับเป็นปัญหาสำคัญอีกปัญหาหนึ่งซึ่งต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว จากปัญหาในการดำเนินงานที่พบในกิจกรรมงานที่สัมพันธ์กันพบว่า การดำเนินงานขาดความสอดคล้องกัน การส่งหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญต่อกิจกรรมงานขององค์กรมีน้อย เช่น ข้อมูลสินค้าคงคลัง หรือข้อมูลการจัดซื้อ เป็นต้น ดังนั้นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีความสัมพันธ์กัน คือ การจัดให้มีการวางแผนงานร่วมกัน โดยจัดให้มีการประชุม

ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องการซื้อ-ขาย การบริการสินค้ารวมถึงการผลิตขึ้น ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่เรียกว่า Cross Functional Team

### 5.2.1 ขั้นตอนและการปรับปรุง

การจัดตั้งกลุ่ม Cross Functional Team นี้ เพื่อดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยเน้นไปที่กลุ่มผู้ดำเนินงานด้านการบริการสินค้า ได้แก่ ฝ่ายขาย, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิต ซึ่งได้มีการกำหนดผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการส่วนบริหาร
- 2) ผู้จัดการฝ่ายขายและหัวหน้าแผนกขายต่างๆ
- 3) ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและหัวหน้าแผนกคลังสินค้า
- 4) ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและหัวหน้าแผนกรับและติดตามออเดอร์
- 5) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและหัวหน้าแผนกจัดซื้อ
- 6) ผู้จัดการฝ่ายผลิตและหัวหน้าแผนกวางแผนการผลิต

ในการประชุมกลุ่ม Cross Functional Team ได้จัดให้มีการประชุมร่วมกันทุกๆ 2 สัปดาห์ โดยเรื่องหลักที่ต้องดำเนินการปรึกษาร่วมกัน มีดังนี้

- 1) การดำเนินการขายสินค้า, ปัญหาในการขายสินค้าและปัญหาในการจัดซื้อสินค้า
- 2) การวางแผนการจัดส่งสินค้าและการบริการสินค้า
- 3) การปรับปรุงและพัฒนาการขาย และการตลาด
- 4) การควบคุมติดตามการดำเนินงานจากหน่วยงานสนับสนุนการขายสินค้าต่างๆ
- 5) อื่นๆ

ตัวอย่างของรายงานการประชุมกลุ่ม Cross Functional Team แสดงในภาคผนวก ข

และจากที่ได้กล่าวในบทที่ 4 ถึงแนวทางในการปรับปรุงการวางแผนงานและการควบคุม ซึ่งนอกเหนือจากการจัดระบบวางแผนร่วมแล้ว ยังมีเรื่องการปรับปรุงระยะเวลาและกระบวนการอนุมัติใบสั่งผลิตเบื้องต้นและควบคุมให้เป็นไปตามกำหนด โดยในปัจจุบันพบว่ากระบวนการอนุมัตินี้ใช้ระยะเวลาเกินกำหนดที่ตั้งไว้ ทำให้การส่งใบสั่งผลิตให้แก่ทางฝ่ายผลิตล่าช้าไปด้วย และจะมีผลต่อการผลิตสินค้า แนวทางนี้สามารถดำเนินการได้โดยกลุ่ม Cross Functional Team ซึ่ง

มีผู้รับผิดชอบอยู่ในกลุ่มแล้ว และการปรับปรุงระยะเวลาและกระบวนการอนุมัติใบสั่งผลิตเบื้องต้นนี้ ทางกลุ่ม Cross Functional Team จะดำเนินการต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยจึงไม่ได้กล่าวไว้ในขั้นตอนการปรับปรุงนี้

### 5.2.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากการจัดตั้งกลุ่ม Cross Functional Team ซึ่งเป็นตัวแทนผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรเพื่อการวางแผนงานและปฏิบัติการดำเนินงานร่วมกันนั้น มีข้อดีอยู่หลายประการและผลที่คาดว่าจะได้รับ มีดังนี้

#### (1) ช่วยให้การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆประสานสอดคล้องกัน

เนื่องจากฝ่ายต่างๆ ขององค์กร อันได้แก่ ฝ่ายขาย, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายผลิต ล้วนแล้วแต่มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกัน เมื่อมีการจัดกลุ่มเพื่อประชุมและปรึกษา ร่วมกันจะช่วยให้การวางแผนงานต่างๆเป็นไปอย่างสอดคล้องและมีความต่อเนื่อง การดำเนินงาน จะสามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ รวมไปถึงการติดตามงานระหว่างกันจะทำให้ได้ง่ายและดีขึ้น

#### (2) ลดปัญหาการขัดแย้งในการดำเนินการ

เมื่อการทำงานระหว่างฝ่ายที่ต้องดำเนินงานสัมพันธ์กัน มีการวางแผนกิจกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงได้รู้ขั้นตอนและปัญหาในการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งต่อกันย่อมลดน้อยลงหรือหมดไปโดยสิ้นเชิง

#### (3) สามารถรู้ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นร่วมกันในอนาคต

เช่นเดียวกับที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องการลดปัญหาการขัดแย้งในการดำเนินการ การประชุมกลุ่มร่วมกันนั้น ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญ โดยที่แต่ละฝ่ายสามารถทราบถึงสภาพการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายในปัจจุบัน และแนวทางที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต ดังนั้น เมื่อมีการปรึกษาร่วมกันแล้วย่อมทำให้ทราบว่าแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตของแต่ละฝ่ายมีแนวโน้มที่จะขัดแย้งกันหรือไม่ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ทราบถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ และเมื่อทราบถึงปัญหาล่วงหน้าแล้ว จะสามารถหาวิธีในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาได้ชัดเจนขึ้น



### 5.3 การปรับปรุงเอกสาร/ แบบฟอร์มให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์

จากที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ถึงความบกพร่องของเอกสารและแบบฟอร์มที่ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งพบว่าแบบฟอร์มใบสั่งขาย เป็นแบบฟอร์มที่พบว่าเกิดปัญหาในการแจ้งข้อมูลมากที่สุด กล่าวคือ ยังขาดความชัดเจนในการบอกข้อมูลด้านสถานที่จัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า และมักเกิดความผิดพลาดในการจัดส่งสินค้า ดังนั้นจะทำการปรับปรุงแบบฟอร์มใบสั่งขาย และออกแบบเอกสารหรือแบบฟอร์มรายงานอื่นๆที่จำเป็นสำหรับองค์กร

#### 5.3.1 ขั้นตอน และการปรับปรุง

สำหรับการดำเนินการปรับปรุงเอกสารหรือแบบฟอร์ม และการออกแบบเพื่อให้เกิดความครบ

ถ้วนสมบูรณ์และเหมาะสมต่อการนำไปใช้ มีขั้นตอนและรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 ขั้นตอนในการปรับปรุงและออกแบบเอกสารหรือแบบฟอร์ม

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เวลาดำเนินงาน (2548)
1. การปรับปรุงแบบฟอร์มที่บกพร่อง	16-19 มีนาคม
2. การออกแบบเอกสารหรือแบบฟอร์ม การรายงานอื่นๆ	22-28 มีนาคม
3. การชี้แจงให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ	1-2 เมษายน
4. การเริ่มใช้แบบฟอร์ม	4 เมษายน

จากตารางที่ 5.3 เห็นได้ว่าการเริ่มใช้แบบฟอร์มเริ่มในวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2548

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาการปรับปรุงเอกสารหรือแบบฟอร์มที่บกพร่อง และการออกแบบระบบเอกสารรายงานอื่นๆ มีดังนี้

1) ใช้งานง่าย ทั้งนี้ผู้ใช้งานต้องสามารถทำความเข้าใจรูปแบบและทำการบันทึกได้ง่าย ไม่สับสน ไม่ซับซ้อน และมีความชัดเจน

2) สามารถสรุปผลจากเอกสารหรือรายงานได้ง่าย ซึ่งการมีระบบการรายงานผลการทำงาน ทำให้การควบคุมการทำงานของพนักงานสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) มีประโยชน์ในการรายงานผลการทำงานหรือข้อมูลต่างๆให้กับผู้บริหารได้รับทราบเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา

ในหัวข้อต่อไปจะกล่าวถึงลักษณะการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆด้านเอกสาร และอธิบายเอกสารหรือแบบฟอร์มที่สำคัญต่อระบบประสานงานการดำเนินการที่ได้ปรับปรุงและออกแบบไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.3.1.1 การปรับปรุงและการออกแบบเอกสารเพื่อการขายและใบสั่งขาย

หน้าที่ในการขายและการออกใบสั่งขายนี้เป็นหน้าที่ของฝ่ายขาย โดยมีขั้นตอนการทำงาน ดังนี้

(1) ฝ่ายขายมีหน้าที่ในการติดต่อลูกค้าและรับการสั่งซื้อจากลูกค้า พนักงานขายจะทำการออกใบสั่งขาย และจัดส่งให้กับแผนกรับและติดตามออเดอร์เพื่อบันทึกข้อมูลและส่งต่อใบสั่งขายนี้ให้กับฝ่ายคลังสินค้าเพื่อดำเนินการตรวจสอบสินค้าคงคลังและจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า รวมถึงจัดทำใบสั่งผลิตสินค้าและใบขอซื้อสินค้าต่อไป โดยรูปแบบของแบบฟอร์มใบสั่งขายเดิมแสดงดังรูปที่ 3.9 และแบบฟอร์มใบสั่งขายที่ทำการปรับปรุงแสดงดังรูปที่ 5.1

สำหรับแบบฟอร์มใบสั่งขายสินค้าที่ทำการปรับปรุงนั้น มีการเพิ่มการบันทึกข้อมูลของสถานที่จัดส่งเพื่อป้องกันปัญหาการส่งสินค้าผิดในกรณีของลูกค้ามีสถานที่ให้จัดส่งมากกว่า 1 แห่ง และมีการเพิ่มรายละเอียดของทางขนส่งสำหรับการส่งสินค้าในต่างจังหวัด เนื่องจากอาจมีการแจ้งจากลูกค้าให้เปลี่ยนการขนส่งได้ โดยตัวอย่างของการบันทึกใบสั่งขายสินค้าในพื้นที่ต่างจังหวัดแสดงดังรูปที่ 5.2

(2) พนักงานขายจะต้องจัดทำใบบันทึกการส่งขายสินค้าประจำเดือน สำหรับเขตการขายของตนและจัดส่งให้แก่หัวหน้าแผนกขายนั้นๆ จากนั้นทำการสำเนาให้กับฝ่ายการเงินและบัญชี เพื่อดำเนิน

การด้านการเงินต่อไป ซึ่งในปัจจุบันรูปแบบของบันทึกการส่งขายไม่มีรูปแบบที่แน่นอน เพื่อให้มีรูปแบบที่ตรงกันจึงได้เสนอแบบฟอร์มใบบันทึกการส่งขายสินค้าประจำเดือน แสดงดังรูปที่ 5.3

(3) ในส่วนของการบริการด้านการขายคือ การจัดส่งสินค้า รับผิดชอบโดยฝ่ายคลังสินค้า ซึ่งในขั้นตอนการส่งสินค้าไปยังลูกค้านั้น เอกสารที่ใช้ในการจัดส่งคือ ใบเบิกสินค้า แสดงดังรูปที่ 5.4 และใบกำกับสินค้า แสดงดังรูปที่ 5.5 สำหรับใบกำกับสินค้าจะสำเนาไว้ 2 ฉบับคือ สำหรับฝ่ายการเงินและบัญชี 1 ฉบับ และสำหรับลูกค้า 1 ฉบับ เมื่อลูกค้ารับสินค้าแล้วจะเซ็นรับรองในเอกสารและส่งคืนมาพร้อมพนักงานส่งสินค้า ทั้งนี้ใบกำกับสินค้าที่ส่งคืนมาจะถูกจัดเก็บไว้ที่ฝ่ายคลังสินค้า และสำเนาไว้ที่ฝ่ายการเงินและบัญชีเพื่อเป็นข้อมูลดำเนินการต่อไป

(4) เมื่อสิ้นเดือนทางฝ่ายคลังสินค้าจะต้องทำรายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือนเพื่อเสนอต่อที่ ประชุมในการประชุมองค์กรประจำเดือนและการประชุมกลุ่ม Cross Functional Team เพื่อดูผลการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับการจัดส่งสินค้าเพื่อแก้ไขต่อไป โดยรายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือน แสดงดังรูปที่ 5.6

(5) สำหรับการวางแผนการจัดส่งสินค้านั้น ฝ่ายคลังสินค้าต้องทำการวางแผนร่วมกันระหว่างฝ่ายการตลาดและฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้การกำหนดการส่งสินค้าในกรณีสินค้าด่วนและการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อสอดคล้องกับแผนการจัดส่งสินค้า ซึ่งการวางแผนร่วมกันนี้ได้กล่าวถึงมาแล้วในหัวข้อ 5.2 และสำหรับในส่วนของแบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า ได้มีการปรับปรุงเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปใช้และการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยแบบฟอร์มดังกล่าว แสดงดังรูปที่ 5.7 ทั้งนี้การบันทึกใบวางแผนการจัดส่งสินค้า สามารถทำให้การดำเนินงานมีระบบมากขึ้น การติดตามการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนเพราะมีการระบุแผนการดำเนินงานไว้และสามารถรู้สาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามแผนเพื่อนำไปแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องนี้ขึ้นอีก

<b>บริษัท ZZZ</b>											
<b>ใบสั่งขายสินค้า</b>											
					เลขที่ ....001/005.....						
รหัสลูกค้า		1	1	A	-	0	0	1	1	1	ชื่อ.....สยามแผ่นคัลต์ซ์..... วันที่ ....12/01/05.....
ที่อยู่ .....108.. ซ.ราชดำริ... ถ.ราชดำริ... เขตปทุมวัน... กทม.....											
ส่งทางขนส่ง		<input type="radio"/> เดิม .....			กำหนดส่งมอบ			<input type="radio"/> ปกติ			
		<input type="radio"/> ใหม่ .....						<input type="radio"/> ส่งด่วนภายใน .....			
รหัสสินค้า	รายการ	จำนวน	ราคา ต่อหน่วย	ส่วนลด	วันที่จัดส่ง						
					งวดที่ 1	งวดที่ 2					
01-AA	ผ้าคัลต์ซ์ AA	10	950	5%	16/01/05						
01-TC	ผ้าคัลต์ซ์ TC	5	1,000	5%	16/01/05						
01-VQ	ผ้าคัลต์ซ์ VQ	5	1,200	5%	16/01/05						
ผู้สั่งซื้อ.....สยามแผ่นคัลต์ซ์..... ยอดสั่งซื้อ.....20..... ยอดส่งมอบ ..... 20(1 งวด).....											
พนักงานขาย .....เทวีญ.....รหัสพนักงานขาย.....11A-T10.....ผู้อนุมัติ.....(ผู้จัดการฝ่ายขาย).....											
พนักงานแผนกรับและติดตามออเดอร์ .....รัชดา.....											

รูปที่ 5.1 ใบสั่งขายสินค้า (ปรับปรุง)

บริษัท ZZZ											
ใบสั่งซื้อสินค้า											
						เลขที่ ....001NA/062....					
รหัสลูกค้า		3	1	A	-	0	0	3	0	1	ชื่อ.....เอสดีชานยนต์..... วันที่ ....12/05/05.....
ที่อยู่ ....4/85... ถ.ประชากรราษฎร์... ต. เมืองนครสวรรค์..... อ. เมืองนครสวรรค์..... .....จ. นครสวรรค์..... 60000.....											
ส่งทางขนส่ง		<input type="radio"/> เดิม .....			กำหนดส่งมอบ			<input type="radio"/> ปกติ			
		<input type="radio"/> ใหม่ .....			วิธีชำระ.....			<input type="radio"/> ส่งด่วนภายใน .....			
รหัสสินค้า	รายการ	จำนวน	ราคา ต่อหน่วย	ส่วนลด	วันที่จัดส่ง						
					งวดที่ 1	งวดที่ 2					
01-AA	ผ้าก๊อซ AA	10	950	5%	16/06/05						
01-VQ	ผ้าก๊อซ VQ	10	1,200	5%	16/06/05						
03-RD	ดิสก์เบรก ROTEX เกรด D	5	1,350	5%	16/06/05						
03-S	ดิสก์เบรก SURE	5	1,500	5%	16/06/05						
ผู้สั่งซื้อ.....เอสดีชานยนต์..... ยอดสั่งซื้อ.....30..... ยอดส่งมอบ ..... 30(1 งวด).....											
พนักงานขาย .....อภิชาติ.....รหัสพนักงานขาย.....31A-A10.....ผู้อนุมัติ.....(ผู้จัดการฝ่ายขาย).....											
พนักงานแผนกรับและติดตามออเดอร์ .....ณัฐฐา.....											

รูปที่ 5.2 ตัวอย่างการบันทึกใบสั่งซื้อสินค้าสำหรับพื้นที่ต่างจังหวัด

บริษัท ZZZ								
ใบบันทึกการส่งขายสินค้า								
ปี พ.ศ. 2548								
ประจำเดือน .....มกราคม.....								
เขตการขาย ..... 11A..... พนักงานขาย .....เทวีญ.....								
ลำดับ ที่	ลูกค้า	รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	จำนวน	ราคา รวม สุทธิ	กำหนด ส่งมอบ	ใบส่งขาย เลขที่	หมายเหตุ
1	คำริอะไหล่ ยนต์	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	5	4,750	10/01/05	001/001	
		02-RT	ผ้าเบรกถัก ROTEX	5	3,800	10/01/05	001/001	
2	พรีเมียร์คาร์	03-S	ดิสก์เบรก SURE	10	14,250	10/01/05	001/002	
		04-SK	ลูกยางเบรก SELKEN	10	4,500	10/01/05	001/002	
3	.....							
4	.....							
5	สยามแผ่น คลัตช์	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	10	9,025	16/01/05	001/005	
		01-TC	ผ้าคลัตช์ TC	5	4,750	16/01/05	001/005	
		01-VQ	ผ้าคลัตช์ VQ	5	5,700	16/01/05	001/005	
6	.....							
	.....							
ลงชื่อ .....เทวีญ..... (พนักงานขาย)				ลงชื่อ .....บั้งอร..... (หัวหน้าแผนกขาย)				
				ลงชื่อ .....สมชาย..... (ผู้จัดการฝ่ายขาย)				

รูปที่ 5.3 ใบบันทึกการส่งขายสินค้าประจำเดือน

บริษัท ZZZ							
ใบเบิกสินค้า							
						เลขที่ .....ST-2001.....	
วันที่		.....1/02/05.....		ถูกค้า		.....โอ. ดี. ออโตพาร์ท / บำรุงกลการ.....	
สถานที่ส่งสินค้า		..... ถ. รามคำแหง 24 หัวหมาก / ลาดพร้าว 98.....					
						เวลา .....08.30 น.....	
ลำดับ ที่	รหัสสินค้า	ชื่อสินค้า	จำนวน ชิ้น / กล่อง	จำนวน กล่อง	จำนวน ชิ้น ทั้งหมด	เลขที่ ใบสั่งขาย	หมายเหตุ
1	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	5	3	15	006/295	
2	01-TC	ผ้าคลัตช์ TC	5	3	15	006/295	
3	02-AB	ผ้าเบรกม้วน	5	2	10	006/296	
4	07-S	ABEX ก้ามเบรก SURE	10	1	10	006/296	
ลงชื่อ .....การุณย์..... (ผู้เบิกสินค้า)				ลงชื่อ .....วสันต์..... (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)			
ลงชื่อ .....ชาติรี..... (หัวหน้าแผนกยานยนต์)							

รูปที่ 5.4 ใบเบิกสินค้า

บริษัท ZZZ								
ใบกำกับสินค้า								
							เลขที่ .....002/001.....	
วันที่			.....1/02/05.....			ลูกค้า .....โอ. ดี. ออโตพาร์ท.....		
สถานที่ส่งสินค้า .....128/5 ถ. รามคำแหง 24 แขวงหัวหมาก ..เขตบางกะปิ..กทม. 10240.....								
เวลาส่ง			.....10.00 น.....			อ้างอิงใบเบิกสินค้าเลขที่ .....ST-2001.....		
ลำดับ ที่	รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	จำนวน ชิ้น / กล่อง	จำนวน กล่อง	จำนวน ชิ้น ทั้งหมด	ราคารวม สุทธิ	เลขที่ ใบส่งขาย	หมายเหตุ
1	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	5	3	15	13,537	006/295	
2	01-TC	ผ้าคลัตช์ TC	5	3	15	14,250	006/295	
ลงชื่อ .....การุณย์..... (พนักงานส่งสินค้า)				ลงชื่อ .....วสันต์..... (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)				
ลงชื่อ .....ชาตรี..... (หัวหน้าแผนกยานยนต์)				ลงชื่อ .....โอ. ดี. ออโตพาร์ท..... (ลูกค้า - ผู้รับสินค้า)				

รูปที่ 5.5 ใบกำกับสินค้า



บริษัท ZZZ									
รายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือน									
ปี พ.ศ. 2548									
ประจำเดือน .....กุมภาพันธ์.....									
ฝ่าย .....คลังสินค้า.....									
วันที่ จัดส่ง	ลูกค้า	รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	ปริมาณ จัดส่ง	วันที่ กำหนด ส่ง	เลขที่ ใบสั่งขาย	ผล		หมายเหตุ
							ทัน	ไม่ทัน	
1/02/05	โอ.ดี. อโตพาร์ท	01-AA	ผ้าคัดซ์ AA	15 ชุด	1/02/05	006/295	/		
		01-TC	ผ้าคัดซ์ TC	15 ชุด	1/02/05	006/295			
	บำรุงกล การ	02-AB	ผ้าเบรกม้วน ABEX	10 ชุด	1/02/05	006/296	/		
		07-S	ก้ามเบรก SURE	10 ชุด	1/02/05	006/296			
4/02/05	สยาม เซอร์วิส	03-RD	ดิสก์เบรก ROTEX	20 ชุด	4/02/05	003/315	/		
			เกรด D						
	มหาชัย อะไหล่ยนต์	01-TC	ผ้าคัดซ์ TC	15 ชุด	4/02/05	007/268	/		
		02-RT	ผ้าเบรกถัก ROTEX	20 ชุด	4/02/05	007/268			
04-SK		ลูกยางเบรก SEIKEN	20 ชุด	4/02/05	007/268				
7/02/05	พรีเมียร์ คาร์	03-RD	ดิสก์เบรก ROTEX	10 ชุด	7/02/05	001/317		ใบสั่งขาย เข้าไป 30 นาที	ด่วนส่ง ภายใน 1 ชั่วโมง
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....			
ลงชื่อ .....วสันต์.....					ลงชื่อ .....ชัยเดช.....				
(ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)					(ผู้อำนวยการส่วนบริหาร)				

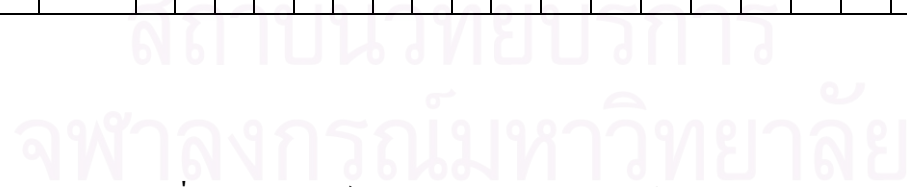
รูปที่ 5.6 รายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือน

ตัวอย่างการบันทึกแบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า

ฝ่าย....คลังสินค้า..... ประจำเดือน.....ภูมิภาคพันธ์.....

ลูกค้า	เลขที่ใบ สั่งขาย	ชื่อ สินค้า /รหัส	ปริมาณ	ผู้จัด ส่ง	อื่นๆ	แผน ปฏิบัติ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	.....	30	31																	
โอ.ดี. ออโต พาร์ท	006/295	ผ้าคลัตช์ AA (01-AA)	15 ชุด	กา รุนย์	เขต	แผน ปฏิบัติ	ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าที่ได้วางแผนไว้ และเวลาที่ปฏิบัติจริง พร้อมทั้งเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้																																									
	006/295	ผ้าคลัตช์ TC (01-TC)	15 ชุด	กา รุนย์	เขต	แผน ปฏิบัติ																																										
บำรุง กลการ	006/296	ผ้าเบรก ม้วน ABEX (02-AB)	10 ชุด	กา รุนย์	เขต	แผน ปฏิบัติ																																										
	006/296	ก้ามเบรก SURE (07-S)	10 ชุด	กา รุนย์	เขต	แผน ปฏิบัติ																																										

หัวหน้าแผนกยานยนต์.....



รูปที่ 5.7 แบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า (ปรับปรุง)

## ตัวอย่างการบันทึกแบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า (ต่อ)

ฝ่าย....คลังสินค้า..... ประจำเดือน.....ภูมิภาคพันธ์.....

ลูกค้า	เลขที่ใบ สั่งขาย	ชื่อ สินค้า /รหัส	ปริมาณ	ผู้จัด ส่ง	อื่นๆ	แผน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	.....	30	31					
						ปฏิบัติ																														
สยาม เซอร์ วิส	003/315	คิตก์ เบรก ROTEX (03-RD)	20 ชุด	สุทิน	เขต 11B	แผน ปฏิบัติ	ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าที่ได้วางแผนไว้ และเวลาที่ปฏิบัติจริง พร้อมทั้งเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่กำหนดไว้																													
มหาชัย อะไหล่ ยนต์	007/268	ผ้าคลัตช์ TC (01-TC)	15 ชุด	สม ชาย	เขต 130	แผน ปฏิบัติ																														
	007/268	ผ้าเบรก ถัก ROTEX (02-RT)	20 ชุด	สม ชาย	เขต 130	แผน ปฏิบัติ																														
	007/268	ลูกยาง เบรก SEIKEN (04-SK)	20 ชุด	สม ชาย	เขต 130	แผน ปฏิบัติ																														

หัวหน้าแผนกยานยนต์.....

รูปที่ 5.7 (ต่อ) แบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า (ปรับปรุง)

### 5.3.1.2 การปรับปรุงเอกสารใบสั่งผลิต และการออกแบบรายงานการผลิตสินค้า

จากที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 หน้าที่ในการออกใบสั่งผลิตเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายคลังสินค้า โดยจัดทำหลังจากที่ได้รับใบสั่งขายจากฝ่ายขายและใบสั่งผลิตนี้ต้องได้รับการอนุมัติจากฝ่ายการตลาดซึ่งจะพิจารณาปริมาณสั่งผลิตควบคู่ไปกับการพยากรณ์การขายทางการตลาด ทั้งนี้แบบฟอร์มเอกสารใบสั่งผลิตที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้นนับว่ามีรายละเอียดเพียงพอต่อการผลิต และจากการสอบถามผู้ใช้เอกสารรวมทั้งการสำรวจเก็บข้อมูล ไม่พบว่ามีปัญหาหรือข้อร้องเรียนในการใช้แบบฟอร์มใบสั่งผลิตสินค้าแต่อย่างใด จึงไม่ได้ทำการเปลี่ยนแปลงเอกสารใบสั่งผลิตสินค้านี้ดังกล่าว

สำหรับการวางแผนการผลิตของฝ่ายผลิตนั้นไม่ได้ทำการศึกษาในงานวิจัยนี้เนื่องจากพบว่าไม่มีปัญหาด้านการผลิตเกิดขึ้น แต่ในส่วนของเอกสารที่ทางฝ่ายผลิตต้องจัดทำและเป็นเอกสารที่มีความสำคัญในด้านการประสานงานคือ รายงานการผลิตสินค้าประจำเดือน แสดงดังรูปที่ 5.8



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัท ZZZ							
รายงานการผลิตสินค้าประจำเดือน							
ปี พ.ศ. 2548							
ประจำเดือน ..... กุมภาพันธ์.....							
ฝ่าย .....ผลิต.....							
ลำดับ ที่	วันที่ ผลิต	เครื่องจักร / ล็อตที่	รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	ปริมาณ ผลิต	ใบสั่งผลิต เลขที่	หมายเหตุ
1	1/02/05	AC 1 / 10	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	500	ST-01-05	
2	1/02/05	AC 3 / 9	01-TC	ผ้าคลัตช์ TC	300	ST-01-05	
3	.....	.....					
4	8/02/05	B 2 / 4	02-MT	ผ้าเบรกม้วน MT	100	ST-01-05	
5	8/02/05	B 3 / 5	02-RT	ผ้าเบรกถัก ROTEX	100	ST-01-05	
6	18/02/05	AC 1 / 1	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	500	ST-02-05	
7	18/02/05	AC 2 / 1	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	500	ST-02-05	
8	18/02/05	B 1 / 1	02-AB	ผ้าเบรกม้วน ABEX	100	ST-02-05	
9	18/02/05	B 2 / 1	02-MT	ผ้าเบรกม้วน MT	100	ST-02-05	
.....	.....	.....					
ลงชื่อ ..... ธีรชัย..... (หัวหน้าแผนกวางแผนการผลิต)				ลงชื่อ ..... สมเกียรติ..... (ผู้อำนวยการส่วนผลิต)			
ลงชื่อ ..... ชานินทร์..... (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)							

รูปที่ 5.8 รายงานการผลิตสินค้าประจำเดือน

### 5.3.1.3 การปรับปรุงและการออกแบบเอกสารเพื่อการจัดซื้อ

ฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งสังกัดงานส่วนบริหาร จะรับผิดชอบการสั่งซื้อสินค้าเมื่อได้รับใบขอซื้อสินค้าจากฝ่ายคลังสินค้า โดยมีการดำเนินงานดังนี้

(1) สั่งซื้อสินค้า โดยการสั่งซื้อทางโทรศัพท์หรือการติดต่ออื่นๆ และการสั่งซื้อสินค้านี้ดำเนินการตามใบขอซื้อสินค้าจากฝ่ายคลังสินค้า ซึ่งได้ทำการปรับปรุงเพื่อให้ง่ายและแสดงข้อมูลความต้องการสินค้าได้ชัดเจนขึ้น แสดงดังรูปที่ 5.9

(2) เมื่อได้รับสินค้าที่สั่งซื้อไปแล้ว พนักงานคลังสินค้าและพนักงานจัดซื้อจะเป็นผู้ตรวจรับสินค้าที่สั่งซื้อ ทั้งนี้พนักงานจัดซื้อมีหน้าที่ลงบันทึกในใบรายการบันทึกสินค้ารับเข้า แสดงดังรูปที่ 5.10 พร้อมทั้งจัดส่งใบส่งมอบสินค้าให้กับทางฝ่ายคลังสินค้าด้วย ซึ่งได้ปรับปรุงใบส่งมอบสินค้าโดยมีการเพิ่มการบันทึกการตรวจสอบลักษณะหรือคุณภาพของสินค้าที่นำส่งในเบื้องต้นด้วย เพื่อให้การรับสินค้าได้สินค้าตรงตามต้องการและเป็นหลักฐานในการส่งมอบ ใบส่งมอบสินค้านี้แสดงดังรูปที่ 5.11

(3) ในแต่ละเดือน ฝ่ายจัดซื้อต้องทำรายงานการจัดซื้อสินค้าประจำเดือน (หรือรายงานรับสินค้าเข้าประจำเดือน) ส่งให้แก่ทางผู้อำนวยการส่วนบริหารเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประชุมองค์กรต่อไป รายงานการจัดซื้อสินค้าประจำเดือนแสดงดังรูปที่ 5.12

(4) สำหรับการวางแผนการสั่งซื้อสินค้า ฝ่ายจัดซื้อจะต้องวางแผนร่วมกับฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายขาย ทั้งนี้แบบฟอร์มสำหรับการวางแผนการสั่งซื้อสินค้า ได้นำแสดงไว้แล้วในบทที่ 3 ดังรูปที่ 3.8

บริษัท ZZZ											
ใบขอซื้อสินค้า											
จากฝ่าย .....คลังสินค้า..... ถึงฝ่าย .....จัดซื้อ.....										เลขที่...ST-P101...หน้า...1/2...	
										วันที่.....20/01/05.....	
ลำดับที่	รหัสสินค้า	ชื่อสินค้า	จำนวน ที่ขอซื้อ	วัตถุประสงค์การขอซื้อ	วันที่ซื้อ ครั้งสุดท้าย	ยอดเฉลี่ย				วันที่ ต้องการ	หมายเหตุ
						ต่อเดือน	ยอดสูง	ยอดต่ำ	คงเหลือ		
1	05-EN	รีเวททั้งหมด	35 ชุด	สินค้าคงคลังไม่พอจัดส่ง ลูกค้า	20/11/04	25	30	20	20	10/02/05	
2	04-SK	ลูกยางเบรก SEIKEN	100 กล่อง	สินค้าขาดคงคลัง	20/12/04	85	100	70	0	10/02/05	
ผู้ขอซื้อ .....อนุรักษ์..... ..20../01../05.. พนักงานจัดซื้อ .....โยธิน..... ..21../01../05..											
ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า .....วสันต์..... ..20../01../05.. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ .....นิศยา..... ..21../01../05..											

รูปที่ 5.9 ใบขอซื้อสินค้า (ปรับปรุง)

บริษัท ZZZ											
ใบขอซื้อสินค้า											
จากฝ่าย .....คลังสินค้า..... ถึงฝ่าย .....จัดซื้อ.....										เลขที่...ST-P101...หน้า...2/2...	
										วันที่.....20/01/05.....	
ลำดับที่	รหัสสินค้า	ชื่อสินค้า	จำนวน ที่ขอซื้อ	วัตถุประสงค์การขอซื้อ	วันที่ซื้อ ครั้งสุดท้าย	ยอดเฉลี่ย				วันที่ ต้องการ	หมายเหตุ
						ต่อเดือน	ยอดสูง	ยอดต่ำ	คงเหลือ		
3	05-EP	น้ำยาทั้งระบบ	100 ชุด	คงคลังสินค้าประจำเดือน	20/12/04	90	100	80	10	15/02/05	
4	05-EC	ผ้าทรายทั้ง ระบบ	30 ชุด	คงคลังสินค้าประจำเดือน	20/12/04	23	35	10	7	15/02/05	
ผู้ขอซื้อ .....อนุรักษ์..... ..20../01../05..      พนักงานจัดซื้อ .....โยธิน..... ..21../01../05..											
ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า .....วสันต์..... ..20../01../05..      ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ .....นิศยา..... ..21../01../05..											

รูปที่ 5.9 (ต่อ) ใบขอซื้อสินค้า (ปรับปรุง)



บริษัท ZZZ								
ใบรายการบันทึกสินค้ารับเข้า								
							ประจำเดือน .....กุมภาพันธ์.....	
ฝ่าย .....จัดซื้อ.....								
ลำดับ ที่	วันที่	รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	ผู้ขาย	ราคา / หน่วย (บาท)	ปริมาณ รับเข้า	ใบขอซื้อ เลขที่	ผู้รับสินค้า / หมายเหตุ
1	10/02/05	05-EN	รีเวททั้งหมด	SE Supplier	850	35	ST-P101	โยธิน
2	12/02/05	04-SK	ลูกยางเบรก SEIKEN	KEN Service Supply	530	100	ST-P101	โยธิน * สินค้าส่งล่าช้า
3	15/02/05	05-EP	น้ำยาทิ้ง ระบบ	BKK Supply Co.,Ltd	440	100	ST-P101	รัชนี้
4	15/02/05	05-EC	ผ้าทรายทิ้ง ระบบ	BKK Supply Co.,Ltd	390	30	ST-P101	รัชนี้
5	15/02/05	23	Switch Set	BKK Supply Co.,Ltd	470	20	ST-P201	รัชนี้ * สินค้าส่งด่วน
ลงชื่อ .....นิตยา..... (ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ)								

รูปที่ 5.10 ใบรายการบันทึกสินค้ารับเข้า

บริษัท ZZZ						
ใบส่งมอบสินค้า						
เลขที่ .....P-ST006.....						
วันที่ .....15/02/05.....						
จากฝ่าย .....จัดซื้อ..... ถึงฝ่าย .....คลังสินค้า.....						
บริษัทจัดส่ง ...BBK..Supply..Co., Ltd.....						
รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	ปริมาณ ส่งมอบ	อ้างอิง ใบขอซื้อสินค้าเลขที่	ตรวจสอบคุณภาพ สินค้าเบื้องต้น		หมายเหตุ
				ผ่าน	ไม่ผ่าน	
05-EP	น้ำยาทั้งระบบ	100 ชุด	ST-P101	/		
05-EC	ผ้าทรายทั้งระบบ	30 ชุด	ST-P101	/		
23	Switch Set	20 ชุด	ST-P201	/		
ลงชื่อ .....โยธิน..... ..15../.02../.05... (ผู้ส่งมอบ)			ลงชื่อ .....อนุรักษ์..... ..15../.02../.05... (ผู้รับมอบ)			
ลงชื่อ .....นิตยา..... ..15../.02../.05... (ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ)			ลงชื่อ .....วสันต์..... ..15../.02../.05... (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)			

รูปที่ 5.11 ใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อ (ปรับปรุง)

บริษัท ZZZ									
รายงานการจัดซื้อสินค้าประจำเดือน									
ปี พ.ศ. 2548									
ประจำเดือน .....กุมภาพันธ์.....									
ฝ่าย .....จัดซื้อ.....									
ลำดับ ที่	วันที่ รับเข้า	รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	ผู้ขาย	ราคา/ หน่วย (บาท)	ปริมาณ จัดซื้อ	ราคา รวม	ใบขอซื้อ เลขที่	หมายเหตุ
1	10/02/05	05-EN	รีเวท ทั้งหมด	SE Supplier	850	35	29,750	ST-P101	
2	12/02/05	04-SK	ลูกยาง เบรก SEIKEN	KEN Service Supply	530	100	53,000	ST-P101	ส่งช้ากว่า กำหนด
3	15/02/05	05-EP	น้ำยาตั้ง ระบบ	BKK Supply Co.,Ltd	440	100	44,000	ST-P101	
4	15/02/05	05-EC	ผ้าทราย ตั้ง ระบบ	BKK Supply Co.,Ltd	390	30	11,700	ST-P101	
5	15/02/05	23	Switch Set	BKK Supply Co.,Ltd	470	20	9,400	ST-P201	สินค้าสั่งด่วน
ลงชื่อ .....นิตยา..... ..25.../02../05.. (ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ)					ลงชื่อ .....ชัยเดช..... ..28.../02../05.. (ผู้อำนวยการส่วนบริหาร)				

รูปที่ 5.12 รายงานการจัดซื้อสินค้าประจำเดือน

#### 5.3.1.4 การออกแบบเอกสารเพื่อการจัดการควบคุมของสินค้าคงคลัง

สำหรับการจัดเก็บสินค้าที่นำมาส่งจากฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดซื้อนั้น รายละเอียดของรูปแบบเอกสารที่สำคัญในการประสานงานนี้ ซึ่งคือใบส่งมอบสินค้าได้กล่าวถึงไว้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายผลิต และใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้าต้องทำการตรวจสอบให้ถูกต้องตรงกันและจัดทำเป็นรายการบันทึกสินค้าในฝ่ายของตน เพื่อให้สะดวกต่อการตรวจสอบและการอ้างอิงสินค้า

เดิมในการบันทึกข้อมูลในส่วนของงานสินค้าคงคลังนั้นมีรูปแบบอยู่บ้างแต่บางกรณีพบว่าการลงบันทึกการรับเข้าของสินค้าเพื่อนำมาจัดเก็บ ทั้งจากฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิตนั้นไม่ตรงกันกับใบส่งมอบสินค้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความไม่ชัดเจนของแบบฟอร์มเอกสาร หรือความไม่รอบคอบของตัวบุคคล ทำให้เกิดความสับสนและเป็นปัญหาในการตรวจสอบสินค้า และบางครั้งการเบิกจ่ายสินค้าในกรณีที่มีการรับซื้อที่คลังสินค้าโดยตรงไม่มีการลงบันทึก ทำให้การตรวจสอบปริมาณคงเหลือกับปริมาณที่มีการเบิกไปไม่ตรงกัน ดังนั้นควรมีการจัดทำและควบคุมเอกสารเหล่านี้ให้มีความสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานดังนี้

(1) ขั้นตอนการรับสินค้าเข้าจัดเก็บจากฝ่ายจัดซื้อ หลังจากที่ได้รับแจ้งการรับเข้าสินค้าและได้ดำเนินการตรวจรับด้วยกันกับฝ่ายจัดซื้อแล้ว ฝ่ายคลังสินค้าจะต้องบันทึกข้อมูลการรับเข้าสินค้าลงในใบส่งมอบสินค้าเพื่อจัดเก็บไว้เป็นหลักฐาน แบบฟอร์มใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อแสดงดังรูปที่ 5.11 และสำเนาให้กับฝ่ายการตลาด เช่นเดียวกันกับกรณีที่ได้รับการส่งมอบสินค้าจากฝ่ายผลิตจะต้องบันทึกข้อมูลลงในใบส่งมอบสินค้าจากฝ่ายผลิต ซึ่งแสดงไว้แล้วในบทที่ 3 ดังรูปที่ 3.12

จากนั้น ฝ่ายคลังสินค้าต้องจัดทำใบรายการบันทึกสินค้านำเข้าทั้งหมดทั้งจากฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดซื้อเพื่อความสะดวกในการเบิก - จ่ายสินค้าและการตรวจสอบสินค้าคงคลัง โดยแบบฟอร์มใบรายการบันทึกสินค้านำเข้าคงคลัง แสดงดังรูปที่ 5.13

(2) การควบคุมการเบิก-จ่ายสินค้า จะต้องจัดทำใบบันทึกการเบิก-จ่ายสินค้าให้ชัดเจน และควบคุมให้พนักงานลงบันทึกทุกครั้งที่มีการเบิก-จ่ายเพื่อป้องกันการสูญหายของสินค้าโดยไม่ทราบสาเหตุ และในแต่ละเดือนคลังสินค้าต้องส่งสำเนารายการเบิก-จ่ายสินค้าให้กับทางฝ่ายการเงินและบัญชีด้วย แบบฟอร์มใบบันทึกการเบิก-จ่ายสินค้า แสดงดังรูปที่ 5.14

(3) ในแต่ละเดือน ฝ่ายคลังสินค้าต้องจัดทำรายงานปริมาณสินค้าประจำเดือน ส่งให้แก่ทางผู้อำนวยการส่วนบริหารเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประชุมองค์กรต่อไป โดยรายงานปริมาณสินค้าประจำเดือนจะประกอบไปด้วยข้อมูลที่สำคัญ เช่น ปริมาณสินค้ารับเข้า, ปริมาณสินค้าเบิก-จ่าย หรือปริมาณสินค้าคงเหลือ เป็นต้น แสดงดังรูปที่ 5.15

(4) เพื่อการควบคุมติดตามการดำเนินงานด้านการส่งมอบสินค้าเข้าคลัง ควรมีการจัดทำบันทึกการติดตามการส่งมอบสินค้าเข้าคลังจากฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดซื้อ ทั้งนี้จะเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าในการดำเนินงาน และการควบคุมให้เป็นไปตามกำหนดวันจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าดังที่มีการวางแผนไว้ แบบฟอร์มบันทึกการติดตามการส่งมอบสินค้าเข้าคลัง แสดงดังรูปที่ 5.16 และจากบันทึกการติดตามการส่งมอบสินค้าเข้าคลังนี้สามารถใช้ตรวจสอบการดำเนินงาน และหาสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาเพื่อหาทางแก้ไขต่อไปได้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัท ZZZ									
ใบรายการบันทึกสินค้ารับเข้าคลัง									
ปี พ.ศ. 2548									
ประจำเดือน .....กุมภาพันธ์.....									
ฝ่าย .....คลังสินค้า.....									
ลำดับ ที่	วันที่ รับเข้า	เวลา (น.)	รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	ปริมาณ รับเข้า	เลขที่ใบส่งมอบ		ผู้รับเข้า สินค้า	หมายเหตุ
						ฝ่ายผลิต	ฝ่ายจัดซื้อ		
1	2/02/05	10.00	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	2,000	PROD- ST003		อนุรักษ์	
2	2/02/05	10.00	01-TC	ผ้าคลัตช์ TC	3,500	PROD- ST003		อนุรักษ์	
3	2/02/05	10.00	02-RT	ผ้าเบรกลัก ROTEX	500	PROD- ST003		อนุรักษ์	
4	9/02/05	13.00	03-RD	ดิสก์เบรค ROTEX เกรด D	4,000	PROD- ST004		เจริญ	
5	9/02/05	13.00	03-S	ดิสก์เบรค SURE	3,000	PROD- ST004		เจริญ	
6	.....	....							
....									
11	15/02/05	10.00	05-EP	น้ำยาล้าง ระบบ	100		P-ST 006	อนุรักษ์	
12	15/02/05	10.00	05-EC	ผ้าทราย ทั้งระบบ	30		P-ST 006	อนุรักษ์	
ลงชื่อ .....วสันต์..... (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)						ลงชื่อ .....วีระพล..... (ผู้จัดการฝ่ายการตลาด)			

รูปที่ 5.13 ใบรายการบันทึกสินค้ารับเข้าคลัง

บริษัท ZZZ								
ใบบันทึกการเบิก-จ่ายสินค้า								
							เลขที่เอกสาร .....ST-R002.....	
ประจำเดือน .....กุมภาพันธ์.....								
ฝ่าย .....คลังสินค้า.....								
ลำดับ ที่	วันที่ เบิก-จ่าย	เวลา	รหัส สินค้า	ชื่อ สินค้า	ปริมาณ สินค้าออก	ลูกค้า	ผู้เบิกสินค้า	หมายเหตุ
1	1/02/05	08.30	01-AA	ผ้าคัตซ์ AA	3 ก่อ่ง (15 ชุด)	โอ.ดี.ออโต พาร์ท	การุณย์	
2	1/02/05	08.30	01-TC	ผ้าคัตซ์ TC	3 ก่อ่ง (15 ชุด)	โอ.ดี.ออโต พาร์ท	การุณย์	
3	1/02/05	08.30	02-AB	ผ้าเบรก ม้วน ABEX	2 ก่อ่ง (10 ชุด)	บำรุงกล การ	การุณย์	
4	1/02/05	08.30	07-S	ก้ามเบรก SURE	1 ก่อ่ง (10 ชุด)	บำรุงกล การ	การุณย์	
.....	.....	.....						
14	4/02/05	09.30	03-RD	ดิสก์เบรก ROTEX เกรด D	20 ชุด	สยาม เซอร์วิส	สนธิ	
15	4/02/05	10.00	01-TC	ผ้าคัตซ์ TC	3 ก่อ่ง (15 ชุด)	มหาชัย อะไหล่ยนต์	สมักร	
16	4/02/05	10.00	02-RT	ผ้าเบรก ROTEX	4 ก่อ่ง (20 ชุด)	มหาชัย อะไหล่ยนต์	สมักร	
.....	.....	.....						
ลงชื่อ .....วันดี..... (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)					ลงชื่อ .....ชโลพร..... (ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี)			

รูปที่ 5.14 ใบบันทึกการเบิก-จ่ายสินค้า

บริษัท ZZZ							
รายงานปริมาณสินค้าประจำเดือน							
เลขที่เอกสาร .....ST-RE002.....							
ประจำเดือน .....กุมภาพันธ์.....							
ฝ่าย .....คลังสินค้า.....							
ลำดับ ที่	รหัส สินค้า	ชื่อสินค้า	ปริมาณสินค้า				หมายเหตุ
			ยอดเดิม	รับเข้า	จ่ายออก	คงเหลือ	
1	01-AA	ผ้าคลัตช์ AA	3,000	7,000	8,700	1,300	
2	01-TC	ผ้าคลัตช์ TC	4,000	6,000	7,600	2,400	
3	01-VQ	ผ้าคลัตช์ วากัว	1,100	2,000	1,750	1,350	
4	01-AW	ผ้าคลัตช์ AW	900	5,000	4,500	1,400	
5	02-AB	ผ้าเบรกม้วน ABEX	90	1,000	910	180	
.....	.....						
.....	.....						
28	05-EN	รีเวททั้งหมด	20	35	30	25	
29	04-SK	ลูกยางเบรก SEIKEN	0	100	80	20	
30	05-EP	น้ำยาฟุ้งระบบ	10	100	85	25	
.....	.....						
.....	.....						
ลงชื่อ .....วสันต์..... (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)				ลงชื่อ .....ชัยเดช..... (ผู้อำนวยการส่วนบริหาร)			

รูปที่ 5.15 รายงานปริมาณสินค้าประจำเดือน



แบบฟอร์มบันทึกการติดตามการส่งมอบสินค้าเข้าคลัง

ประจำเดือน ..... มีนาคม.....

เลขที่ใบ สั่งผลิต	เลขที่ ใบขอ ซื้อ	ชื่อ สินค้า /รหัส	ปริมาณ	กำหนด รับ สินค้า	แผน ปฏิบัติ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	.....	3	3
																0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	.	0
ST-01-05 .....		ผ้าก๊อกรอง AA (01-AA)	5,000 ชุด	7/03/05	แผน ปฏิบัติ							/																				
	ST-P201	ผ้าทราย ทั้งระบบ (05-EC)	30 ชุด	10/03/05	แผน ปฏิบัติ							o			/																	
	ST-P201 .....	ไส้กรอง (18)	100 ชุด	10/03/05	แผน ปฏิบัติ							o			/																	
ST-02-05 * ส่งล็อต แรก .....		ผ้าก๊อกรอง AA (01-AA)	2,500 ชุด (จาก 5,000 ชุด)	4/04/05	แผน ปฏิบัติ																											

การติดตามงานครั้ง

ระบุสาเหตุที่ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนไปจากแผนที่

หัวหน้าแผนกคลังสินค้า .....

รูปที่ 5.16 แบบฟอร์มบันทึกการติดตามการส่งมอบสินค้าเข้าคลัง

ตารางที่ 5.4 สรุปแบบฟอร์มเอกสารสำคัญในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านการบริการสินค้า

ฝ่ายรับผิดชอบ	ขั้นตอน	เอกสาร	รูปที่	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	
<b>1. การขายและการบริการจัดส่งสินค้า</b>	<b>ฝ่ายขาย</b>	- จัดทำใบสั่งขายสำหรับลูกค้า	- ใบสั่งขายสินค้า	5.1	- ฝ่ายการตลาด - ฝ่ายคลังสินค้า
		- จัดทำบันทึกการสั่งขายลูกค้าประจำเดือน	- ใบบันทึกการสั่งขายสินค้า	5.3	- ฝ่ายการเงินและบัญชี
		- วางแผนการจัดส่งสินค้า	- ใบวางแผนการจัดส่งสินค้า	5.7	- ฝ่ายผลิต - ฝ่ายจัดซื้อ
	<b>ฝ่ายคลังสินค้า</b>	- เบิกสินค้าจาก คลังสินค้าเพื่อจัดส่ง	- ใบเบิกสินค้า	5.4	-
		- ตรวจสอบและบันทึกใบกำกับสินค้า	- ใบกำกับสินค้า	5.5	- ลูกค้า, ฝ่ายการเงินและบัญชี
		- จัดทำรายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือน	- รายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือน	5.6	- ผู้อำนวยการส่วนบริหาร
<b>2. การผลิต</b>	<b>ฝ่ายคลังสินค้า</b>	- ออกใบสั่งผลิต และผ่านการอนุมัติจากฝ่ายการตลาดก่อนส่งไปยังฝ่ายผลิต	- ใบสั่งผลิต	3.10	- ฝ่ายการตลาด - ฝ่ายผลิต

ตารางที่ 5.4 (ต่อ) สรุบบนฟอร์มเอกสารสำคัญในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านการบริการสินค้า

ฝ่ายรับผิดชอบ	ขั้นตอน	เอกสาร	รูปที่	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
ฝ่ายผลิต	- รับใบสั่งผลิตและวางแผนการผลิต	- ใบวางแผนการผลิต	-	- หัวหน้าแผนกวางแผนการผลิต
	- จัดทำรายงานการผลิตสินค้าประจำเดือน	- รายงานการผลิตสินค้าประจำเดือน	5.8	- ผู้อำนวยการส่วนผลิต
<b>3. การจัดซื้อ</b>				
ฝ่ายคลังสินค้า	- ตรวจสอบสินค้าคงคลังและออกใบขอซื้อสินค้า โดยผ่านการอนุมัติจากฝ่ายการตลาด	- ใบขอซื้อสินค้า	5.9	- ฝ่ายการตลาด - ฝ่ายจัดซื้อ
ฝ่ายจัดซื้อ	- ดำเนินการสั่งซื้อสินค้าเพื่อจัดส่งคลังสินค้า	- ใบวางแผนการสั่งซื้อสินค้า	3.8	- ฝ่ายคลังสินค้า - ฝ่ายขาย
	- ดำเนินการตรวจรับสินค้าเข้าและบันทึกรายการสินค้านำเข้า	- ใบรายการบันทึกสินค้านำเข้า	5.10	- ฝ่ายคลังสินค้า
	- จัดทำรายงานการจัดซื้อสินค้าประจำเดือน	- รายงานการจัดซื้อสินค้าประจำเดือน	5.12	- ผู้อำนวยการส่วนบริหาร

ตารางที่ 5.4 (ต่อ) สรุบบนฟอร์มเอกสารสำคัญในการติดต่อสื่อสารประสานงานด้านการบริการสินค้า

ฝ่ายรับผิดชอบ	ขั้นตอน	เอกสาร	รูปที่	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
<b>4. การจัดเก็บ สินค้าคงคลัง</b>				
ฝ่ายคลังสินค้า	- ตรวจสอบสินค้าที่ได้จาก ฝ่ายจัดซื้อและบันทึก แบบฟอร์มส่งมอบ สินค้า	- ใบส่งมอบสินค้า จากฝ่ายจัดซื้อ	5.11	- ฝ่ายจัดซื้อ
	- ตรวจสอบสินค้าที่ได้จาก ฝ่ายผลิตและบันทึก แบบฟอร์มส่งมอบ สินค้า	- ใบส่งมอบสินค้า จากฝ่ายผลิต	3.12	- ฝ่ายผลิต
	- จัดทำใบรายการบันทึก สินค้านำเข้าคงคลัง ทั้งหมด	- ใบรายการบันทึก สินค้านำเข้า คงคลัง	5.13	- ฝ่ายการตลาด
	- บันทึกการเบิก-จ่าย สินค้าประจำวัน	- ใบบันทึกการเบิก- จ่ายสินค้า	5.14	- ฝ่ายการเงิน และบัญชี
	- จัดทำรายงานปริมาณ สินค้านำเข้าประจำเดือน	- รายงานปริมาณ สินค้านำเข้าประจำเดือน	5.15	- ผู้อำนวยการ ส่วนบริหาร
	- จัดทำใบบันทึกการคิด ตามการส่งมอบสินค้า เข้าคงคลัง	- แบบฟอร์มบันทึก การคิดตามการ ส่งมอบสินค้าเข้า คงคลัง	5.16	- ฝ่ายผลิต - ฝ่ายจัดซื้อ

### 5.3.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากการปรับปรุงและออกแบบระบบเอกสารที่สำคัญต่อการประสานงานในการดำเนินงานด้านการบริการสินค้าให้เกิดความชัดเจนและมีความสมบูรณ์ ง่ายต่อการนำไปใช้ จะทำให้การนำข้อมูลด้านสารสนเทศต่างๆที่จำเป็นต่อการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นการขาย, การผลิต, การจัดซื้อหรือการจัดส่งไปใช้ได้อย่างถูกต้อง ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและยังสามารถตรวจสอบการอ้างอิงสินค้าหรือการดำเนินงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกันได้

## 5.4 การสร้างระบบการรับ - ส่งเอกสาร การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานอื่น

เนื่องมาจากพบความบกพร่องของการไม่ได้รับเอกสารที่ส่งให้ระหว่างหน่วยงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการสร้างระบบเพื่อควบคุมการรับและส่งเอกสารต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าผู้รับได้รับเอกสารที่ส่งอย่างแน่นอน

### 5.4.1 ขั้นตอนและการปรับปรุง

การดำเนินการสร้างระบบการควบคุมการรับ-ส่งเอกสารมีขั้นตอนและรายละเอียด แสดงดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ขั้นตอนในการสร้างระบบการรับ- ส่งเอกสาร

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เวลาดำเนินงาน (2548)
1. การสร้างระบบควบคุมการรับ- ส่งเอกสาร	28-31 มีนาคม
2. การชี้แจงให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	1-2 เมษายน
3. การเริ่มใช้ระบบควบคุมการรับ- ส่งเอกสาร	4 เมษายน

จากขั้นตอนการปรับปรุงในตารางที่ 5.5 ได้นำมาดำเนินการปรับปรุงดังต่อไปนี้

ในการสร้างระบบควบคุมการรับ- ส่งเอกสารนี้ ได้เชิญตัวแทนของฝ่ายต่างๆในกลุ่ม Cross Functional Team เข้าร่วมในการชี้แจงเพื่อนำไปปฏิบัติ สำหรับรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

(1) กำหนดให้ทุกฝ่ายมีการจัดทำสมุดทะเบียนการควบคุมการรับ- ส่งเอกสาร โดย ตัวอย่างแบบฟอร์มการควบคุมการรับ- ส่งเอกสาร แสดงดังรูปที่ 5.17

แบบฟอร์มสมุดทะเบียนการควบคุมการรับ- ส่งเอกสาร										
ฝ่าย.....การเงินและบัญชี.....										
ชื่อเอกสาร	เลขที่เอกสาร	จำนวน (ชุด)	การส่ง		ผู้ส่ง		การรับ		ผู้รับ	
			วันที่	เวลา	ชื่อ	ฝ่าย	วันที่	เวลา	ชื่อ	ฝ่าย
สำเนาใบกำกับสินค้า	002/001 ถึง 002/007	สำเนาละ 1 ชุด	1/02/05	15.00 น.	การุณย์	คลังฯ	1/02/05	15.00 น.	อนงค์	การเงินฯ
ใบบันทึกการเบิก-จ่ายสินค้า (เดือนม.ค.)	ST-R001	1	2/02/05	13.00 น.	อนรรักษ์	คลังฯ	2/02/05	13.00 น.	นภาพร	การเงินฯ
.....										
.....										

รูปที่ 5.17 แบบฟอร์มสมุดทะเบียนการควบคุมการรับ- ส่งเอกสาร

(2) ซึ่งแจ้งระบบการควบคุมโดยเริ่มจากตรวจสอบการอนุมัติเอกสาร โดยตรวจว่าเอกสารดังกล่าวต้องมีการลงชื่ออนุมัติของผู้มีอำนาจ จากนั้นจะบันทึกการนำส่งในสมุดบันทึกโดยลงวันที่ที่ส่งเอกสาร ชื่อเอกสาร เลขที่เอกสาร จำนวนชุด และหน่วยงานปลายทางที่จะรับเอกสาร จากนั้นจะดำเนินการส่งเอกสาร โดยส่งเอกสารไปพร้อมกับสมุดทะเบียนดังกล่าวไปยังผู้รับตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ เมื่อผู้รับได้รับเอกสารจะทำการบันทึกข้อมูลการรับ- ส่งเอกสารลงในสมุดทะเบียนแล้วส่งคืนให้กับผู้ส่งเอกสารเพื่อเป็นหลักฐานในการรับส่งเอกสาร ทั้งนี้การจัดระบบการควบคุมการรับ- ส่งเอกสารนี้สามารถใช้ในการตรวจสอบการรับ- ส่งเอกสารของพนักงานได้อีกทางหนึ่ง เพื่อลดปัญหาความยุ่งยากในการอาศัยการพูดปากเปล่าและการไม่ยอมใช้เอกสารในการปฏิบัติงานของพนักงาน

### (3) การเริ่มใช้ระบบควบคุมการรับ- ส่งเอกสาร

หลังจากที่ได้มีการจัดทำสมุดทะเบียนเพื่อใช้ในการควบคุมการรับ - ส่งเอกสารและได้มีการชี้แจงการดำเนินงานไปแล้ว หน่วยงานต่างๆได้กำหนดให้มีการเริ่มกระบวนการควบคุมการรับ- ส่งเอกสารต่างๆในวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา

### 5.4.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้มีความมั่นใจได้ในระบบการจ่ายเอกสาร และข้อมูลที่สำคัญในด้านการประสานงานสำหรับการดำเนินงานในกิจกรรมที่สำคัญ เช่น กิจกรรมการขาย, การจัดซื้อ เป็นต้น มั่นใจได้ว่าเอกสารถึงผู้รับอย่างแน่นอน

## 5.5 การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่ใช้ในการรับ-ส่งเอกสารอย่างแน่นอน

จากการศึกษาพบว่าปัญหาหนึ่งในการติดต่อสื่อสารที่สำคัญคือ การไม่ได้รับแจ้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกิดความสับสนในการรับ- ส่งเอกสาร ไม่ทราบว่าได้มีการส่งเอกสารให้แล้ว ทั้งนี้สาเหตุมาจากไม่มีตำแหน่งรับ- ส่งเอกสารที่แน่นอน ทำให้การส่งเอกสารบางครั้งไปปะปนกับเอกสารอื่นๆบนโต๊ะทำงาน และสังเกตได้ยากกว่าเป็นเอกสารที่เพิ่งถูกส่งมา จึงควรมีการกำหนดตำแหน่งประจำของบริเวณสำหรับการรับ- ส่งเอกสารพร้อมทั้งถาดสำหรับวางเอกสาร เป็นต้น

### 5.5.1 ขั้นตอนและการปรับปรุง

สำหรับการกำหนดตำแหน่งของบริเวณรับ- ส่งเอกสารมีขั้นตอนดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 ขั้นตอนในการกำหนดบริเวณ และตำแหน่งในการรับ- ส่งเอกสาร

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เวลาดำเนินงาน (2548)
1. การกำหนดตำแหน่งของการรับ- ส่งเอกสาร	28-31 มีนาคม
2. การชี้แจงให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	1-2 เมษายน
3. การเริ่มใช้ระบบการรับ- ส่งเอกสาร	4 เมษายน

กระบวนการปรับปรุงมีดังต่อไปนี้

#### (1) การกำหนดตำแหน่งของการรับ- ส่งเอกสาร

โดยอาศัยการประชุมของฝ่ายต่างๆในกลุ่ม Cross Functional Team ในการหารือการกำหนดตำแหน่งของการรับ- ส่งเอกสารภายในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสามารถกำหนดตำแหน่งรับ- ส่งเอกสารของฝ่ายขาย, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิต ซึ่งล้วนเป็นฝ่ายที่มีการรับ- ส่งเอกสารระหว่างกันบ่อยครั้ง แสดงดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 ตำแหน่งในการรับ- ส่งเอกสารของฝ่ายขาย, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิต

ฝ่าย	ถาดรับ- ส่งเอกสาร	สถานที่รับเอกสาร	ผู้รับผิดชอบการรับ- ส่ง
ฝ่ายขาย	มี	โต๊ะหัวหน้าแผนกขายต่างๆ และโต๊ะผู้จัดการฝ่ายขาย	หัวหน้าแผนกขาย
ฝ่ายคลังสินค้า	มี	โต๊ะหัวหน้าแผนกคลังสินค้า และโต๊ะผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า	หัวหน้าแผนกคลังสินค้า
ฝ่ายการตลาด	มี	โต๊ะผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด



ตารางที่ 5.7 (ต่อ) ตำแหน่งในการรับ- ส่งเอกสารของฝ่ายขาย, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิต

ฝ่าย	ถาดรับ- ส่งเอกสาร	สถานที่รับเอกสาร	ผู้รับผิดชอบการรับ- ส่ง
ฝ่ายการเงินและบัญชี	มี	โต๊ะหัวหน้าแผนกการเงินและโต๊ะหัวหน้าแผนกบัญชี	หัวหน้าแผนกการเงินและหัวหน้าแผนกบัญชี
ฝ่ายจัดซื้อ	มี	โต๊ะหัวหน้าแผนกจัดซื้อ	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ
ฝ่ายผลิต	มี	โต๊ะหัวหน้าแผนกวางแผนการผลิต และโต๊ะผู้จัดการฝ่ายผลิต	หัวหน้าแผนกวางแผนการผลิต

จากตารางที่ 5.7 จะเห็นว่าตำแหน่งของการรับ- ส่งเอกสารของฝ่ายต่างๆเป็นไปอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจัดให้มีถาดรับ-ส่งเอกสารไว้ตามตำแหน่งดังกล่าวเพื่อให้สามารถสังเกตได้ง่ายว่ามีการรับ-ส่งเอกสารและนอกจากนี้ได้กำหนดผู้รับผิดชอบการรับ- ส่งเอกสารในบริเวณต่างๆด้วย

## (2) การชี้แจงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

การชี้แจงระบบการรับ- ส่งเอกสารนี้ เริ่มจากชี้แจงให้ที่ประชุม Cross Functional Team ทราบและนำไปชี้แจงขยายให้พนักงานในฝ่ายของตนทราบว่า การรับ - ส่งเอกสารในแต่ละฝ่ายนั้น กำหนดไว้ที่บริเวณใด

## (3) การเริ่มใช้ระบบควบคุมการรับ- ส่งเอกสาร

หัวหน้าฝ่ายต่างๆได้กำหนดวันเริ่มใช้ระบบการควบคุมการรับ- ส่งเอกสารภายในฝ่าย โดยเริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2548

### 5.5.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สร้างความมั่นใจในการส่งเอกสารว่าจะไม่เกิดการสูญหายหรือนำไปวางไว้ผิดที่

## 5.6 การจัดทำมาตรฐานในการทำงาน

ปัจจุบันการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆขององค์กรนั้น ยังไม่มีการจัดทำมาตรฐานในการทำงาน ทำให้เกิดความสับสนในการทำงานและการดำเนินงานไม่เป็นระเบียบแบบแผน

### 5.6.1 ขั้นตอน และการปรับปรุง

สำหรับการจัดทำมาตรฐานในการทำงานขององค์กรนั้น เบื้องต้นได้จัดทำสำหรับกิจกรรมการดำเนินงานหลัก ซึ่งได้แก่ กิจกรรมการสั่งขาย, การจัดการใบสั่งผลิต, กระบวนการจัดซื้อ, การควบคุมสินค้าคงคลังและกิจกรรมการจัดส่งสินค้า โดยมีขั้นตอนดังตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 ขั้นตอนในการจัดทำมาตรฐานในการทำงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เวลาดำเนินงาน (2548)	ผู้เกี่ยวข้อง
1. กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานการจัดมาตรฐานในการทำงานสำหรับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	22-25 กุมภาพันธ์	ผู้อำนวยการส่วนบริหาร และ ผู้จัดการฝ่ายดังต่อไปนี้ ฝ่ายบริหาร, ฝ่ายขาย, ฝ่ายผลิต, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายการเงินและบัญชี
2. จัดทำมาตรฐานในการทำงาน	1-19 มีนาคม	ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมา
3. การตรวจสอบ และอนุมัติมาตรฐานที่จัดทำ	21-26 มีนาคม	ผู้อำนวยการส่วนบริหาร และ ผู้จัดการฝ่ายตามที่ได้กล่าวมา
4. กระบวนการเผยแพร่มาตรฐานในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้อง และการวัดผลความเข้าใจในมาตรฐานการทำงาน	28-31 มีนาคม สำหรับ การเผยแพร่มาตรฐานในการทำงาน และ 1-30 เมษายน สำหรับ การวัดผล	ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบริหาร, ฝ่ายขาย, ฝ่ายผลิต, ฝ่ายคลังสินค้า, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายการเงินและบัญชี
5. การนำมาตรฐานมาใช้ปฏิบัติจริง	1 เมษายน	พนักงานทุกระดับของกิจกรรมที่จัดทำมาตรฐาน

การจัดทำมาตรฐานในการทำงานข้างต้น มีรายละเอียดดังนี้

(1) การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำมาตรฐานในการทำงาน

ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิดในการจัดทำมาตรฐานในการทำงานนี้แก่ผู้อำนวยการส่วนบริหาร ซึ่งก็ได้รับความเห็นชอบ สำหรับการจัดทำมาตรฐานการทำงานนี้ผู้วิจัยได้เลือกที่จะเริ่มจัดทำเป็นตัวอย่างสำหรับกิจกรรมการดำเนินงานหลักขององค์กร ซึ่งคือกิจกรรมทางด้านการสนับสนุนการขายและการบริการสินค้า โดยได้กำหนดผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้อำนวยการส่วนบริหารและผู้จัดการฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมนั้นๆ

(2) การจัดทำมาตรฐานในการทำงาน

การจัดทำมาตรฐานในการทำงานนี้ได้มีการกำหนดกระบวนการในการทำงาน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์และการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเอกสารที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ สำหรับรายละเอียดของมาตรฐานในการทำงานที่ได้จัดทำขึ้น ได้สรุปและแสดงดังตารางที่ 5.9 โดยแสดงกระบวนการในการทำงานและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง


















ตัวอย่างของกระบวนการทำงานที่ได้จัดทำขึ้น ได้แสดงดังรูปที่ 5.18 ถึง รูปที่ 5.22

(3) การตรวจสอบและการอนุมัติการจัดทำมาตรฐาน



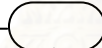







หลังจากที่ได้จัดทำมาตรฐานการทำงานเรียบร้อยแล้ว มาตรฐานงานเหล่านั้นต้องได้รับการตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมจากหัวหน้างานและผู้จัดการฝ่ายต่างๆ จากนั้นจะทำการเสนอมาตรฐานในการทำงานเหล่านี้ต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการส่วนบริหารเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่ามาตรฐานในการทำงานที่จัดทำขึ้นมานั้นมีความขัดแย้งกับนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่

ตารางที่ 5.9 กระบวนการในการทำงานที่จัดทำเป็นมาตรฐานการดำเนินงานและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง


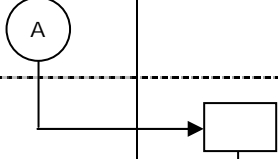
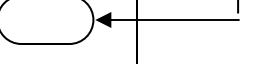
ชื่อกระบวนการในการทำงาน	ชื่อฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	เอกสารที่ใช้
1. กระบวนการสั่งขาย	1. ฝ่ายขาย 2. ฝ่ายคลังสินค้า 3. ฝ่ายการเงินและบัญชี	1. ใบสั่งขายสินค้า 2. ใบบันทึกสั่งขายสินค้า ประจำเดือน
2. กระบวนการจัดการ ใบสั่งผลิต	1. ฝ่ายคลังสินค้า 2. ฝ่ายการตลาด 3. ฝ่ายขาย 4. ฝ่ายผลิต	1. ใบสั่งขายสินค้า 2. ใบสั่งผลิตสินค้า 3. ใบวางแผนการผลิต 4. รายงานการผลิตสินค้าประจำเดือน
3. กระบวนการจัดซื้อ สินค้า	1. ฝ่ายจัดซื้อ 2. ฝ่ายคลังสินค้า 3. ฝ่ายการตลาด 4. ฝ่ายขาย 5. ฝ่ายการเงินและบัญชี	1. ใบขอซื้อสินค้า 2. ใบสั่งขายสินค้า 3. ใบวางแผนการสั่งซื้อสินค้า 4. ใบส่งมอบสินค้า 5. ใบรายการบันทึกสินค้ารับเข้า 6. รายงานการรับสินค้าเข้ารายเดือน 7. รายงานการจัดซื้อสินค้าประจำเดือน
4. กระบวนการควบคุม สินค้าคงคลัง	1. ฝ่ายคลังสินค้า 2. ฝ่ายจัดซื้อ 3. ฝ่ายผลิต	1. ใบส่งมอบสินค้า ( ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดซื้อ) 2. บันทึกการติดตามการส่งมอบ สินค้าเข้าคลัง 3. รายการบันทึกสินค้ารับเข้าคลัง 4. ใบบันทึกการเบิก-จ่ายสินค้า 5. รายงานปริมาณสินค้าประจำเดือน
5. กระบวนการจัดส่งสินค้า ให้แก่ลูกค้า	1. ฝ่ายคลังสินค้า 2. ฝ่ายการเงินและบัญชี 3. ฝ่ายจัดซื้อ 4. ฝ่ายผลิต	1. ใบวางแผนการจัดส่งสินค้า 2. ใบเบิกสินค้า 3. ใบกำกับสินค้า 4. รายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือน 5. ใบส่งมอบสินค้า ( ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดซื้อ)

<b>บริษัท ZZZ</b>			<b>ผังความสัมพันธ์</b> คู่มือกระบวนการ (PROCEDURE MANUAL)					รหัส : xxxxx
			ชื่อ : กระบวนการส่งขาย					
ผู้จัดทำ (หัวหน้าแผนกขาย)	ผู้ตรวจสอบ (ผู้จัดการฝ่ายขาย)	ผู้อนุมัติ (ผู้อำนวยการส่วนการตลาด)	สัญลักษณ์					แผ่นที่ 1/1
			 เริ่มต้น/ สิ้นสุด	 ดำเนินการ	 พิจารณา	 สื่อสาร	 จุดเชื่อมโยง	
<b>การดำเนินงาน</b>			พนักงานขาย	หัวหน้า แผนกขาย	ผู้จัดการ ฝ่ายขาย	แผนกรับและ ติดตามออเดอร์	ผู้จัดการฝ่าย คลังสินค้า	ผจก. ฝ่ายการ เงินและบัญชี
1.	ดำเนินการติดต่อลูกค้าและสั่งขายสินค้า							
2.	ดำเนินการจัดส่งใบสั่งขายสินค้า (ปกติ/ ค่วน) (กรณีเกิดปัญหาในการสั่งซื้อจากลูกค้า ต้องได้รับการ อนุมัติจากผู้จัดการฝ่ายขายก่อน)							ใบสั่งขายสินค้า
3.	รับการสั่งขายสินค้าจากพนักงานขาย และการสั่งจาก ลูกค้าโดยตรง และจัดส่งใบสั่งขายสินค้าต่อไป							ใบสั่งขายสินค้า
4.	จัดทำใบบันทึกสั่งขายประจำเดือน							ใบบันทึกการสั่งขายสินค้า
5.	ตรวจรับใบบันทึกสั่งขายสินค้าประจำเดือน							ใบบันทึกการสั่งขายสินค้า
6.	สำเนาใบบันทึกสั่งขายสินค้าประจำเดือนแก่ฝ่าย การเงินและบัญชีเพื่อดำเนินการต่อไป							สำเนาใบบันทึกการสั่งขาย สินค้า
7.	รายงานผลการดำเนินการขายประจำเดือนต่อที่ ประชุมขององค์กร							











รูปที่ 5.18 มาตรฐานการทำงาน กระบวนการส่งขาย

<b>บริษัท ZZZ</b>		ผังความสัมพันธ์ คู่มือกระบวนการ (PROCEDURE MANUAL) ชื่อ : กระบวนการจัดการใบสั่งผลิต					รหัส : xxxxx
ผู้จัดทำ (หัวหน้าแผนกผลิต)	ผู้ตรวจสอบ (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)	ผู้อนุมัติ (ผู้อำนวยการส่วนผลิต)	สัญลักษณ์  เริ่มต้น/สิ้นสุด    ดำเนินการ    พิจารณา    สื่อสาร    จุดเชื่อมโยง				แผ่นที่ 1/2
<b>การดำเนินงาน</b>		แผนกรับและ ติดตามออเดอร์	ผู้จัดการฝ่าย คลังสินค้า	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	หัวหน้าแผนก วางแผนการผลิต	แบบฟอร์ม / เอกสารอ้างอิง
1.	รับใบสั่งขายสินค้าจากแผนกรับและติดตามออเดอร์ (สั่งขายจากพนักงานขายและจากลูกค้าโดยตรง)						ใบสั่งขายสินค้า
2.	ตรวจสอบความถูกต้องใบสั่งขายสินค้า						ใบสั่งขายสินค้า
3.	จัดทำใบสั่งผลิตสินค้า						ใบสั่งผลิตสินค้า
4.	จัดส่งใบสั่งผลิตสินค้าให้ฝ่ายการตลาดเพื่ออนุมัติ และพยากรณ์การขาย						ใบสั่งผลิตสินค้า
5.	แก้ไขและตรวจสอบใบสั่งผลิตสินค้า						ใบสั่งผลิตสินค้า
6.	จัดส่งใบสั่งผลิตสินค้าให้ฝ่ายผลิต						ใบสั่งผลิตสินค้า
							

รูปที่ 5.19 มาตรฐานการทำงาน กระบวนการจัดการใบสั่งผลิต









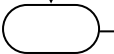

<b>บริษัท ZZZ</b>		ผังความสัมพันธ์ คู่มือกระบวนการ (PROCEDURE MANUAL) ชื่อ : กระบวนการจัดการใบสั่งผลิต					รหัส : xxxxx		
ผู้จัดทำ (หัวหน้าแผนกผลิต)	ผู้ตรวจสอบ (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)	ผู้อนุมัติ (ผู้อำนวยการส่วนผลิต)	สัญลักษณ์  เริ่มต้น/สิ้นสุด    ดำเนินการ    พิจารณา    สื่อสาร    จุดเชื่อมโยง					แผ่นที่ 2/2	
<b>การดำเนินงาน</b>		แผนกรับและ ติดตามออเดอร์	ผู้จัดการฝ่าย คลังสินค้า	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	หัวหน้าแผนก วางแผนการผลิต	แบบฟอร์ม / เอกสารอ้างอิง		
7.	วางแผนการผลิตและดำเนินการผลิต						ใบวางแผนการผลิตสินค้า		
8.	รายงานการผลิตสินค้าประจำเดือนต่อที่ประชุม ขององค์กร						รายงานการผลิตสินค้า ประจำเดือน		

รูปที่ 5.19 (ต่อ) มาตรฐานการทำงาน กระบวนการจัดการใบสั่งผลิต














<b>บริษัท ZZZ</b>		<b>ผังความสัมพันธ์</b> คู่มือกระบวนการ (PROCEDURE MANUAL) ชื่อ : กระบวนการจัดซื้อ					รหัส : xxxxx	
ผู้จัดทำ (หัวหน้าแผนกจัดซื้อ)	ผู้ตรวจสอบ (ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ)	ผู้อนุมัติ (ผู้อำนวยการส่วนบริหาร)	สัญลักษณ์  เริ่มต้น/ สิ้นสุด    ดำเนินการ    พิจารณา    สื่อสาร    จุดเชื่อมโยง					แผ่นที่ 1/2
	<b>การดำเนินงาน</b>	แผนกรับและติดตามออเดอร์	ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี	แบบฟอร์ม / เอกสารอ้างอิง	
1.	รับใบสั่งขายสินค้าจากแผนกรับและติดตามออเดอร์ (สั่งขายจากพนักงานขายและจากลูกค้าโดยตรง)						ใบสั่งขายสินค้า	
2.	ตรวจสอบความถูกต้องใบสั่งขายสินค้า และตรวจสอบสินค้าประเภทสั่งซื้อ						ใบสั่งขายสินค้า	
3.	ตรวจสอบสินค้าคงคลัง						รายงานปริมาณสินค้าประจำเดือน	
4.	จัดทำใบขอซื้อสินค้า						ใบขอซื้อสินค้า	
5.	จัดส่งใบขอซื้อสินค้าให้ฝ่ายการตลาดเพื่ออนุมัติ						ใบขอซื้อสินค้า	
6.	แก้ไขและตรวจสอบใบขอซื้อสินค้า						ใบขอซื้อสินค้า	
								

รูปที่ 5.20 มาตรฐานการทำงาน กระบวนการจัดซื้อ















<b>บริษัท ZZZ</b>			ผังความสัมพันธ์ คู่มือกระบวนการ (PROCEDURE MANUAL) ชื่อ : กระบวนการจัดซื้อ				รหัส : xxxxx	
ผู้จัดทำ <small>(หัวหน้าแผนกจัดซื้อ)</small>	ผู้ตรวจสอบ <small>(ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ)</small>	ผู้อนุมัติ <small>(ผู้อำนวยการส่วนบริหาร)</small>	สัญลักษณ์ 				แผ่นที่ 2/2	
การดำเนินงาน			แผนกรับและ ติดตามออเดอร์	ผู้จัดการฝ่าย คลังสินค้า	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่าย จัดซื้อ	ผู้จัดการฝ่าย การเงินและบัญชี	แบบฟอร์ม / เอกสารอ้างอิง
7.	ดำเนินการจัดส่งใบขอซื้อสินค้าให้ฝ่ายจัดซื้อ							ใบขอซื้อสินค้า
8.	ดำเนินการวางแผนการจัดซื้อ							ใบวางแผนการจัดซื้อสินค้า
9.	ดำเนินการจัดซื้อ และตรวจรับสินค้าสั่งซื้อ							ใบรายการบันทึกสินค้า รับเข้า
10.	ดำเนินการส่งมอบสินค้าเข้าคลัง							ใบส่งมอบสินค้า
11.	รายงานการจัดซื้อสินค้าประจำเดือนต่อที่ประชุม ขององค์กร							รายงานการจัดซื้อสินค้า ประจำเดือน

รูปที่ 5.20 (ต่อ) มาตรฐานการทำงาน กระบวนการจัดซื้อ

บริษัท ZZZ		ผังความสัมพันธ์ คู่มือกระบวนการ (PROCEDURE MANUAL) ชื่อ : กระบวนการควบคุมสินค้าคงคลัง					รหัส : xxxxx
ผู้จัดทำ (หัวหน้าแผนกคลังฯ)	ผู้ตรวจสอบ (ผู้จัดการฝ่ายคลังฯ)	ผู้อนุมัติ (ผู้อำนวยการส่วนบริหาร)	สัญลักษณ์  เริ่มต้น/สิ้นสุด    ดำเนินการ    พิจารณา    สื่อสาร    จุดเชื่อมโยง				แผ่นที่ 1/1
การดำเนินงาน		หัวหน้าแผนก คลังสินค้า	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด	ผู้จัดการฝ่าย การเงินและบัญชี	แบบฟอร์ม / เอกสารอ้างอิง
1.	ตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลังประจำเดือน						รายงานปริมาณสินค้า ประจำเดือน
2.	ดำเนินการติดตามการส่งมอบสินค้าเข้าคลัง						แบบฟอร์มบันทึกการติดตาม การส่งมอบสินค้าเข้าคลัง
3.	รับมอบสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิต และบันทึกแบบฟอร์มใบส่งมอบสินค้า						ใบส่งมอบสินค้า
4.	จัดทำรายการบันทึกสินค้ารับเข้าคลังทั้งหมด						รายการบันทึกสินค้ารับเข้า คลัง
5.	ดำเนินการเบิก - จ่ายสินค้า และบันทึกการเบิก - จ่าย สินค้าพร้อมสำเนาให้ฝ่ายการตลาดและฝ่ายการเงินฯ						ใบบันทึกการเบิก - จ่าย สินค้า
6.	รายงานปริมาณสินค้าประจำเดือนต่อผู้จัดการฝ่าย คลังสินค้าเพื่อเข้าที่ประชุมองค์กรต่อไป						รายงานปริมาณสินค้า ประจำเดือน

รูปที่ 5.21 มาตรฐานการทำงาน กระบวนการควบคุมสินค้าคงคลัง

บริษัท ZZZ		ผังความสัมพันธ์ คู่มือกระบวนการ (PROCEDURE MANUAL) ชื่อ : กระบวนการจัดส่งสินค้า					รหัส : xxxxx		
ผู้จัดทำ (หัวหน้าแผนกคลังฯ)	ผู้ตรวจสอบ (ผู้จัดการฝ่ายคลังฯ)	ผู้อนุมัติ (ผู้อำนวยการส่วนบริหาร)	สัญลักษณ์ 					แผ่นที่ 1/1	
การดำเนินงาน			ผู้จัดการฝ่าย คลังสินค้า	หัวหน้าแผนก คลังสินค้า	หัวหน้าแผนก ยานยนต์	พนักงาน ยานยนต์	ผก.ฝ่าย การตลาด	ผก.ฝ่ายการเงิน และบัญชี	แบบฟอร์ม / เอกสารอ้างอิง
1.	ดำเนินการวางแผนการจัดส่งสินค้า								ใบวางแผนการจัดส่งสินค้า
2.	รับมอบสินค้าจากฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิต								ใบส่งมอบสินค้า
3.	ดำเนินการเบิกสินค้าจากคลังสินค้าเพื่อจัดส่ง								ใบเบิกสินค้า
4.	จัดมอบงานให้พนักงานจัดส่ง								แบบฟอร์มใบวางแผนการจัดส่งสินค้า
5.	ดำเนินการจัดส่งสินค้าและบันทึกใบกำกับสินค้า								ใบกำกับสินค้า
6.	สำเนาใบกำกับสินค้าให้แก่ฝ่ายการเงินและบัญชีเพื่อดำเนินการต่อไป								ใบกำกับสินค้า
7.	รายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือนต่อที่ประชุมขององค์กร								รายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือน

รูปที่ 5.22 มาตรฐานการทำงาน กระบวนการจัดส่งสินค้า

#### (4) การเผยแพร่มาตรฐานการทำงานและการวัดผลความเข้าใจในมาตรฐานการทำงาน

หลังจากที่มาตรฐานการทำงานต่างๆได้รับการอนุมัติให้สามารถใช้ได้แล้ว การดำเนินการต่อมาได้แก่ การเผยแพร่มาตรฐานในการทำงานต่างๆให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานได้มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยที่กระบวนการเผยแพร่มาตรฐานในการทำงานนั้นมีผู้รับผิดชอบตามตารางที่ 5.8 ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

เมื่อพนักงานในแต่ละฝ่ายได้รับเผยแพร่และชี้แจงถึงมาตรฐานในการทำงานแล้ว พนักงานจะต้องบันทึกผลว่ามีความเข้าใจมากน้อยเพียงไร ถ้าพบว่าพนักงานยังไม่เข้าใจก็จะดำเนินการเผยแพร่ซ้ำจนกระทั่งเกิดความเข้าใจเป็นอย่างดี จากนั้นก็จะมีการสุ่มทดสอบการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานจริง

#### (5) การนำมาตรฐานการทำงานปฏิบัติ

หลังจากที่ฝ่ายต่างๆได้รับการเผยแพร่มาตรฐานในการทำงานจนมีความเข้าใจอันดีแล้ว หัวหน้างานต่างๆก็จะนำมาตรฐานการทำงานเหล่านี้มาเริ่มปฏิบัติ โดยเริ่มมีการปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา

### 5.6.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากการจัดทำกระบวนการในการทำงานและวิธีในการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานสำหรับการทำงานของกรดำเนินงานในกิจกรรมหลักขององค์กรคือ กิจกรรมการขายและการบริการสินค้า ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ การลดความสับสนในการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตและหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ช่องทางในการดำเนินการติดต่อสื่อสารและการประสานงานต่างๆสามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นลำดับขั้นและเป็นไปด้วยความชัดเจน ดังนั้นจึงน่าจะลดปัญหาการติดต่อสื่อสารผิดช่องทาง และช่วยเป็นบรรทัดฐานเพื่อใช้ในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ได้อีกทางหนึ่ง

## บทที่ 6

### การทดสอบการใช้งาน และประเมินผล

ในบทที่ผ่านมา ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นด้านการดำเนินงานในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร คือ กิจกรรมด้านการสนับสนุนการขายและการบริการสินค้า และได้กล่าวถึงแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สำหรับบทนี้จะกล่าวถึงการวัดผลของการดำเนินการในระบบการทำงานที่ได้เสนอแนวทางไว้และได้นำไปปฏิบัติ ซึ่งแนวทางทั้งหมดที่ได้กล่าวไว้และสามารถปฏิบัติได้จริงสามารถจัดได้เป็น 2 ระบบ ได้แก่

1. ระบบการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงาน
2. ระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

ดังนั้น การวัดผลการทำงานจะตรวจสอบว่าในการปรับปรุงระบบทั้งสอง ผลการปรับปรุงและปัญหาที่เกิดขึ้นในการปรับปรุงเป็นอย่างไร สำหรับการดำเนินการวัดผลการปรับปรุงในแต่ละระบบนั้น สามารถแบ่งเป็นรายละเอียดในการวัดและประเมินผลได้ดังนี้

1. ช่วงเวลาในการวัดผล
2. วิธีวัดผล
3. ผลการปรับปรุง

#### 6.1 ผลการปรับปรุงระบบการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงาน

การดำเนินการวัดผลการปรับปรุงในระบบการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงานนั้นมีรายละเอียด ดังนี้

##### 6.1.1 ช่วงเวลาในการวัดผล

การวัดผลแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 3 ช่วงได้แก่ ก่อนการปรับปรุง ระหว่างการปรับปรุง และหลังการปรับปรุง โดยแนวทางในการปรับปรุงคือ การจัดระบบวางแผนร่วม การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการควบคุมกิจกรรม

การดำเนินงานหลักขององค์กร และรวมไปถึงการออกแบบเอกสารสำหรับควบคุมการดำเนินงานที่สำคัญอันได้แก่ แบบฟอร์มบันทึกการติดตามการส่งมอบสินค้าเข้าคลัง ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้มีสินค้ารองรับและทันต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

### 6.1.2 วิธีการวัดผล

การวัดผลการปรับปรุงระบบการวางแผน และการควบคุมการดำเนินงานของกิจกรรมหลักที่สำคัญขององค์กร จะวัดผลของความบกพร่องที่เกิดขึ้น ดังนี้

- (1) จำนวนครั้งการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา
- (2) จำนวนครั้งการจัดซื้อสินค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา

โดยข้อมูลตัวเลขความบกพร่องด้านการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงานนี้ มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในรายงานการจัดส่งสินค้าประจำเดือนของฝ่ายคลังสินค้า และใบวางแผนการจัดซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อ

### 6.1.3 ผลการปรับปรุง

ผลการปรับปรุงระบบการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงาน ได้แสดงในตารางที่ 6.1 ซึ่งสามารถสรุปผลในการปรับปรุงได้ดังนี้

- (1) จำนวนครั้งของความบกพร่องในการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา อันเนื่องจากการวางแผนการจัดส่ง, การจัดซื้อที่ผิดพลาด การได้รับแทรกงานด่วนหรือการได้รับใบสั่งขายล่าช้าเกินกำหนด โดยก่อนการดำเนินการปรับปรุงพบว่าในปีพ.ศ. 2547 พบความบกพร่องโดยเฉลี่ยสูงถึง 30 ครั้งในแต่ละเดือน ซึ่งทางองค์กรได้ตั้งเป้าหมายเบื้องต้นของการจัดส่งสินค้าล่าช้าไว้โดยไม่ควรเกิน 15 ครั้งต่อเดือน สำหรับปีพ.ศ. 2548 ซึ่งเริ่มทำการปรับปรุงพบแนวโน้มว่าความบกพร่องของการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลานั้น มีค่าลดลงและสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย โดยผลของการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าในระหว่างการปรับปรุงมีความบกพร่องของการจัดส่งล่าช้าลดเหลือเฉลี่ย 20 ครั้งต่อเดือน และหลังการปรับปรุงความบกพร่องลดลงเหลือเฉลี่ย 14.6 ครั้งต่อเดือน โดยในเดือนพฤษภาคมและเดือนมิถุนายนนั้น สามารถควบคุมความบกพร่องของการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าล่าช้าได้ไม่เกิน 15 ครั้งในแต่ละเดือน

(2) จำนวนครั้งการจัดซื้อสินค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งเนื่องมาจากการวางแผนการจัดซื้อที่ผิดพลาดหรือเกิดปัญหาในการจัดซื้ออื่นๆ เช่น ได้รับใบขอซื้อด่วนเข้ามาแทรกกรณีที่สินค้าขาดคลังและเมื่อดำเนินการสั่งซื้อพบว่าทางผู้ขายสินค้าไม่สามารถเร่งจัดส่งให้ได้ รวมทั้งการขาดการติดตาม และควบคุมการส่งมอบสินค้าเข้าคลังจากฝ่ายคลังสินค้าให้เป็นไปตามกำหนดเวลา เป็นต้น โดยก่อนการดำเนินการปรับปรุงพบจำนวนความบกพร่องเฉลี่ย 15.75 ครั้งต่อเดือน ระหว่างการปรับปรุงพบความบกพร่องเฉลี่ย 10 ครั้งต่อเดือนและภายหลังการปรับปรุงพบความบกพร่องเฉลี่ย 7.6 ครั้งต่อเดือน ซึ่งเป้าหมายเบื้องต้นขององค์กรในการจัดซื้อสินค้าไม่ทันตามกำหนดเวลาคือ ไม่เกิน 8 ครั้งต่อเดือนโดยเฉลี่ย

ในส่วนของการออกแบบเอกสารเพื่อควบคุมและติดตามการส่งมอบสินค้าเข้าคลัง ซึ่งได้แสดงไว้แล้วในรูปที่ 5.16 นั้น ผลของการนำแบบฟอร์มดังกล่าวมาใช้พบว่า การติดตามการส่งมอบสินค้าโดยฝ่ายคลังสินค้าทำได้สะดวกมากขึ้น มีความชัดเจนในการพิจารณาวันที่ควรตรวจสอบความพร้อมในการส่งมอบสินค้าทั้งจากฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดซื้อได้ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายให้มีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เนื่องจากมีการบันทึกผลของการติดตามการส่งมอบสินค้านี้อย่างชัดเจน

จากผลการปรับปรุงดังกล่าวนี้ สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าปัญหาของการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงานได้ลดลง โดยเห็นได้จากจำนวนครั้งของความบกพร่องในการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลาที่มีความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น คือ มีค่าลดลงภายหลังมีการจัดระบบการวางแผนงานร่วมและควบคุมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และมีแนวโน้มที่จะขจัดความบกพร่องนี้ได้ตามเป้าหมายที่ทางองค์กรได้กำหนดไว้ในเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป เช่นเดียวกับการลดลงของจำนวนครั้งความบกพร่องของการจัดซื้อสินค้าโดยฝ่ายจัดซื้อที่ไม่ทันตามกำหนดเวลา แสดงได้ว่าการจัดให้มีการวางแผนร่วมกันระหว่างฝ่าย และจัดระบบการควบคุมการดำเนินงานนั้นทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.1 จำนวนความบกพร่องเนื่องจากปัญหาการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงาน

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น (จำนวนครั้ง)	ก่อนการปรับปรุง (2547)												ระหว่าง การปรับปรุง (2548)		หลังการปรับปรุง (2548)		
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
การจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า ไม่ทันตามกำหนดเวลา (ฝ่ายคลังสินค้า)	15	60	45	50	32	15	12	14	17	24	32	48	25	17	17	15	12
รวม	364												42		44		
เฉลี่ย (ครั้ง / เดือน)	30												21		14.6		
เป้าหมายเบื้องต้น	ต่ำกว่า 15 ครั้ง ในแต่ละเดือน																
การจัดซื้อสินค้าไม่ทันตาม กำหนดเวลา (ฝ่ายจัดซื้อ)	14	18	18	21	18	17	12	16	12	14	18	11	12	8	8	8	7
รวม	189												20		23		
เฉลี่ย (ครั้ง / เดือน)	15.75												10		7.6		
เป้าหมายเบื้องต้น	ต่ำกว่า 8 ครั้ง ในแต่ละเดือน																



## 6.2 ผลการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

การดำเนินการวัดผลการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน มีรายละเอียด ดังนี้

### 6.2.1 ช่วงเวลาในการวัดผล

การวัดผลแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ก่อนการปรับปรุง ระหว่างการปรับปรุง และหลังการปรับปรุง แนวทางในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานมีอยู่ 4 แนวทางด้วยกันดังที่ได้กล่าวมาแล้วได้แก่ การปรับปรุงเอกสารและแบบฟอร์มให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ การสร้างระบบการรับ-ส่งเอกสารและการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่ใช้ในการรับ-ส่งเอกสารอย่างชัดเจน และแนวทางสุดท้ายคือ การจัดทำมาตรฐานในการทำงาน ซึ่งการปรับปรุงการดำเนินงานเหล่านี้ได้เริ่มดำเนินการปรับปรุงในเดือน มกราคม 2548

### 6.2.2 วิธีการวัดผล

การวัดผลการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและประสานงานทำโดยการขอความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ติดต่อสื่อสารต่างๆ ซึ่งใช้เอกสาร/แบบฟอร์มและรับผิดชอบในการรับ-ส่งเอกสารเป็นผู้ทำการบันทึกข้อบกพร่องในการติดต่อสื่อสารดังกล่าว โดยแบบฟอร์มเอกสารที่ใช้ในการเก็บบันทึกข้อบกพร่องในการติดต่อสื่อสารแสดงได้แสดงไว้ในภาคผนวก ค รูปที่ ค.1

### 6.3.3 ผลการปรับปรุง

ผลการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารในงานวิจัยนี้ เน้นไปที่การสื่อสารระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายคลังสินค้า ซึ่งเป็นการสื่อสารในกิจกรรมเริ่มต้นก่อนไปสู่การสื่อสารในกิจกรรมอื่นๆไป ทั้งนี้ผลการปรับปรุงแสดงดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายคลังสินค้า

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น (จำนวนครั้ง)	ก่อนการปรับปรุง (2547)												ระหว่าง การปรับปรุง (2548)		หลังการปรับปรุง (2548)		
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
สารที่ส่งไม่ชัดเจน หรือ ไม่ครบถ้วน (ใบสั่งขายไม่ถูกต้อง)	15	6	20	15	19	12	12	16	17	21	15	18	16	13	11	6	6
รวม	186												29		23		
เฉลี่ย (ครั้ง / เดือน)	15.5												14.5		7.6		
การส่งสารช้ากว่ากำหนด - ใบสั่งขายด่วน	15	18	23	25	25	15	18	54	-	18	31	42	22	16	16	17	7
รวม	284												38		40		
เฉลี่ย (ครั้ง / เดือน)	24												19		13.3		
- ใบสั่งขายปกติ	15	27	36	46	13	9	-	3	3	22	33	32	10	3	7	-	5
รวม	239												13		12		
เฉลี่ย (ครั้ง / เดือน)	20												6.5		4		

## จากตารางที่ 6.2 สามารถสรุปผลการปรับปรุงได้ดังนี้

(1) ความบกพร่องของการส่งเอกสารที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วนได้ลดลง โดยก่อนการปรับปรุงมีความบกพร่องในด้านนี้เฉลี่ย 15.5 ครั้งต่อเดือน ระหว่างปรับปรุงมีความบกพร่องเฉลี่ย 14.5 ครั้งต่อเดือน และหลังการปรับปรุงความบกพร่องเฉลี่ยลดลงเป็น 7.6 ครั้งต่อเดือน

(2) ความบกพร่องด้านการส่งเอกสารล่าช้ากว่ากำหนด ทั้งนี้ระยะเวลากำหนดการส่งใบสั่งขาย(ปกติ) ต้องจัดส่งให้ฝ่ายคลังสินค้าล่วงหน้า 3 วันก่อนกำหนดการรับสินค้าของลูกค้า และสำหรับใบสั่งขาย(ด่วน)นั้น จะต้องจัดส่งใบสั่งขายให้กับฝ่ายคลังสินค้าทางเครื่องโทรสารเมื่อมีการสั่งซื้อสินค้าด่วนเข้ามาหรืออย่างช้าที่สุด 1 ชั่วโมงก่อนกำหนดรับสินค้าของลูกค้า จากข้อมูลตัวเลขที่ได้ทำการบันทึกพบว่า ความบกพร่องของการส่งใบสั่งขาย(ปกติ) ก่อนการปรับปรุงนั้นเฉลี่ย 20 ครั้งต่อเดือน ระหว่างปรับปรุงมีความบกพร่องเฉลี่ย 6.5 ครั้งต่อเดือน และหลังการปรับปรุงความบกพร่องเฉลี่ยลดลงเป็น 4 ครั้งต่อเดือน และสำหรับความบกพร่องของการส่งใบสั่งขาย(ด่วน) ก่อนการปรับปรุงนั้น เฉลี่ย 24 ครั้งต่อเดือน ระหว่างปรับปรุงมีความบกพร่องเฉลี่ย 19 ครั้งต่อเดือน และหลังการปรับปรุงความบกพร่องเฉลี่ยลดลงเป็น 13.3 ครั้งต่อเดือน

นอกจากนี้ จากแนวทางในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน โดยการจัดทำมาตรฐานในการดำเนินงาน เพื่อให้การประสานการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอนและมีแบบแผน เมื่อมีการปฏิบัติตามมาตรฐานงานอย่างจริงจังและดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เดือนเมษายนเป็นต้นมาพบว่าการทำงานในแต่ละกิจกรรมของแต่ละฝ่ายสามารถทำได้ง่ายขึ้น มีความชัดเจนในขั้นตอน /กระบวนการไหลของงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่และสามารถลดปัญหาการขัดแย้งของการดำเนินงานระหว่างฝ่ายลงได้ เนื่องจากมีการกำหนดรูปแบบงานอย่างชัดเจนซึ่งสามารถสรุปผลการจัดทำมาตรฐานการทำงานได้ดังนี้

(1) เป็นการสร้างรูปแบบการดำเนินงานให้มีขั้นตอนอย่างชัดเจน สามารถลดข้อสงสัยในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมได้

(2) ทำให้เกิดกระบวนการควบคุม และจัดการการดำเนินงานได้ด้วยรูปแบบของมาตรฐานการทำงานเอง

(3) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจและเอาใจใส่ต่องานของตน สามารถประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานอื่นได้ เนื่องจากมีการกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

(4) เป็นการกำหนดระบบการติดต่อสื่อสาร โดยการกำหนดเอกสารที่จำเป็นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการติดต่อดำเนินงานสำหรับแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน

จากผลการปรับปรุงดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าปัญหาในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานได้ลดลงในระดับหนึ่ง ซึ่งการลดลงของปัญหาการสื่อสารระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายคลังสินค้าจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารระหว่างฝ่ายอื่นๆที่มีกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกันได้ลดลงตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น เมื่อการส่งเอกสาร คือ ใบสั่งขาย ตรงตามกำหนดเวลามากขึ้น การจัดทำใบสั่งผลิตหรือใบสั่งซื้อสินค้าโดยฝ่ายคลังสินค้าก็จะตรงตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ และเมื่อควบคุมการดำเนินงานการออกเอกสารเหล่านี้ของฝ่ายคลังสินค้าให้ตรงตามเวลา จะเป็นผลทำให้การประสานงานอื่นๆเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีความราบรื่น และไม่เกิดปัญหาความล่าช้าในการดำเนินงาน อีกทั้งการมีมาตรฐานในการทำงานที่เป็นรูปแบบชัดเจนทำให้การติดต่อสื่อสารและประสานงานกันเป็นไปอย่างมีขั้นตอน และไม่เกิดปัญหาด้านความสับสนในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน

### 6.3 ผลการปรับปรุงระบบการดำเนินงาน

จากผลการปรับปรุงทั้ง 2 หัวข้อที่ได้กล่าวมาแล้ว นั่นคือ ผลการปรับปรุงระบบการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงาน และผลการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน โดยสามารถลดปัญหาที่สำคัญขององค์กรคือ ความล่าช้าในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ซึ่งการลดปัญหาในกิจกรรมการส่งมอบสินค้านี้ลงได้ มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และภาพลักษณ์ขององค์กรในขณะที่ธุรกิจประเภทนี้ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ด้วยการจัดส่งที่รวดเร็ว ตรงเวลาและสินค้ามีคุณภาพ ย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อความสามารถในการรักษาลูกค้าและยอดขายสินค้าได้ นอกจากนี้เมื่อการดำเนินงานในทุกๆด้านมีประสิทธิภาพและดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรย่อมจะหมดไป

จากการดำเนินการปรับปรุงเป็นระยะเวลา 5 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2548 นี้ พบว่าเมื่อสามารถลดปัญหาการจัดส่งสินค้าที่ล่าช้าซึ่งเป็นปัญหาหลักที่สำคัญขององค์กรในภาวะที่ต้องมีการแข่งขันเพื่อรักษาและเพิ่มลูกค้าแล้วนั้น ผลของความสามารถของการรักษาลูกค้าขององค์กรตัวอย่าง มีแนวโน้มที่จะสามารถคงการรักษาลูกค้าไว้ได้ดีกว่าก่อนการดำเนินการปรับปรุง ที่มีปัญหาด้านการจัดส่งสินค้าและลูกค้าไม่พึงพอใจ โดยแสดงได้ดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า

เดือน	ผลกระทบที่เกิดขึ้น (%)	ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า (เป้าหมาย 75%)
ก่อนการปรับปรุง (2547)	มกราคม	30
	กุมภาพันธ์	37
	มีนาคม	37
	เมษายน	35
	พฤษภาคม	45
	มิถุนายน	46
	กรกฎาคม	35
	สิงหาคม	41
	กันยายน	34
	ตุลาคม	37
	พฤศจิกายน	40
	ธันวาคม	40
ระหว่างการปรับปรุง (2548)	กุมภาพันธ์	50
	มีนาคม	65
หลังการปรับปรุง (2548)	เมษายน	70
	พฤษภาคม	70
	มิถุนายน	80

นอกจากนี้ในช่วงระยะเวลาการปรับปรุงการดำเนินงานได้มีการเก็บข้อมูลความสามารถในการเพิ่มลูกค้า โดยใช้ข้อได้เปรียบในการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ตรงต่อเวลาและสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งทางองค์กรได้กำหนดเป้าหมายเบื้องต้นไว้ว่าความสามารถเพิ่มลูกค้าได้ 20% ในแต่ละเดือน และผลของความสามารถในการเพิ่มลูกค้าใหม่ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 6.4 ซึ่งจากตารางพบว่ามีแนวโน้มที่จะสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 6.4 ความสามารถในการเพิ่มลูกค้าใหม่ (เป้าหมาย 20% ของลูกค้าเดิม)

ผลที่เกิดขึ้นในการปรับปรุง การดำเนินงาน (%)	ระยะเวลาวัดผล (2548)				
	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
ความสามารถในการเพิ่มลูกค้าใหม่	9	13	17	17	20

#### 6.4 การประเมินผลระบบการบริหารการดำเนินงาน

หลังจากที่ได้ทดลองปรับปรุงระบบการบริหารการดำเนินงาน อันประกอบไปด้วยระบบการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงาน และระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2548 เป็นเวลา 5 เดือน ในขั้นตอนต่อมาจึงได้มีการประเมินผลการบริหารงานในด้านต่างๆเหล่านี้ หลังจากการดำเนินการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา ระบบการดำเนินงาน การประเมินผลการบริหารได้เลือกใช้วิธีขอความคิดเห็นจากผู้บริหารทั้ง 3 หน่วยงานซึ่งได้แก่ หน่วยงานบริหาร หน่วยงานตลาด และหน่วยงานผลิต โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบบสอบถามได้แยกประเด็นการสอบถามออกเป็นข้อย่อยตามหลักของการบริหารดังนี้ คือ

- (1) การวางแผน
- (2) การสั่งการ
- (3) การควบคุม
- (4) การประสานงาน

ทั้งนี้เนื่องจากการปรับปรุงและพัฒนา ระบบการบริหารการดำเนินงานขององค์กรนี้ ผู้วิจัยไม่สามารถปฏิบัติในด้านการจัดองค์กรและการจัดคนเข้าทำงานได้

รายละเอียดของตัวอย่างแบบสอบถาม ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ง สำหรับการประเมินผลการบริหารงานหลังจากได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด มีขั้นตอนดังนี้

- (1) การเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารทุกระดับจำนวน 15 ท่านจากทั้ง 3 หน่วยงานเพื่อทำการตอบแบบสอบถามแล้วรวบรวมแบบสอบถามกลับมาเพื่อทำการสรุปในขั้นตอนต่อไป

(2) การสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ด้วยวิธีการพิจารณาผลการดำเนินงานหลังจากได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ซึ่งมีให้เลือกตอบในแบบสอบถามในแต่ละหัวข้อย่อยซึ่งจะแบ่งเป็น 5 ระดับ และผลจากการเลือกตอบจากแบบสอบถามนั้นไม่สามารถทำการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติได้ เนื่องจากเป็นลักษณะการบรรยายเชิงเปรียบเทียบ ดังนั้น จึงขอ กำหนดผลของการเลือกตอบในข้อย่อยแต่ละระดับเป็นระดับคะแนนด้วย

นอกจากนี้ในแต่ละประเด็นของการสอบถาม มีจำนวนข้อย่อยของคำถามที่จะให้ตอบในแบบสอบถามไม่เท่ากัน และเมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของหน้าที่ในการบริหารแล้ว หน้าที่แต่ละหน้าที่ที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ดังนั้นจึงขอกำหนดการให้คะแนนของแต่ละประเด็นมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ซึ่งมีทั้งสิ้น 4 ประเด็น ดังนั้นคะแนนเต็มของแบบสอบถามในแต่ละชุดคือ 400 คะแนน

การกำหนดในการให้คะแนนตามรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น เป็นเพียงการใช้ประโยชน์ในทางสถิติเพื่อเป็นการบอกแนวโน้มที่จะใช้ในการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น ความมาก - น้อยของคะแนนดังกล่าว ไม่ได้แสดงถึงผลสรุปที่แท้จริงในเชิงปริมาณ

จากการเก็บข้อมูลรวบรวม เพื่อสรุปเป็นคะแนนจากแบบสอบถาม 15 ชุดนั้น ปรากฏผลของคะแนนและคำนวณเป็นเปอร์เซ็นต์ ดังแสดงในตารางที่ 6.5 ซึ่งแสดงผลการบริหารงานหลังจากมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยเฉลี่ยอยู่ที่ระดับคะแนน 72.6 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจะทำการอธิบายความในขั้นตอนต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.5 ข้อมูลการประเมินผลการบริหารงานหลังจากได้ปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงาน

ข้อมูลที	คะแนนของแต่ละหน้าที่การบริหารงาน				คะแนน รวม	เปอร์เซ็นต์
	การวางแผน	การสั่งการ	การควบคุม	การประสานงาน		
1	60	66	72	72	270	67.5
2	65	66	60	68	259	64.7
3	60	73	72	80	285	71.2
4	80	80	72	76	308	77
5	74	73	80	76	303	75.8
6	71	63	68	72	274	68.5
7	60	66	68	76	270	67.5
8	60	76	72	80	288	72
9	74	73	88	84	319	79.8
10	80	73	80	76	309	77.2
11	77	80	76	76	309	77.2
12	82	83	84	88	337	84.2
13	65	66	68	72	271	67.8
14	65	63	68	68	264	66
15	74	73	76	68	291	72.8
คะแนน รวม	1,047	1,074	1,104	1,132	4,357	-
เปอร์ เซ็นต์	69.8	71.6	73.6	75.5	-	72.6

(3) การอธิบายความหมายของผลการบริหารงาน หลังจากปรับปรุงระบบการดำเนินงาน ต่างๆแล้ว จากข้อมูลทางด้านสถิติที่สรุปไว้ตามตารางที่ 6.5 ซึ่งก่อนการจะอธิบายความหมาย จะต้องมีเกณฑ์ในการใช้เป็นมาตรฐานเปรียบเทียบในเชิงสถิติ เพื่ออธิบายความจากข้อมูลที่ได้สรุป ออกมาในเชิงปริมาณเป็นเชิงบรรยาย โดยเกณฑ์ในการใช้เป็นมาตรฐานดังกล่าวนี้ จะถูกสร้างขึ้น มาด้วยการตัดแปลงจากผลการบริหารงาน 5 ระดับที่แสดงด้วยระดับคะแนนตามข้อ (2) ซึ่ง ในทางสถิติถือว่าเป็นข้อมูลไม่ต่อเนื่องให้เป็นผลการบริหารงาน 5 ระดับโดยกำหนดระดับคะแนน ให้มีความต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากการสรุปข้อมูลโดยเฉลี่ยนั้นในทางสถิติแล้วคะแนนเฉลี่ยอาจจะ



อยู่ในช่วงระดับคะแนน 20 -40% ซึ่งไม่สามารถตีความหมายได้ว่า ผลการบริหารงานหลังจากการปรับปรุงระบบการดำเนินงานแล้ว จะอยู่ที่ระดับ 1 หรือ 2 หากผลการบริหารงานใน 5 ระดับนั้น แสดงระดับคะแนนเป็นแบบไม่ต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อให้ข้อมูลที่สรุปมาจากข้อ (2) สามารถตีความหมายทางสถิติได้ จึงต้องกำหนดระดับคะแนนให้มีความต่อเนื่องเพื่อใช้เป็นมาตรฐานเปรียบเทียบได้ดังนี้

- ระดับที่ 1 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง < 30 %
- ระดับที่ 2 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง 30 - 50 %
- ระดับที่ 3 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง 50 - 70 %
- ระดับที่ 4 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง 70 - 90 %
- ระดับที่ 5 หมายถึง ระดับคะแนนอยู่ในช่วง > 90 %

ซึ่งเกณฑ์ในการใช้เป็นมาตรฐานเปรียบเทียบทางสถิตินี้ สามารถอธิบายความหมายจากข้อสรุปตามตารางที่ 6.5 ได้ดังนี้

- ผลการบริหารงานหลังจากการได้ปรับปรุงระบบการดำเนินงาน เมื่อได้นำมาใช้ในด้านการวางแผนงาน, การสั่งการ, การควบคุมและการประสานงาน มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 69.8 71.6 73.6 และ 75.5 เปอร์เซนต์ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 70-90 เปอร์เซนต์ มีเพียงการวางแผนงานที่อยู่ในช่วง 50-70 เปอร์เซนต์ นั่นคือผลการบริหารงานด้านการวางแผนงานดีขึ้นกว่าเดิมเล็กน้อย ส่วนด้านการสั่งการ, การควบคุมและการประสานงานดีขึ้นกว่าเดิมปานกลาง

- ผลการบริหารหลังจากได้ปรับปรุงระบบการดำเนินงาน เมื่อมองโดยภาพรวมทางด้านการบริหารงานมีระดับคะแนนเท่ากับ 72.6 เปอร์เซนต์ นั่นคือ ผลการบริหารการดำเนินงานโดยรวมดีขึ้นกว่าเดิมปานกลาง

จากผลการตีความหมายใน 2 ประเด็นดังกล่าวนี้ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าผลการบริหารงานหลังจากการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาาระบบการดำเนินงานนั้นดีขึ้นกว่าก่อนการปรับปรุง ทั้งนี้จากการวัดผลในการวิจัยครั้งนี้มีเหตุผลที่เป็นองค์ประกอบสนับสนุนที่ชัดเจนอยู่ 2 ประการคือ

(1) การเก็บข้อมูลจากผู้บริหารทุกระดับในหน่วยงานขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนในการปฏิบัติงานโดยตรง จึงทำให้ระดับความเชื่อมั่นในข้อมูลดังกล่าวสูง

(2) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับฝ่ายและระดับที่สูงกว่าที่เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ปรากฏว่ามีความพอใจต่อความเปลี่ยนแปลงภายหลังการปรับปรุงระบบการดำเนินงานต่างๆ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 7

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในองค์กรตัวอย่าง ได้พบสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการดำเนินงานขององค์กร โดยเริ่มจากการศึกษาสภาพทั่วไปขององค์กรและได้มุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานในกิจกรรมด้านการบริการงานขาย ศึกษาความบกพร่องต่างๆที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ซึ่งความบกพร่องต่างๆที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากการขาดระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดี ขาดการวางแผนงานร่วมกันและการควบคุมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งและผลกระทบในการดำเนินงาน การส่งมอบสินค้าล่าช้า อันเป็นผลทำให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กรคือ การลดลงของลูกค้าหรือยอดขายนั่นเอง

#### 7.1 สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยการปรับปรุงระบบการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงาน และระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการควบคุมการดำเนินงานโดยผู้รับผิดชอบมีความชัดเจนยิ่งขึ้น การติดตามงานทำได้ง่ายและไม่เกิดปัญหาในการหาผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไม่ได้

2. การจัดระบบวางแผนงานร่วม ได้จัดให้มีการวางแผนงานร่วมกันระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายผลิต โดยทำการจัดตั้งกลุ่ม Cross Functional Team เพื่อดำเนินงานร่วมกันเป็นพิเศษในด้านการสนับสนุนการขายและการบริการสินค้า ผลจากการปรับปรุงในด้านนี้ ทำให้การประสานงานต่างๆเป็นไปอย่างราบรื่น มีการแก้ไขปัญหาพร้อมกันมากขึ้น

3. การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ซึ่งได้แก่ การปรับปรุงเอกสาร/ แบบฟอร์มให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ การสร้างระบบการรับ-ส่งเอกสาร การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานอื่น และการกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่ใช้ในการรับ-ส่งเอกสารอย่างแน่นอน การดำเนินงานดังกล่าวนี้ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน

การดำเนินงานระหว่างฝ่ายหรือภายในฝ่ายลดลงเนื่องจากปัญหาการติดต่อสื่อสารลดลง อันทำให้การได้รับข้อมูลที่สำคัญหรือข่าวสารต่างๆเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว การประสานงานมีความราบรื่นมากขึ้น

นอกจากนี้ในระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ซึ่งได้มีการจัดทำรายการงานผลการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆให้ผู้บริหารและที่ประชุมรับทราบ ทำให้หัวหน้าแผนกและผู้จัดการฝ่ายต่างๆเกิดความกระตือรือร้นในการตรวจสอบงาน ติดตามผลการดำเนินงานมากขึ้นและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานและทำให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การจัดทำมาตรฐานในการทำงาน เป็นการแสดงความชัดเจนในหน้าที่การดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ มีผลทำให้การสั่งการและการควบคุมการทำงานทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีการกำหนดและแสดงไว้เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน และไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการดำเนินงาน

จากการพัฒนาระบบการบริหารการดำเนินงานโดยการปรับปรุงตามแนวทางต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปความเชื่อมโยงของการใช้แนวทางการปรับปรุงในองค์กรนี้ได้ แสดงดังตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 ความเชื่อมโยงของแนวทางในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน

แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน	ปัญหาที่ต้องการแก้ไข	เครื่องมือที่ใช้ และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้รับ
1. การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน	ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร การสั่งการ และการควบคุม อันเนื่องมาจากความสับสนในหน้าที่และความรับผิดชอบ	- คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในด้านการประสานงานและการควบคุมของกิจกรรมที่ศึกษา	มีผู้ปฏิบัติหน้าที่ และรับผิดชอบในกิจกรรมการดำเนินงานอย่างชัดเจน

ตารางที่ 7.1 (ต่อ) ความเชื่อมโยงของแนวทางในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน

แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน	ปัญหาที่ต้องการแก้ไข	เครื่องมือที่ใช้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้รับ
<p>2. การจัดระบบการวางแผนงานร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนงานระหว่างฝ่าย</li> <li>- การปรับเวลาในการอนุมัติใบสั่งผลิตระหว่างฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายการตลาด</li> </ul>	<p>ความบกพร่องในการวางแผน (เช่น แผนการจัดส่งสินค้าและแผนการสั่งซื้อสินค้า)</p> <p>ความบกพร่องในการวางแผนและด้านการควบคุม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดตั้งกลุ่ม Cross Functional Team เพื่อประชุมจัดทำแผนงานร่วมกันเดือนละ 2 ครั้ง</li> <li>- ผู้รับผิดชอบในการจัดทำและอนุมัติใบสั่งผลิตและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ</li> </ul>	<p>แผนงานในแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องกัน</p> <p>จัดส่งใบสั่งผลิตให้แก่ฝ่ายผลิตได้ตามกำหนดเวลาและการดำเนินงานเป็นไปตามแผน</p>
<p>3. การปรับปรุงเอกสารและแบบฟอร์ม</p>	<p>ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร (สารที่ได้รับไม่ครบถ้วน)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบฟอร์มและเอกสารต่างๆที่ใช้ในการส่งขาย, การสั่งซื้อ, สั่งผลิตและจัดส่งสินค้า</li> </ul>	<p>ความบกพร่องอันเนื่องมาจากการใช้แบบฟอร์มที่ไม่เหมาะสมได้หมดไป</p>
<p>4. การสร้างระบบรับ-ส่งเอกสาร การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารก่อนส่งมอบไปยังหน่วยงานอื่น</p>	<p>ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร (การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร, การส่งสารซ้ำซ้อน, การส่งสารล่าช้ากว่ากำหนด)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมุดทะเบียนควบคุมการรับ- ส่งเอกสาร</li> <li>- ผู้รับผิดชอบในการส่งเอกสารต่างๆ</li> <li>- การกำหนดวิธีปฏิบัติในการรับ- ส่งเอกสาร</li> </ul>	<p>ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสารลดลง</p>
<p>5. การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณรับ - ส่งเอกสารอย่างแน่นอน</p>	<p>ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร (การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร, สารเกิดการสูญหาย)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้รับผิดชอบในการรับและจัดส่งเอกสาร</li> <li>- ภาครับส่งเอกสาร ณ จุด รับ- ส่งเอกสารต่างๆ</li> </ul>	<p>ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสารลดลง</p>

### ตารางที่ 7.1 (ต่อ) ความเชื่อมโยงของแนวทางในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน

แนวทางที่ใช้ในการพัฒนาระบบการดำเนินงาน	ปัญหาที่ต้องการแก้ไข	เครื่องมือที่ใช้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ผลที่ได้รับ
6. การจัดทำมาตรฐานในการทำงาน	ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร การสั่งการ และการควบคุม อันเนื่องมาจากการทำงานที่ไม่ชัดเจน	- กระบวนการทำงาน (Procedure) ของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมการขายและการสนับสนุน การขาย	การดำเนินงานมีความชัดเจน เป็นมาตรฐาน และสามารถกำหนดระบบการติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจน

หลังจากการพัฒนาระบบการบริหารการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ระบบการประสานงานต่าง ๆ นั้นดีขึ้น สามารถลดปัญหาความบกพร่องในด้านการติดต่อสื่อสาร การวางแผนการทำงานและการควบคุม และที่สำคัญที่สุดคือการทำให้งานการดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความสัมพัทธ์ และมีความสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการนำระบบการบริหารการดำเนินงานมาใช้ในการปฏิบัติงานนั่นเอง

### 7.2 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย

ปัญหาที่พบในการดำเนินงานวิจัยนี้คือ ทักษะและความไม่เข้าใจของพนักงาน เนื่องจากพนักงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นการจับผิดหรือเป็นการค้นหาความผิดพลาดในการทำงานของตน ทำให้มีขาดความร่วมมือจากพนักงานในการดำเนินงานวิจัยในช่วงแรก ดังนั้นจึงได้ทำการอธิบายและทำความเข้าใจกับพนักงานโดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานวิจัยนี้ ทำให้ทัศนคติของพนักงานแต่ละคนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ปัญหาดังกล่าวจึงได้ลดลงทำให้การศึกษาและวิจัยนี้สามารถดำเนินไปได้อย่างสะดวกและราบรื่นมากขึ้นในที่สุด

### 7.3 ข้อเสนอแนะ

การปรับปรุงและพัฒนาระบบต่างๆดังกล่าวข้างต้น ก่อให้เกิดการเพิ่มภาระงานนอกเหนือจากการดำเนินงานตามปกติ แต่เมื่อมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบและหน้าที่ในการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่งในด้านการประสานงานอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติยอมรับ และให้ความร่วมมือ

เมื่อในหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการประสานงานเป็นอย่างดี แม้ว่าการปรับปรุงในบางเรื่องจะมีการกระทบต่อการดำเนินงานอย่างเดิม เช่น การจัดระบบวางแผนร่วม โดยการจัดตั้งกลุ่ม Cross Functional Team ซึ่งจะทำให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพิ่มจำนวนครั้งขึ้น แต่ก็นับได้ว่าการดำเนินงานในจุดนี้แม้ว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน แต่ก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยปกติมากนัก และยังสามารถช่วยให้การดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันในเรื่องของกิจกรรมสนับสนุนการขายต่างๆ ได้ทันต่อเหตุการณ์ยิ่งขึ้น

การรักษาระบบการประสานงานต่างๆ ให้คงอยู่หลังจากที่ได้มีการปรับปรุง และพัฒนาแล้ว เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากถ้าไม่สามารถดำรงระบบการประสานงานสานต่อกิจกรรมเหล่านี้ได้ต่อไปในระยะยาวแล้ว การปรับปรุงที่กล่าวมาทั้งหมดย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงควรจัดตั้งแผนการดำเนินงานเพื่อดำรงรักษาให้ระบบการประสานงานต่างๆ เหล่านี้สามารถดำเนินต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดให้มีการวัดผลซึ่งจะเป็นการติดตามและตรวจสอบความบกพร่องที่เกิดขึ้นในการประสานงานของกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดระยะเวลาในการวัดผลที่แน่นอน การกำหนดให้มีระบบการปฏิบัติการในการแก้ไข ป้องกัน และพัฒนาข้อบกพร่องในด้านการประสานงานการบริหารการดำเนินงาน ณ จุดต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้งานวิจัยการปรับปรุงการบริหารการดำเนินงานนี้ได้พบแนวทางที่ควรจะมีการพัฒนาปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าต่อไป ดังนี้

1. การพัฒนาระบบสารสนเทศไปสู่การใช้คอมพิวเตอร์อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้การเชื่อมโยงของกิจกรรมในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถเชื่อมโยงกันอย่างเรียลไทม์ เช่น การพิจารณาใช้ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) มาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศที่สามารถรวมงานหลักต่างๆ ในองค์กรทั้งหมด ได้แก่ การจัดซื้อ การผลิต การขาย การบัญชี และการบริหารบุคคลเข้าด้วยกันเป็นระบบที่สัมพันธ์กัน แต่ทั้งนี้ต้องมีเงื่อนไข คือ ความคุ้มค่าในการลงทุน และความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติกร่วมกับคอมพิวเตอร์

2. การจัดแบ่งขอบเขตและหน้าที่คำบรรยายงานที่ชัดเจน ในงานวิจัยนี้สนใจศึกษาเฉพาะในส่วนของหน่วยงานบริหาร และหน่วยงานตลาดในบางตำแหน่งงานที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขายเบื้องต้นเท่านั้น ควรมีการจัดทำขอบเขตและหน้าที่คำบรรยายงานที่ชัดเจนสำหรับพนักงานในองค์กรตัวอย่างในทุกหน่วยงานต่อไปซึ่งจะทำให้การบริหารการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. ขอบเขตการศึกษาในงานวิจัยนี้ไม่ได้ทำการศึกษาถึงความเกี่ยวเนื่องในด้านอัตราค่าจ้างการผลิตสินค้าของหน่วยงานผลิต เนื่องจากไม่พบว่าเกิดปัญหาด้านค่าจ้างการผลิตที่เป็นผลกระทบต่อกิจกรรมการขายแต่อย่างใด และปัญหาด้านคุณภาพสินค้าจากการผลิตนั้นก็ไม่ใช่ปัญหาใหญ่ที่มีผลต่อเป้าหมายในการขายสินค้า



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- คำพล กิจชระภูมิ. การพัฒนากระบวนการประสานงานระหว่างหน่วยงานผลิตและหน่วยงานติดตั้งของ โรงงานผลิตเครื่องจักรว. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542
- จันทร์เพ็ญ อนุรัตน์นนท์. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการสำหรับควบคุมต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมเครื่องประดับ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่ Step by Step Approach. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2545.
- พงษ์เพ็ญ จันทนะ. การศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรและระบบข้อมูลในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535
- พิเนตร พัวรานุเคราะห์. การปรับปรุงอรรถประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องจักรว. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542
- ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, 2531
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์. การบริหารองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2540
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. องค์การและการจัดการ(O&M). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสาร, 2545
- ศิริอร ชันชหัตถ์. องค์การและการจัดการ(O&M). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรพัฒนา, 2541
- ศุภกัศพงษ์ ชีรชนวัฒน์. การปรับปรุงการวางแผนงานร่วมของหน่วยงานขายและหน่วยงานผลิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541
- สิริชัย ไวกัญจนานาค. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสำหรับควบคุมการผลิตของอุตสาหกรรมของเล่นเด็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535

## ภาษาอังกฤษ

Dugdale, J.S. Fundamental of modern management. England : Bath James Brodie Ltd., 1968

Giather, Norman. Production And Operation Management. New York : Dryden Press, 1983

Sumanth, David J. Productivity Engineering and Managenent : Productivity Measurement, Evaluation, Planning, and Improvement in Manufacturing and Service Organizations. New York : McGraw – Hill, 1985

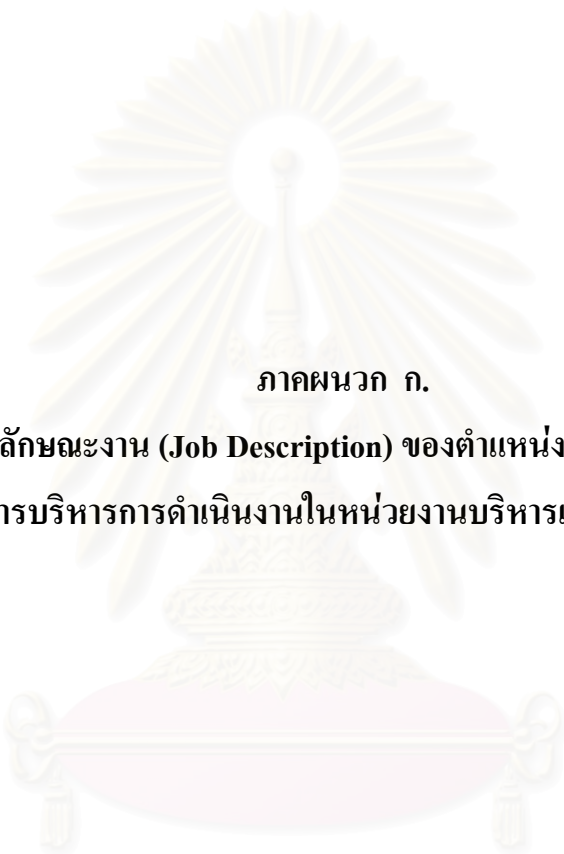


สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.

คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ  
ทางด้านการบริหารการดำเนินงานในหน่วยงานบริหารและหน่วยงานตลาด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**บริษัท ZZZ จำกัด**  
**Job Description**

---

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** ผู้จัดการฝ่ายขาย  
**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX  
**ฝ่าย :** ขาย                 **หน่วยงาน :** ส่วนการตลาด

---

สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา	ผู้อำนวยการส่วนการตลาด
ผู้ใต้บังคับบัญชา	1. หัวหน้าแผนกขาย 2. พนักงานขาย

อำนาจตามตำแหน่ง

เสนอและร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ในการจัดทำแผนและกลยุทธ์รองรับงานทางการขายให้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัทฯ ควบคุมดูแลงานบริการขายทั้งก่อนและหลังการขาย ติดตามวิเคราะห์ปัญหาและความก้าวหน้าของการขายสินค้า จัดอบรมเพื่อฝึกฝนและพัฒนาการขายแก่พนักงานฝ่ายขาย รวมถึงประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อแจ้งข่าวสารที่สำคัญด้านการขายสินค้า

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. อนุมัติการเปิด-ปิดสินเชื่อกู้ยืม
2. วางแผนการขาย ตรวจสอบและอนุมัติแผนงานการขายต่างๆ
3. วางแผนการจัดสรรพนักงานขายในเขตพื้นที่ต่างๆอย่างเหมาะสม
4. ควบคุมตรวจสอบการขายและค่าใช้จ่ายสำหรับงานขายในแผนกต่างๆ
5. ควบคุมดูแลการขายสินค้าต่างๆ และติดตามพร้อมทั้งกระตุ้น/ สนับสนุนการขายให้เป็นไปตามยอดการขายที่ตั้งไว้
6. ประเมินการขายสินค้ารายเดือน/ รายไตรมาส/ รายปี ร่วมกับฝ่ายการตลาดและฝ่ายคลังสินค้า
7. วางแนวทางการดำเนินงานและให้คำแนะนำแก่พนักงานในฝ่าย
8. ให้ความรู้ด้านงานบริการการขายแก่พนักงานในฝ่าย จัดฝึกอบรมเพื่อฝึกฝนพนักงานใหม่และพัฒนาพนักงานเก่า
9. เข้าร่วมประชุมผู้บริหารประจำเดือน และแจ้งข่าวสารทางด้านงานขายในทุกๆด้านให้ที่ประชุมทราบ

## บริษัท ZZZ จำกัด

## Job Description

---

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** หัวหน้าแผนกขาย  
**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX  
**ฝ่าย :** ขาย                      **หน่วยงาน :** ส่วนการตลาด

---

สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา                      ผู้จัดการฝ่ายขาย  
ผู้ใต้บังคับบัญชา                  พนักงานขาย

อำนาจตามตำแหน่ง

จัดทำและร่วมกับผู้จัดการฝ่ายขาย เพื่อจัดส่งแผนการขายสำหรับงานขายทั้งหมด รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานขาย การประสานงานความก้าวหน้าในงานบริการการขาย แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ให้ผู้จัดการฝ่ายขายทราบ รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานสนับสนุนการขายอื่นๆ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. จัดทำและเสนอแผนการขายประจำเดือน/ ประจำไตรมาส/ ประจำปี ต่อผู้จัดการฝ่ายขาย
2. ติดตามและให้บริการลูกค้าในพื้นที่รับผิดชอบ ทั้งก่อนการขายและบริการหลังการขาย
3. ควบคุมตรวจสอบพื้นที่การขาย และการดำเนินงานของพนักงานขายในแผนก
4. รวบรวมและตรวจสอบใบสั่งขายสินค้าประจำเดือน อนุมัติและจัดส่งต่อผู้จัดการฝ่ายขาย
5. จัดทำรายงานการดำเนินงานของแผนกประจำเดือน และรายงานค่าใช้จ่ายต่างๆด้านการบริการการขาย ให้ผู้จัดการฝ่ายขายตรวจสอบ และนำส่งไปยังฝ่ายการเงินและบัญชี
6. ประสานงานกับฝ่ายคลังสินค้า ด้านการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า พร้อมแจ้งข้อมูลด้านต่างๆเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
7. แนะนำแนวทางการดำเนินงานภายในแผนก

## บริษัท ZZZ จำกัด

## Job Description

---

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** ผู้จัดการฝ่ายการตลาด  
**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX  
**ฝ่าย :** การตลาด **หน่วยงาน :** ส่วนการตลาด

---

สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา : ผู้อำนวยการส่วนการตลาด  
ผู้ใต้บังคับบัญชา : 1. หัวหน้าแผนกรับและติดตามออเดอร์  
2. หัวหน้าแผนกส่งเสริมและโฆษณา  
3. พนักงานการตลาด

อำนาจตามตำแหน่ง

เสนอและร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อจัดทำแผนการส่งเสริมการขาย วางแผนส่งเสริมการตลาดให้สินค้าของบริษัทเป็นที่รู้จักและนิยม เช่น การจัดทำสื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ต่างๆ ควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของพนักงานในฝ่าย วิเคราะห์และแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาด รวมถึงติดตามความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในตลาดและแจ้งข่าวสารแก่ผู้บริหารในบริษัทฯ ทราบ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. วางแผนส่งเสริมการขาย โดยให้สอดคล้องกับแผนการขายของฝ่ายขาย และแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ
2. วางแผนส่งเสริมการตลาดให้เหมาะสมกับภาวะตลาดในช่วงเวลานั้นๆ ดูแลการจัดทำสื่อ โฆษณา ประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม
3. ติดตามและดูแลสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า
4. ประเมินการขายรายเดือน/ รายไตรมาส/ รายปี ร่วมกับฝ่ายขายและฝ่ายคลังสินค้า
5. ตรวจสอบและทบทวนแก้ไขใบสั่งผลิตสินค้าจากฝ่ายคลังสินค้า พร้อมอนุมัติใบสั่งผลิตสินค้าและนำส่งคืนผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าเพื่อส่งผลิตต่อไป
6. วางแนวทางการดำเนินงานและให้คำแนะนำแก่พนักงานในฝ่าย พร้อมทั้งควบคุมการดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัทฯ
7. เข้าร่วมประชุมผู้บริหารประจำเดือน และแจ้งข่าวสารทางด้านการตลาดให้ที่ประชุมทราบ

## บริษัท ZZZ จำกัด

## Job Description

---

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** หัวหน้าแผนกรับและติดตามออเดอร์

**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX

**ฝ่าย :** การตลาด **หน่วยงาน :** ส่วนการตลาด

---

สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา                      ผู้จัดการฝ่ายการตลาด  
ผู้ใต้บังคับบัญชา                  พนักงานรับและติดตามออเดอร์

อำนาจตามตำแหน่ง

ควบคุมและติดตามการดำเนินงานของพนักงานในแผนก เรื่องการรับและติดตามออเดอร์ทั้งจากการรับจากลูกค้าโดยตรงและจากพนักงานขาย ให้คำแนะนำการรับออเดอร์แก่พนักงานในกรณีที่เกิดปัญหาต่างๆ ควบคุมการออกไปส่งขายสินค้าและจัดส่งให้ฝ่ายคลังสินค้าตามเวลาที่กำหนดไว้และประสานงานกับฝ่ายต่างๆที่สอดคล้องดำเนินงานด้านการสนับสนุนการขาย

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ควบคุมและติดตามการรับออเดอร์ทั้งจากทางลูกค้าโดยตรง และจากพนักงานขาย
2. ควบคุมและตรวจสอบการลงรับใบสั่งซื้อสินค้า และการบันทึกข้อมูลการสั่งซื้อสินค้า
3. ควบคุมและติดตามการแจ้งการสั่งซื้อสินค้าให้กับทางฝ่ายคลังสินค้าเพื่อจัดส่งสินค้าส่งมอบลูกค้า
4. ติดตามผลการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าของฝ่ายคลังสินค้า เพื่อป้องกันหรือแก้ไขกรณีเกิดปัญหาจัดส่งสินค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา
5. ประสานงานกับฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายจัดซื้อ เพื่อทราบข้อมูลกำหนดรับสินค้าเข้าคลัง สำหรับการนำไปใช้เพื่อตกลงและกำหนดการจัดส่งสินค้ากับลูกค้า
6. ให้คำแนะนำแก่พนักงานในแผนก เมื่อเกิดปัญหาในการรับออเดอร์สินค้า และควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัทฯ
7. แก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการรับออเดอร์แก่ผู้จัดการฝ่ายตลาด และร่วมแก้ปัญหา



## บริษัท ZZZ จำกัด

## Job Description

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า

**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX

**ฝ่าย :** คลังสินค้า **หน่วยงาน :** ส่วนบริหาร

#### สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา	ผู้อำนวยการส่วนบริหาร
ผู้ใต้บังคับบัญชา	1. หัวหน้าแผนกคลังสินค้า 2. หัวหน้าแผนกยานยนต์ 3. พนักงานฝ่ายคลังสินค้า

#### อำนาจตามตำแหน่ง

วางแผนและดำเนินการออกไปสั่งผลิตสินค้าโดยร่วมกับผู้จัดการฝ่ายการตลาดสำหรับการพยากรณ์การขาย ประจำเดือน/ ไตรมาส/ ปี โดยใช้ข้อมูลจากใบสั่งขายสินค้าและทิศทางทางการตลาดของสินค้า และจัดทำใบขอซื้อสินค้าสำเร็จรูปให้แก่ทางฝ่ายจัดซื้อเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ควบคุมเรื่องการจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้า ให้ทันตามกำหนดเวลา ควบคุมการจัดเก็บสินค้าคงคลัง การเบิก-จ่ายสินค้า วิเคราะห์และแก้ปัญหาเมื่อเกิดอุปสรรคในการจัดส่งสินค้า

#### หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ควบคุมดูแลเรื่องการสั่งผลิตสินค้านำร่วมกับฝ่ายการตลาด โดยการประมาณการสั่งผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า จัดทำใบสั่งผลิตสินค้าและอนุมัติร่วมกันกับฝ่ายการตลาด
2. ควบคุมดูแลเรื่องการขอซื้อสินค้าสำเร็จรูป โดยการแจ้งความต้องการขอซื้อสินค้า ตรวจสอบและอนุมัติใบขอซื้อสินค้าจัดส่งให้กับฝ่ายจัดซื้อ
3. ควบคุมการรับ/ จัดเก็บ/ การจ่ายสินค้าสำเร็จรูป
4. กำหนดพื้นที่/ แผนผังการจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูป
5. แจ้งผลการรับเข้าสินค้าที่ไม่สมบูรณ์ทั้งจากฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดซื้อ และประสานงานเพื่อหาวิธีแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นและใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผู้ขาย(สำหรับสินค้าสำเร็จรูปประเภทสั่งซื้อ)
6. ควบคุมดูแลการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าในพื้นที่ต่างๆ และตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดส่ง
7. กำหนดมาตรการ เพื่อลดปัญหาเรื่องการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าไม่ทันตามกำหนดเวลา
8. วางแนวทางการดำเนินงาน และให้คำแนะนำแก่พนักงานในฝ่าย พร้อมทั้งควบคุมการดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัทฯ
9. เข้าร่วมประชุมผู้บริหารประจำเดือน เพื่อรายงานผลการดำเนินงานจัดส่งสินค้าและปัญหาที่เกิดขึ้น

## บริษัท ZZZ จำกัด

### Job Description

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** หัวหน้าแผนกคลังสินค้า

**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX

**ฝ่าย :** คลังสินค้า **หน่วยงาน :** ส่วนบริหาร

#### สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา                      ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า

ผู้ใต้บังคับบัญชา                  พนักงานคลังสินค้า

#### อำนาจตามตำแหน่ง

ควบคุม ดูแลการรับ จัดเก็บและการจ่ายสินค้าคงคลัง รวมทั้งการดูแลรักษาสินค้าให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ พร้อมจัดส่ง แจ้งปัญหาแก่ผู้บังคับบัญชา (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า) เมื่อเกิดปัญหาในการจัดเก็บหรือการรับเข้าสินค้า ตรวจสอบยอดสินค้าคงคลัง พร้อมทั้งสรุปรายงานสินค้าคงคลังประจำเดือนเสนอต่อผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า รวมถึงการให้คำแนะนำการดำเนินงานแก่พนักงานในแผนก

#### หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ควบคุมดูแลเรื่องการรับสินค้าสำเร็จรูปเข้าคลัง รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าที่ได้รับ กับเอกสารใบสั่งผลิตสินค้าและใบขอซื้อสินค้า
2. ควบคุมดูแลการเบิก-จ่ายสินค้าสำเร็จรูปให้ถูกต้อง ตรงตามเอกสารการเบิกสินค้า
3. ควบคุมและตรวจสอบยอดสินค้าคงคลังประเภทตั้งซื้อ และแจ้งความต้องการขอซื้อสินค้าเสนอต่อผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าเพื่ออนุมัติและแจ้งต่อฝ่ายจัดซื้อเพื่อดำเนินงาน
4. ควบคุมการจัดเก็บสินค้าให้เป็นไปตามตำแหน่งจัดเก็บที่กำหนด และดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ พร้อมจัดส่งให้ลูกค้าต่อไป
5. ตรวจสอบสภาพการจัดเก็บ ทำรายงานพร้อมกำหนดมาตรการแก้ไขในกรณีพบปัญหาในการจัดเก็บ
6. แจ้งความเสียหายที่เกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ในกรณีที่สินค้าที่จัดเก็บเกิดการชำรุดเสียหาย
7. ตรวจสอบยอดสินค้าประจำเดือน พร้อมทั้งจัดทำรายงานสินค้าคงคลังประจำเดือนเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)
8. ให้คำแนะนำการดำเนินงาน การจัดเก็บสินค้า การรับเข้า-จ่ายออกสินค้าแก่พนักงานในแผนก และควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัทฯ

## บริษัท ZZZ จำกัด

## Job Description

---

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** หัวหน้าแผนกขายยนต์  
**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX  
**ฝ่าย :** คลังสินค้า      **หน่วยงาน :** ส่วนบริหาร

---

สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา      ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า  
ผู้ใต้บังคับบัญชา      พนักงานขนส่ง

อำนาจตามตำแหน่ง

จัดทำแผนและตารางการจัดส่งสินค้าเสนอต่อผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าเพื่อเห็นชอบ รวมทั้งควบคุมและติดตามให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนการจัดส่ง แก้ปัญหาการจัดส่งสินค้าเมื่อเกิดกรณีการจัดส่งสินค้าแบบด่วนให้ทันตามกำหนดเวลา ตรวจสอบและดูแลการซ่อมบำรุงยานยนต์ให้พร้อมสำหรับการจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้าประสานงานกับฝ่ายขายและแผนกเก็บและติดตามออเดอร์ เพื่อข้อมูลสถานที่จัดส่งสำหรับกรณีมีการแจ้งเปลี่ยนสถานที่จัดส่งหรือเปลี่ยนบริษัทฯขนส่ง

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ตรวจสอบรายการกำหนดวันส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าและแจ้งพนักงานขนส่งเพื่อดำเนินงาน
2. จัดทำแผนและตารางการจัดส่งสินค้า ควบคุม ติดตามการดำเนินงานรวมทั้งรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา
3. ควบคุมและดูแลการใช้ยานยนต์ของบริษัทฯ และการซ่อมบำรุง
4. ตรวจสอบสถานที่สำหรับจัดส่งสินค้า และบริษัทฯขนส่งสำหรับลูกค้าต่างจังหวัด เพื่อป้องกันการจัดส่งผิดพลาด โดยประสานงานกับฝ่ายขายและแผนกเก็บและติดตามออเดอร์
5. จัดทำรายงานการขนส่ง รวมทั้งรายงานค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องทางด้านการขนส่งและการซ่อมบำรุงต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อเสนอต่อฝ่ายการเงินและบัญชีต่อไป
6. แก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการจัดขนส่งสินค้าให้ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าทราบ
7. แนะนำแนวทางการดำเนินงานให้พนักงานในแผนกทราบ และควบคุมให้เป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัทฯ

**บริษัท ZZZ จำกัด**  
**Job Description**

---

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ  
**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX  
**ฝ่าย :** จัดซื้อ **หน่วยงาน :** ส่วนบริหาร

---

สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา                      ผู้อำนวยการส่วนบริหาร  
ผู้ใต้บังคับบัญชา                 1. หัวหน้าแผนกจัดซื้อภายในประเทศ  
  2. หัวหน้าแผนกจัดซื้อต่างประเทศ  
  3. พนักงานฝ่ายจัดซื้อ

อำนาจตามตำแหน่ง

ควบคุม ดูแลการจัดหา จัดซื้อสินค้าสำเร็จรูป วัสดุและบริการต่างๆเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เสนอและร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการคัดเลือกสินค้าหรือวัสดุใหม่ๆเพื่อการพัฒนาสินค้า ดูแลการสรรหาผู้ขายสินค้าหรือวัสดุใหม่ๆ เพื่ออำนาจในการต่อรองราคา วิเคราะห์ปัญหาในการสั่งซื้อและแจ้งเงื่อนไขการซื้อให้กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ ควบคุมการดำเนินงานของพนักงานในฝ่ายให้เป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัทฯ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ควบคุมดูแลการจัดหา จัดซื้อสินค้าสำเร็จรูป วัสดุและบริการต่างๆให้กับหน่วยงานที่ต้องการ
2. ควบคุมดูแลการจัดซื้อสินค้าจากต่างประเทศ โดยรับใบขอซื้อสินค้าจากฝ่ายคลังสินค้า
3. อนุมัติการสั่งซื้อสินค้า และดูแลการส่งเอกสารการสั่งซื้อสินค้าให้กับแผนกบัญชี เพื่อดำเนินการส่งจ่าย
4. เสนอและร่วมกับฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาดในการจัดหาสินค้าใหม่ๆตามที่ลูกค้าต้องการ
5. ร่วมพัฒนาคุณภาพสินค้าโดยการจัดหาวัสดุใหม่ตามที่ส่วนผลิตต้องการ รวมทั้งการร่วมประสานงานทางด้านการบริการและการส่งเสริมการขาย
6. ดำเนินการด้านการควบคุมราคา เพื่อลดต้นทุนวัสดุและสินค้าสำเร็จรูป
7. แจ้งข้อมูล ข่าวสาร หรือปัญหาการซื้อ เงื่อนไขการซื้อให้กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ
8. ตรวจสอบรายการสั่งซื้อต่างๆ และส่งรายงานการจัดซื้อประจำเดือนให้แก่ผู้บังคับบัญชาทราบ และฝ่ายการเงินและบัญชีเพื่อดำเนินการด้านการเงินต่อไป
9. เข้าร่วมประชุมผู้บริหารประจำเดือน และรายงานการจัดซื้อประจำเดือนรวมทั้งวิเคราะห์และแจ้งปัญหาในการดำเนินงานให้ที่ประชุมทราบ

## บริษัท ZZZ จำกัด

## Job Description

---

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี

**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX

**ฝ่าย :** การเงินและบัญชี      **หน่วยงาน :** ส่วนบริหาร

---

สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา	ผู้อำนวยการส่วนบริหาร
ผู้ใต้บังคับบัญชา	1. หัวหน้าแผนกการเงิน 2. หัวหน้าแผนกบัญชี 3. พนักงานฝ่ายการเงินและบัญชี

อำนาจตามตำแหน่ง

เสนอและร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการจัดทำงบประมาณเงินสด ควบคุมดูแลการเบิกเงินจ่ายของแต่ละหน่วยงาน ตรวจสอบบัญชีกับผู้แทนขายทั้งในเขตกรุงเทพฯและต่างจังหวัด ดูแลการเปิด-ปิด-ขยาย-ลดวงเงินสินเชื่อของลูกค้าร่วมกับฝ่ายขาย ดูแลและแก้ปัญหาเรื่องเช็คคืนของลูกค้าที่มีปัญหาด้านการเงิน รวมทั้งควบคุมดูแลการจัดทำข้อมูลด้านบัญชีให้กับหน่วยงานต่างๆ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ควบคุมการจัดทำงบประมาณเงินสดของบริษัทฯ
2. ดูแลการตั้งเรื่องเช็คจ่ายของแต่ละหน่วยงาน และควบคุมการเบิกจ่ายให้ทันตามกำหนดเวลา
3. ดูแลและตรวจสอบบัญชีขายกับผู้แทนขาย เพื่อความถูกต้องในการเก็บบัญชีกับลูกค้า
4. ดูแลและแก้ปัญหาเรื่องเช็คคืนสำหรับลูกค้าที่มีปัญหาทางด้านการเงิน
5. ประสานงานร่วมกับฝ่ายขายในการพิจารณาการเปิด-ปิด-ขยาย-ลดวงเงินสินเชื่อลูกค้า
6. ดูแลการจัดทำข้อมูลด้านบัญชีให้กับหน่วยงานต่างๆ
7. วางแนวทางการทำงานและแนะนำการดำเนินงาน เพื่อให้ได้การบริการที่มีคุณภาพ และควบคุมให้พนักงานในฝ่ายปฏิบัติตามข้อกำหนดของบริษัทฯ
8. เข้าร่วมประชุมผู้บริหารประจำเดือน และรายงานผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมรับทราบ พร้อมแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานของบริษัทฯ

## บริษัท ZZZ จำกัด

## Job Description

**Job Title : (ชื่อตำแหน่ง) :** ผู้จัดการฝ่ายบริหาร  
**ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง :** XXXXX  
**ฝ่าย :** บริหาร **หน่วยงาน :** ส่วนบริหาร

สายการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา	ผู้อำนวยการส่วนบริหาร
ผู้ใต้บังคับบัญชา	1. หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล 2. หัวหน้าแผนกประมวลผล

อำนาจตามตำแหน่ง

ดูแล พิจารณาให้การสนับสนุนแก่หน่วยงานต่างๆในเรื่องที่ต้องการในการดำเนินงาน เช่น การจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ รวมถึงให้บริการงานธุรการต่างๆ ดูแลให้บริการระบบสารสนเทศต่างๆในบริษัทฯ พร้อมทั้งควบคุมการบำรุงรักษาอยู่เสมอ ดูแลการจัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ ให้กับพนักงานและผู้บริหาร

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. รับผิดชอบการจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต่างๆต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการออกข้อกำหนดต่างๆของบริษัทฯ และร่วมกันดูแลกฎระเบียบของบริษัทฯ
3. ดูแลการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยจัดหาการฝึกอบรมต่างๆที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ
4. ควบคุม ดูแลการจัดทำค่าจ้างประจำเดือน ภาษี รวมทั้งสวัสดิการต่างๆให้กับทุกหน่วยงานในบริษัทฯ รวมไปถึงการให้บริการงานธุรการต่างๆ
5. ควบคุมการดูแล บำรุงรักษา ระบบสารสนเทศของทุกหน่วยงาน และจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มตามความเหมาะสม หรือตามความต้องการของหน่วยงาน
6. วางแนวทางการดำเนินงานในฝ่าย และแนะนำให้พนักงานในฝ่ายปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ
7. ดูแลการรับข้อร้องเรียนการดำเนินงานต่างๆของทุกหน่วยงาน เพื่อนำเข้าที่ประชุมและดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและดำเนินการแก้ไข
8. เข้าร่วมประชุมผู้บริหารประจำเดือน และให้การสนับสนุนในเรื่องต่างๆตามที่ที่ประชุมแจ้ง



ภาคผนวก ข.

ตัวอย่างรายงานการประชุมกลุ่ม Cross Functional Team

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บริษัท ZZZ จำกัด

รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ  
โครงการ Cross Functional Team  
วันที่ 22 มีนาคม 2548

## รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

1. xxxxx (ที่ปรึกษา)
2. xxxxx (กรรมการบริษัทฯ)
3. xxxxx (ผู้อำนวยการส่วนบริหาร)
4. xxxxx (ผู้จัดการฝ่ายบริหาร)
5. xxxxx (ผู้จัดการฝ่ายขาย)
6. xxxxx (ผู้จัดการฝ่ายตลาด)
7. xxxxx (ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า)
8. xxxxx (ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ)
9. xxxxx (ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี)
10. xxxxx (ผู้จัดการฝ่ายผลิต)
11. xxxxx (หัวหน้าฝ่ายขาย กทม.)
12. xxxxx (หัวหน้าฝ่ายขายต่างจังหวัด)
13. xxxxx (ผู้บันทึกรายงานการประชุม)
14. xxxxx (ผู้วิจัย)

เริ่มประชุมเวลา 13.30 น.

## วาระที่ 1 ผู้อำนวยการส่วนบริหารแจ้งเพื่อทราบ

ผู้อำนวยการส่วนบริหารได้แจ้งต่อที่ประชุม เรื่อง การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในด้าน การประสานงานของหน่วยงานสนับสนุนการขายต่างๆ รวมทั้งเสนอการประชุมการจัดทำกลยุทธ์และมาตรการ ในการดำเนินงานเพื่อการเพิ่มยอดขายอันเป็นภารกิจด่วนและการปรับปรุง/ การพัฒนาการขาย โดยให้ผู้เข้าร่วม ประชุมได้เสนอความเห็นและแนวทางในการดำเนินงาน รวมถึงเสนอปัญหาที่พบเพื่อร่วมกันแก้ไข

ที่ปรึกษาจึงได้ให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้จัดทำมาตรการ และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับการดำเนินงานด้านการสนับสนุนการขายต่างๆ ในระยะสั้น คือ ไตรมาสที่ 2 เพื่อให้ยอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

- ที่ประชุมรับทราบ



## วาระที่ 2 การระดมสมอง (Brain Storming)

การจัดทำมาตรการและ Action Plan เพื่อพิชิตยอดขายในไตรมาสที่ 2 ที่ปรึกษาให้ผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุว่าอะไร คือ อุปสรรค และความเสี่ยงที่ทำให้เป้าหมายการขายไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ โดยให้จำแนกเป็นอุปสรรคที่สามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น (ภายใน 3 เดือน)

หลังจากที่ได้ระดมสมองกันอย่างเต็มที่แล้ว ผู้เข้าร่วมประชุมได้สรุปอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในระยะสั้น ดังนี้

ลำดับที่	อุปสรรคการขายในประเทศ	แนวทางแก้ไขระยะสั้น
1	อัตราส่วนเขตการขาย (เซลล์) ที่ต้องรับผิดชอบดูแลลูกค้าไม่เหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> <li>• สูตรปัจจุบัน : 23 วัน/รอบ , 6 ราย/ วัน</li> <li>• คิดเป็น <math>23 \times 6 = 138</math> ร้านค้า/ เซลล์ 1 คน</li> </ul>	เฉลี่ยกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน, ลดขั้นตอนงาน , ใช้ระบบ IT มาช่วยเพื่อลดงานด้านเอกสาร ฯลฯ
2	การพิจารณาอนุมัติวงเงินสินเชื่อลูกค้าไม่คล่องตัวเท่าที่ควร	ให้ฝ่ายขายกับแผนกการเงินทำงานร่วมกัน โดยใกล้ชิด หากมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้ารายใดให้พิจารณาร่วมกันเป็นกรณีๆ ไป
3	การจัดทำ Promotion สินค้า ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ขาดความชัดเจน ไม่โดนใจลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	ให้ฝ่ายการตลาดเป็นแกนหลักในการหารือ ร่วมกันกับฝ่ายขายและฝ่ายคลังสินค้าในการประชุม Cross Functional Team เพื่อสรุปข้อมูลและวางแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกัน ก่อนการประชุมประจำเดือน
4	หน่วยงานสนับสนุนการขายทุกหน่วยงานยังบริการได้ไม่รวดเร็วเท่าที่ควร	ให้นำมาตรการการทำงานต่อวัน (24 ชม.) มาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และจริงจังทุกหน่วยงาน
5	สินค้ามีปัญหาด้านคุณภาพ ยังปรับปรุงแก้ไขไม่ทันต่อเหตุการณ์	ให้ฝ่ายผลิตภัณฑ์มาตรฐานคุณภาพสินค้าอย่างจริงจัง และหากมีปัญหาด้านคุณภาพอีกต้องแสดงความรับผิดชอบอย่างเต็มที่
6	ผู้บริหารระดับสูงออกไปพบปะลูกค้ารายใหญ่น้อยเกินไป	ให้ฝ่ายขายจัดทำแผนการออกเยี่ยมลูกค้ารายใหญ่ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ใช้เป็นข้อมูลจัดทำรายงานนัดหมายต่อไป
ลำดับที่	อุปสรรคการขายต่างประเทศ	แนวทางแก้ไขระยะสั้น
1	การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนด ทำให้เสียโอกาสในการขายรอบต่อไป	ฝ่ายผลิตต้องปรับปรุงแก้ไข โดยให้ผลิตตาม Lead Time ที่ตกลงกันได้โดยเคร่งครัด และฝ่ายคลังสินค้าต้องคอยติดตามการผลิตและการจัดส่งให้เป็นไปตามกำหนด

สำหรับเรื่อง ความเสี่ยง ที่ประชุมได้สรุปไว้ 3 เรื่อง ดังนี้

1. กำลังคนสำรองของฝ่ายขาย และทีมงาน
2. ราคาสินค้าและยุทธวิธีการขายที่คู่แข่งนำมาใช้ในตลาดอะไหล่
3. ความสามารถในการแข่งขันลดลงทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันเนื่องมาจากราคาวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น อัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินบาทกับเงินสกุลต่างๆที่มีผลต่อการคำนวณต้นทุน (Cost)

จากนั้นผู้อำนวยการส่วนบริหารได้มอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายจัดทำมาตรการและ Action Plan สำหรับแต่ละเขตการขาย นำส่งภายในวันที่ 4 เมษายน 2548 เพื่อที่จะได้นำเข้าหารือร่วมกับผู้อำนวยการส่วนการตลาดและกรรมการผู้จัดการต่อไป

- ที่ประชุมรับทราบ

ปิดประชุมเวลา 18.20 น.



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



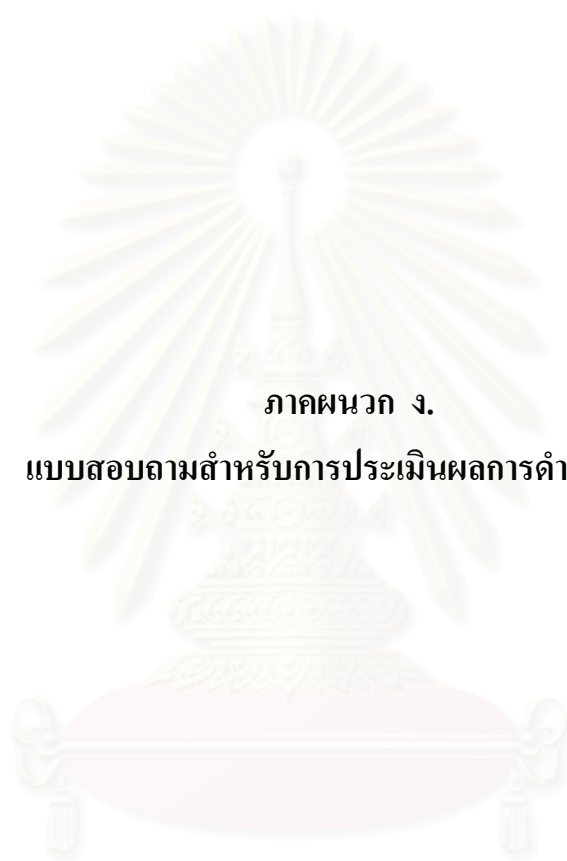
ภาคผนวก ก.

แบบฟอร์มใบบันทึกข้อบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ใบบันทึกข้อบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร																						
ฝ่าย.....					ประจำเดือน.....																	
ลำดับที่	ชื่อเอกสาร	จาก ฝ่าย	ความบกพร่องของสาร					ผู้บันทึก	วันที่ / เวลา	หมายเหตุ												
			1	2	3	4	5															
<p>ความบกพร่อง</p> <table> <tr> <td>1</td> <td>หมายถึง เอกสารที่ส่งไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน</td> <td>4</td> <td>หมายถึง การไม่ได้ส่งเอกสาร</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>หมายถึง เอกสารส่งล่าช้ากว่ากำหนด</td> <td>5</td> <td>หมายถึง อื่นๆ</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>หมายถึง เอกสารมีการส่ง แต่ไม่ได้รับ</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											1	หมายถึง เอกสารที่ส่งไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน	4	หมายถึง การไม่ได้ส่งเอกสาร	2	หมายถึง เอกสารส่งล่าช้ากว่ากำหนด	5	หมายถึง อื่นๆ	3	หมายถึง เอกสารมีการส่ง แต่ไม่ได้รับ		
1	หมายถึง เอกสารที่ส่งไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน	4	หมายถึง การไม่ได้ส่งเอกสาร																			
2	หมายถึง เอกสารส่งล่าช้ากว่ากำหนด	5	หมายถึง อื่นๆ																			
3	หมายถึง เอกสารมีการส่ง แต่ไม่ได้รับ																					

รูปที่ ค.1 ใบบันทึกข้อบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร



**ภาคผนวก ง.**

**แบบสอบถามสำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน**

**สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

**ตัวอย่างแบบสอบถามสำหรับการประเมินผลระบบการบริหารการดำเนินงาน  
การประเมินผลการบริหารงานหลังจากปรับปรุงระบบการดำเนินงาน**

การตอบแบบสอบถามทุกข้อ ขอให้ท่านพิจารณาเปรียบเทียบการบริหารงานก่อนที่จะมีการปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงาน ท่านคิดว่าประสบผลสำเร็จในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด โดยมีคำอธิบายดังนี้

คำอธิบายความหมายของคำตอบ

- ระดับ 1 หมายถึง ยังเกิดปัญหามากกว่าเดิม
- ระดับ 2 หมายถึง ยังเกิดปัญหาเหมือนเดิม
- ระดับ 3 หมายถึง ดีขึ้นกว่าเดิมเล็กน้อย
- ระดับ 4 หมายถึง ดีขึ้นกว่าเดิมปานกลาง
- ระดับ 5 หมายถึง ดีขึ้นกว่าเดิมอย่างมาก

ในการตอบแบบสอบถามนี้ ให้วิธีการเลือกทำเครื่องหมาย “ X ” ลงในช่องระดับ 1 – 5 ตามที่ท่านคิดว่าเหมาะสมของคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ ดังต่อไปนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

สังกัดหน่วยงาน .....

ตำแหน่ง .....

สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การประเมินผลการดำเนินงาน

### ก. การวางแผน

1. การวางแผนในการทำงานของท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานได้ชัดเจนเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ท่านคิดว่าภายในหน่วยงานของท่านมีข้อมูลที่จะใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชา ท่านคิดว่าการวางแผนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานของท่านในปัจจุบัน ท่านมีความพอใจอยู่ในระดับใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ท่านคิดว่าระบบเอกสารตามระบบการวางแผนงานร่วมที่เป็นข้อมูลในด้านการวางแผนการปฏิบัติงานมีลักษณะตามประเด็นดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

4.1 ความสมบูรณ์ของข้อมูลในเอกสาร  
(บ่งบอกถึงรูปแบบของเอกสาร และความเพียงพอของข้อมูล)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 เอกสารส่งทันตามกำหนดเวลา

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 4.3 สามารถใช้ประกอบในการตัดสินใจด้วยความมั่นใจ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ระบบการวางแผนร่วมสามารถพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันได้มากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### ข. การจัดการ

1. ท่านคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับในตัวท่านมากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

2.1 สภาพการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการภายในหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านยังมีอยู่มากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 ทิศทางการไหลของข่าวสารข้อมูลที่มีการกำหนดให้เด่นชัดขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 ความเข้าใจและการรับรู้ระหว่างตัวท่านกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



3. พนักงานมุ่งมั่นทำงานอย่างขยันขันแข็งจนบรรลุผลสำเร็จ ด้วยความสมัครใจโดยตัวของพนักงานเอง ได้มากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ท่านมีการนำแผนงานมาปฏิบัติจนปรากฏเป็นผลสำเร็จ โดยมีการสื่อสารความ ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงแผน จุดมุ่งหมายของการกระทำ และคอยกระตุ้นเตือนพนักงานให้ขยันขันแข็งทำงานตามแผนจนสำเร็จ ได้มากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### ค. การควบคุม

1. ท่านสามารถควบคุมการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานของท่าน ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ท่านคิดว่าระบบเอกสารตามระบบการวางแผนงานร่วมที่เป็นข้อมูลในด้านการควบคุมการปฏิบัติงานมีลักษณะตามประเด็นดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

2.1 ความสมบูรณ์ของข้อมูลในเอกสาร

(บ่งบอกถึงรูปแบบของเอกสาร และความเพียงพอของข้อมูล)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 เอกสารส่งทันตามกำหนดเวลา

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 2.3 สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจด้วยความมั่นใจ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ท่านสามารถควบคุมการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านให้เป็นไปตามแผนได้มากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ระบบการวางแผนงานร่วมสามารถที่จะควบคุมการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันได้มากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### ง. การประสานงานโดยรวม

1. ระบบการทำงานโดยรวมมีความสอดคล้องประสานกันมากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ระบบเอกสารที่นำมาใช้ มีความสมบูรณ์ที่ทำให้การประสานงานดีขึ้นมากน้อยเพียงใด

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. การประเมินผลการดำเนินงานภายในหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน ในด้านของการประสานงานภายในหน่วยงานเทียบกับระบบงานก่อนการปรับปรุง ผลเป็นอย่างไร

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. การประเมินผลการดำเนินงานในด้านของการประสานงานระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานอื่น เทียบกับระบบงานก่อนการปรับปรุง ผลเป็นอย่างไร

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวณัฐิกา อินยิ้ม เกิดเมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2523 ภูมิลำเนาจังหวัดนครสวรรค์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2543 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขา วิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2546

ประสบการณ์การทำงานตำแหน่งวิศวกรโรงงาน บริษัทผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ในปีพ.ศ. 2544-2546



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย