

การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว  
: กรณีตัวอย่างของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็น



นายกิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ


คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-17-6410-3

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DESIGN OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL-SCALE FAMILY-BUSINESS  
: CASE STUDY OF AIR-CONDITION PARTS TRADING DEALER



Mr. Kittiwat Sirikasemsuk

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Faculty of Engineering  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2004  
ISBN 974-17-6410-3

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบ ครอบครัว : กรณีตัวอย่างของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็น
โดย	นายกิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข
สาขาวิชา	วิศวกรรมอุตสาหการ
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย

---

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร. ดิเรก ลาวัญย์ศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจริญ บุญดีสกุลโชค)

... อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร. นภัตตวงศ์ ไชยศิริ)

กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข : การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว : กรณีตัวอย่างของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็น (DESIGN OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL-SCALE FAMILY-BUSINESS: CASE STUDY OF AIR-CONDITION PARTS TRADING DEALER) อ.ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย, 253 หน้า. ISBN 974-17-6410-3.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบและสร้างระบบการบริหารคุณภาพที่เหมาะสม ให้กับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็น รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยใช้เกณฑ์ของข้อกำหนด ISO9001:2000 มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ได้แก่ 4.1c, d, f, 4.2.1a, d, 4.2.3, 5.1, 5.2, 5.5.1, 5.5.3, 5.6.1, 5.6.3c, 6.1, 6.2.1, 6.2.2a, b, d, 6.3, 6.4, 7.2.1, 7.2.3c, 7.5.1c, d, f, 7.5.4, 7.5.5, 8.2.3 และ 8.5.3

จากการเก็บข้อมูลเบื้องต้น พบว่ามีปัญหา 37 หัวข้อ ทำการคัดเลือกและเรียบเรียงใหม่ได้ 16 ปัญหา เช่น โครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน ขาดมาตรฐานในการสรรหาพนักงานและการคัดเลือก ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่นาน สิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการเคลม พนักงานมักลืมนิ่งของไว้ร้านลูกค้า ขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า ที่เก็บสินค้ากระจัดกระจาย การส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้าล่าช้าและการดูประวัติย้อนหลังเป็นไปได้ยาก เป็นต้น หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาสาเหตุด้วยเครื่องมือทางด้านคุณภาพ (เช่น ผังแสดงเหตุและผล ผังต้นไม้ เทคนิค 5ส เป็นต้น) และออกแบบระบบการบริหารคุณภาพ

จากการนำมาทดลองดำเนินงาน 15 หัวข้อ เมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการดำเนินงาน พบว่า 1) ปัญหาบางเรื่องไม่เกิดขึ้นอีก เช่น ที่เก็บสินค้าเดิมกระจัดกระจายหลังการปรับปรุงจะมีความเป็นระเบียบ จัดเก็บ หยิบใช้ หรือตรวจนับได้ง่าย การดูประวัติย้อนหลังของการส่งสินค้าลำบากหลังการปรับปรุงสามารถสืบดูประวัติได้ง่าย 2) ปัญหาบางเรื่องความถี่การเกิดลดลง เช่น สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายเดิมมูลค่าสูญหาย 4,907 บาทต่อเดือน หลังจากการปรับปรุงมูลค่าสูญหายเป็นเงินทั้งสิ้น 570 บาทต่อเดือน การลืมนิ่งของไว้ร้านลูกค้าลดลง และปัญหาทางด้านคนมีความถี่และความรุนแรงลดน้อยลง 3) เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการกำหนดวิสัยทัศน์ และการออกแบบระบบการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า รวมถึงการฝึกพนักงานใหม่จากเดิม 2-4 เดือน เป็น 1-2 สัปดาห์ 4) มีเอกสารหรือมาตรฐานเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานเกิดขึ้น เช่น การสรรหาพนักงานและการคัดเลือก 5) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการเคลม การส่งมอบ หรือราคาของสินค้าที่แน่นอน นอกจากนี้ได้เสนอแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นหรือธุรกิจที่ใกล้เคียง

ภาควิชา ..... วิศวกรรมอุตสาหการ  
สาขาวิชา ..... วิศวกรรมอุตสาหการ  
ปีการศึกษา ..... 2547 .....

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

# # 4570217021 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD : QUALITY MANAGEMENT SYSTEM / SMALL-SCALE FAMILY-BUSINESS /

ISO 9001 / QUALITY IMPROVEMENT / DEALER

KITTIWAT SIRIKASEMSUK : DESIGN OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN

SMALL-SCALE FAMILY-BUSINESS : CASE STUDY OF AIR-CONDITION

PARTS TRADING DEALER. THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR

DAMRONG TAVEESANGSAKULTHAI. 253 pp. ISBN 974-17-6410-3.

The objective of this thesis is to design the quality management system which is suitable for small-scale family-business of air-condition parts trading dealer ,including of solving the problems that this business has to deal with by implementing the proper criteria of ISO9001:2000 system namely 4.1c, d, f, 4.2.1a, d, 4.2.3, 5.1, 5.2, 5.5.1, 5.5.3, 5.6.1, 5.6.3c, 6.1, 6.2.1, 6.2.2a, b, d, 6.3, 6.4, 7.2.1, 7.2.3c, 7.5.1c, d, f, 7.5.4, 7.5.5, 8.2.3 and 8.5.3

At first 37 problems were found after the data was collected then the problems were selected and narrowed down to 16 problems for instance, the structure of the organization is not clear, there's no standard for the recruitment, spending too much time to train the new employee, working environment is not suitable, the products is lost when salesmen work in provincial area, the customer is not satisfy with the claim system, salesmen forget the company property at the customer store, the organization doesn't has the problem preventive system between the organization and the customer, the stock doesn't has the good arrangement, the delivery is delay and the delivery history is not organized, etc. The quality tools such as cause & effect diagram, tree diagram, 5S are used for analyze the problems to find the cause of the problem after that the quality management system is designed.

From 15 approaches that have implemented the results that compare between before and after implement are as follows 1) Some problems never happen again i.e. the stock was arranged make it easier to use and check, the delivery history can be easily checked. 2) The frequency of some problems is reduced i.e. the value of money from products lost when salesmen work in provincial area is reduced from 4,907 baht/month to 570 baht/month, the forgotten rate of the salesmen is reduce and the severity of the problem about the human is decrease. 3) The continuous improvement is occurred by the vision and the design of problem preventive system between organization and customer. Including training period for new employee is reduced from 2-4 months to 1-2 weeks 4) The work standards have implemented i.e. the recruitment standard 5) The organization can satisfy the customer need better than before in the claim system, delivery, the standard of price etc. In addition the quality management system in this thesis is proposed to be the model of the small-scale family-business of air-conditions parts trading dealer as well as another business that this system can be applied with.

Department.....INDUSTRIAL ENGINEERING

Student's signature.....

Concentration.....INDUSTRIAL ENGINEERING

Advisor's signature.....

Academic year .....2004.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีของ รองศาสตราจารย์ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำทางทฤษฎี หลักการ และข้อคิดเห็นต่างๆ ในการศึกษาโดยตลอด อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจริญ บุญดีสกุลโชค ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์จิรพัฒน์ เงาประเสริฐวงศ์ และอาจารย์ ดร. นภัตตวงศ์ ไอสถิติศิลป์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ตรวจสอบและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ท้ายนี้ผู้ทำการวิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆ ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษามาโดยตลอด

กิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญรูป.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	.. 2
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	.. 3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	.. 3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	... 4
1.5 วิธีดำเนินการวิจัย	..4
1.6 ลำดับขั้นตอนในการทำวิจัย	..4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ธุรกิจครอบครัว	..5
2.1.1 องค์การครอบครัว	5
2.1.2 ความหมายของธุรกิจครอบครัว	...6
2.1.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ	..6
2.2 ระบบการบริหารคุณภาพ	.. 7
2.3 ไอเอสโอ 9001 ฉบับปี พ.ศ.2543 (ISO9001:2000)	8
2.3.1 ความเป็นมาของอนุกรมมาตรฐาน ISO9000	.. 8
2.3.2 คุณลักษณะที่สำคัญของ ISO9000 ฉบับปี พ.ศ.2543	... 8
2.3.3 การบริหารโดยวิธีการของกระบวนการ	9
2.4 หลักการจัดองค์กร	11

## สารบัญ (ต่อ)

ช

	หน้า
2.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	..13
2.6 ผังแสดงเหตุและผล หรือผังก้างปลา	17
2.7 ผังต้นไม้ หรือผังระบบโครงสร้าง	.. 17
2.8 วงจรเดมมิง	18
2.9 เทคนิค 5ส	....20
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	.. 21
บทที่ 3 การศึกษาการดำเนินงานและสภาพปัจจุบันขององค์กร	.. 25
3.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กรตัวอย่าง	...25
3.2 ลักษณะการดำเนินงาน	..28
3.3 การสำรวจปัญหาขององค์กรตัวอย่าง	...30
3.4 การคัดเลือกปัญหาเพื่อทำการวิจัย	...33
3.5 ผลกระทบจากปัญหาที่เลือกและข้อมูลเบื้องต้น	.. 38
บทที่ 4 การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพ.....	.. 46
4.1 การจำแนกปัญหา	.. 46
4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับข้อกำหนด ISO9001:2000	46
4.3 การวิเคราะห์ปัญหาและการออกแบบระบบการบริหาร	...55
4.3.1 ปัญหาที่ 1 ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และภารกิจ	..55
4.3.2 ปัญหาที่ 2 รูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน	..58
4.3.3 ปัญหาที่ 3 ขาดมาตรฐาน ในการสรรหาพนักงานและการคัดเลือก	80
4.3.4 ปัญหาที่ 4 ขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน	93
4.3.5 ปัญหาที่ 5 พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน	..102
4.3.6 ปัญหาที่ 6 ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน	105
4.3.7 ปัญหาที่ 7 สิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้อต่อการทำงาน	..111
4.3.8 ปัญหาที่ 8 ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียนใส่ กระเป๋านักงานขายไม่ครบ	121



## สารบัญ (ต่อ)

ณ

	หน้า
4.3.9 ปัญหาที่ 9 สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย และใช้เวลาหาสินค้า บนรถนาน	124
4.3.10 ปัญหาที่ 10 พนักงานขายไม่ทราบค่า ราคาของสินค้าบางชนิดมี การแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงราคาขายจากสำนักงาน	.. 133
4.3.11 ปัญหาที่ 11 ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการเคลม	137
4.3.12 ปัญหาที่ 12 ลูกค้าฝากสิ่งของแล้วไม่ได้รับคืน	.. 148
4.3.13 ปัญหาที่ 13 พนักงานมักลืมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า.....	149
4.3.14 ปัญหาที่ 14 ขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่าง องค์กรกับลูกค้า	.. 153
4.3.15 ปัญหาที่ 15 ที่เก็บสินค้า กระจายกระจาย	.. 158
4.3.16 ปัญหาที่ 16 การส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้าล่าช้าและ การดูประวัติย้อนหลังเป็นไปได้ยาก	... 162
4.4 สรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ	.. 169
บทที่ 5 ผลการดำเนินงาน	.. 175
5.1 ผลการดำเนินงานเรื่องขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และภารกิจ	... 175
5.2 ผลการดำเนินงานเรื่องรูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน	.. 177
5.3 ผลการดำเนินงานเรื่องมาตรฐานในการสรรหาพนักงานและการคัดเลือก..	179
5.4 ผลการดำเนินงานเรื่องการจัดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน	183
5.5 ผลการดำเนินงานเรื่องพนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน	.. 185
5.6 ผลการดำเนินงานเรื่องใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน	.. 186
5.7 ผลการดำเนินงานเรื่องสิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้อต่อการทำงาน...	188
5.8 ผลการดำเนินงานเรื่องฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียนใส่ กระเป๋าพนักงานขายไม่ครบ	... .. 191
5.9 ผลการดำเนินงานเรื่องสินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย และใช้เวลาหาสินค้า บนรถนาน	.. 192
5.10 ผลการดำเนินงานเรื่องพนักงานขายไม่ทราบค่า ราคาของสินค้าบางชนิดมี การแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงราคาขายจากสำนักงาน	.. 197

## สารบัญ (ต่อ)

ญ

	หน้า
5.11 ผลการดำเนินงานเรื่องลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการเคลม	198
5.12 ผลการดำเนินงานเรื่องลูกค้าฝากสิ่งของแล้วไม่ได้รับคืน	.. 200
5.13 ผลการดำเนินงานเรื่องพนักงานมักลืมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า.....	201
5.14 ผลการดำเนินงานเรื่องขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่าง องค์กรกับลูกค้า	.. 202
5.15 ผลการดำเนินงานเรื่องที่เก็บสินค้า กระจัดกระจาย	.. 204
5.16 ผลการดำเนินงานเรื่องการส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้าล่าช้าและ การดูประวัติย้อนหลังเป็นไปได้ยาก	... 206
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย.....	208
6.1 เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน.....	208
6.2 การประยุกต์ใช้ข้อกำหนดของ ISO9001:2000 บางข้อในธุรกิจขนาดเล็ก แบบครอบครัว .....	216
6.3 การเปรียบเทียบระหว่างระบบการบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบ ครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นกับระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย.....	223
6.4 ข้อจำกัดของการวิจัยธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว.....	224
6.5 ปัญหาและอุปสรรคของการทำวิจัย.....	224
6.6 ข้อเสนอแนะ.....	225
รายการอ้างอิง.....	231
ภาคผนวก.....	234
ภาคผนวก ก. ข้อกำหนดของ ISO9001:2000 .....	235
ภาคผนวก ข. ระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย .....	248
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	253

## สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 2.1 ความสัมพันธ์ขององค์การครอบครัว องค์การธุรกิจและองค์การอื่น.....	5
รูปที่ 2.2 รูปแบบของระบบการบริหารคุณภาพที่เป็นรูปแบบของกระบวนการ.....	10
รูปที่ 2.3 ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน .....	14
รูปที่ 3.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร .....	27
รูปที่ 3.2 แบบจำลองโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันที่เป็นอยู่.....	28
รูปที่ 3.3 ใบประกาศรับสมัครพนักงาน.....	29
รูปที่ 3.4 กราฟแสดงมูลค่าของสินค้าที่ขายในเดือน ม.ค.2546 ถึง สค.2546 .....	43
รูปที่ 4.1 การจัดปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นหมวดหมู่.....	56
รูปที่ 4.2 แสดงโครงสร้างขององค์กรหลังการปรับปรุง.....	59
รูปที่ 4.3 ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรวิธีเดิม .....	81
รูปที่ 4.4 ผังแสดงเหตุและผลของการพ้นจากงานโดยความสมัครใจ .....	83
รูปที่ 4.5 สาเหตุของการพ้นจากงานที่สามารถป้องกันได้ในช่วงของการสรรหาและคัดเลือก ....	83
รูปที่ 4.6 ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรวิธีใหม่.....	84
รูปที่ 4.7 การประกาศใช้มาตรฐานของเลขกิโลเมตร .....	98
รูปที่ 4.8 แผนผังระบบทำความเย็น .....	107
รูปที่ 4.9 สมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog).....	107
รูปที่ 4.10 ลักษณะของสำนักงานเดิม .....	111
รูปที่ 4.11 การสะสมบนโต๊ะทำงาน .....	115
รูปที่ 4.12 โต๊ะทำงานหลังการปรับปรุง.....	115
รูปที่ 4.13 ที่วางสมุดบันทึกเล่มใหญ่ ที่วางสก๊อตเทป และถังขยะ .....	116
รูปที่ 4.14 ที่วางเครื่องปิดผนึกและปลั๊กพ่วง .....	116
รูปที่ 4.15 การปรับปรุงพื้นที่ของสำนักงานโดยเพิ่มโต๊ะทำงานขึ้นจาก 2 ตัวเป็น 3 ตัว.....	117
รูปที่ 4.16 การวิเคราะห์สาเหตุของสินค้าสูญหาย และแนวการแก้ไข ด้วยผังต้นไม้.....	126
รูปที่ 4.17 บรรจุสินค้าขนาดเล็กรวมเป็นถุงๆละ 5 ชิ้น หรือ 2 ชิ้น .....	131
รูปที่ 4.18 สมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog) ประจำพนักงานขาย.....	131
รูปที่ 4.19 ป้ายชื่อของสินค้าบนหน้าตะกร้าเก็บสินค้า.....	132
รูปที่ 4.20 แผนผังการวิเคราะห์ความล้มเหลวจากกระบวนการการสื่อสารเรื่องการแก้ไขราคา .	135

## สารบัญรูป (ต่อ)

	หน้า
รูปที่ 4.21 ความสัมพันธ์ของผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า และผู้บริโภค ในการเคลม.....	137
รูปที่ 4.22 ขั้นตอนการจัดการสินค้าที่บกพร่องของลูกค้า.....	140
รูปที่ 4.23 กระดาษบงชีสินค้าตอนต้น.....	143
รูปที่ 4.24 ชั้นวางของเคลม และชั้นวางสินค้าที่รอคืนลูกค้า.....	143
รูปที่ 4.25 ตัวอย่างใบส่ง-รับสินค้าที่ออกโดยองค์กรให้กับโรงงาน.....	144
รูปที่ 4.26 ที่แขวนหลักฐานการเคลมระหว่างองค์กรและโรงงาน.....	144
รูปที่ 4.27 ตัวอย่างใบคืนสินค้า ที่ออกโดยโรงงาน.....	145
รูปที่ 4.28 แฟ้มเก็บหลักฐานของเคลมเพื่ออ้างอิงระหว่างองค์กรและโรงงาน.....	145
รูปที่ 4.29 ตัวอย่างกระดาษบงชีสินค้าตอนปลาย.....	146
รูปที่ 4.30 ผังแสดงเหตุและผลในการสืบสิ่งของไว้ร้านลูกค้า.....	151
รูปที่ 4.31 ใบรายการสิ่งของที่ต้องตรวจสอบก่อนออกจากร้านลูกค้า.....	152
รูปที่ 4.32 ขั้นตอนของระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้น.....	156
รูปที่ 4.33 ที่วางแผงร้อนแบบเก่า.....	160
รูปที่ 4.34 ชั้นวางแผงร้อนที่ได้ทำการออกแบบด้วยโปรแกรมออโตแคด (AutoCAD).....	160
รูปที่ 4.35 ชั้นวางแผงร้อนที่ได้ทำการปรับปรุงแล้ว.....	161
รูปที่ 4.36 ลินซ์ที่ใส่สินค้าขนาดเล็กพร้อมป้ายชื่อ.....	161
รูปที่ 4.37 แผนผังต้นไม้แสดงเหตุและแนวทางการส่งสินค้าไปยังลูกค้าล่าช้า.....	163
รูปที่ 4.38 ที่วางปากกาเมจิก.....	163
รูปที่ 4.39 แฟ้มรายชื่อลูกค้าก่อนปรับปรุงและหลังการปรับปรุง.....	165
รูปที่ 4.40 แผนที่การเดินทางไปยังบริษัทขนส่งบริเวณพุทธมณฑล.....	166
รูปที่ 5.1 การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรก่อนและหลังการปรับปรุง.....	177
รูปที่ 5.2 การเปรียบเทียบโต๊ะทำงานก่อนและหลังการปรับปรุง.....	189
รูปที่ 5.3 กราฟแท่งแสดงการเปรียบเทียบมูลค่าสินค้าที่หายก่อนและหลังการปรับปรุง.....	195
รูปที่ 5.4 กราฟกล่องแสดงการเปรียบเทียบมูลค่าสินค้าที่หายก่อนและหลังการปรับปรุง.....	195
รูปที่ 5.5 การเปรียบเทียบชั้นวางแผงร้อนก่อนและหลังการปรับปรุง.....	205

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การประยุกต์ใช้วงจรเดมมิงในระดับภาพรวมของบริษัท .....	19
ตารางที่ 2.2 วงจรเดมมิงกับการใช้เครื่องมือทางเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ .....	19
ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ขาย .....	26
ตารางที่ 3.2 ปัญหาขององค์กรที่สำรวจพบ .....	31
ตารางที่ 3.3 ปัญหาที่ไม่ผ่านการคัดเลือกและเหตุผล .....	35
ตารางที่ 3.4 ปัญหาขององค์กรและผลกระทบ .....	38
ตารางที่ 3.5 สิ่งของที่ฝ่ายสำนักงานจัดใส่กระเป๋าไม่ครบ .....	43
ตารางที่ 3.6 สินค้าที่ขายในเดือน ม.ค.2546 ถึง ส.ค.2546 .....	44
ตารางที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับข้อกำหนด ISO9001 ฉบับปี พ.ศ.2543 .....	48
ตารางที่ 4.2 การกระจายภารกิจขององค์กรสู่ฝ่ายต่างๆ .....	60
ตารางที่ 4.3 ใบกำหนดหน้าที่งานของฝ่ายงาน .....	61
ตารางที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายและตำแหน่งงาน .....	62
ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์จุดบกพร่องของขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร วิธีเดิม .....	81
ตารางที่ 4.6 ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือก .....	82
ตารางที่ 4.7 ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขับรถและพนักงานทั่วไปที่ ออกแบบขึ้น .....	84
ตารางที่ 4.8 รายการแสดงเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร .....	88
ตารางที่ 4.9 รายการแสดงเกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้สมัคร .....	89
ตารางที่ 4.10 หนังสือรับรองความประพฤติ .....	92
ตารางที่ 4.11 แนวทางปฏิบัติสำหรับปัญหาที่ 4 .....	94
ตารางที่ 4.12 คู่มือการเข้าทำงาน .....	95
ตารางที่ 4.13 บันทึกการนำรถไปใช้ .....	100
ตารางที่ 4.14 บันทึกการมาทำงานของพนักงาน .....	101
ตารางที่ 4.15 แนวทางปฏิบัติสำหรับปัญหาที่ 5 .....	103
ตารางที่ 4.16 สวัสดิการของพนักงานประจำ .....	104

## สารบัญญัตราสาร (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 แผนการอบรมพนักงานใหม่ในหัวข้อพื้นฐาน .....	106
ตารางที่ 4.18 ตัวอย่างคู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นต่างจังหวัด .....	109
ตารางที่ 4.19 แผนการดำเนินงานของการนำเทคนิค 5 ส มาใช้ .....	113
ตารางที่ 4.20 ระเบียบของสำนักงานว่าด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย .....	118
ตารางที่ 4.21 รายการเอกสารและแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายขาย.....	119
ตารางที่ 4.22 รายการเอกสารและแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	120
ตารางที่ 4.23 รายการตรวจสอบสิ่งของก่อนขึ้นต่างจังหวัด.....	123
ตารางที่ 4.24 แนวทางการแก้ไขและคำอธิบายของสินค้าสูญหาย.....	127
ตารางที่ 4.25 ตัวอย่างขั้นตอนที่สำคัญของการขาย .....	129
ตารางที่ 4.26 แนวทางการปรับปรุงการสื่อสาร เมื่อมีการแก้ไขราคาสินค้า.....	136
ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์ข้อบกพร่องของกระบวนการรับประกันสินค้า.....	138
ตารางที่ 4.28 การออกแบบขั้นตอนการจัดการสินค้าที่บกพร่องของลูกค้า .....	140
ตารางที่ 4.29 เหตุผลและลักษณะของสิ่งที่ได้ออกแบบในเรื่องการเคลม.....	141
ตารางที่ 4.30 ตารางในสมุดบันทึกสถานะการเคลม.....	147
ตารางที่ 4.31 แนวทางการปรับปรุงการลืมนิ่งของไว้ร้านลูกค้าสาเหตุที่เกิดจากคน.....	151
ตารางที่ 4.32 ตัวอย่างของปัญหาและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า .....	155
ตารางที่ 4.33 การออกแบบระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้น .....	156
ตารางที่ 4.34 แบบฟอร์มบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า .....	157
ตารางที่ 4.35 เกณฑ์การส่งสินค้าเบื้องต้น.....	165
ตารางที่ 4.36 บันทึกประวัติการขนส่งสินค้า .....	168
ตารางที่ 4.37 รูปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ.....	169
ตารางที่ 5.1 แผนงานการปรับปรุง เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ .....	176
ตารางที่ 5.2 สินค้าที่หายในเดือน ม.ค.2547 ถึง ส.ค. 2547 .....	193
ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปรับปรุง .....	209
ตารางที่ 6.2 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯหมวดระบบบริหาร คุณภาพ.....	218
ตารางที่ 6.3 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯหมวดความรับผิดชอบ ของฝ่ายบริหาร.....	219

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 6.4 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯหมวดการบริหาร ทรัพยากร .....	220
ตารางที่ 6.5 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯหมวดการทำให้การ บริการเป็นจริง .....	221
ตารางที่ 6.6 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯหมวดการวัด การ วิเคราะห์ และการปรับปรุง .....	222
ตารางที่ 6.7 การเปรียบเทียบข้อกำหนด ISO9001 กับแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับ ธุรกิจขนาดเล็กฯ.....	226
ตารางที่ 6.8 การเปรียบเทียบระหว่างระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบ ครบครันกับระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย .....	230

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

ในภาวะที่โลกปัจจุบันนี้ได้ก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การสื่อสาร ทุกองค์กรจะต้องปรับกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ทันสมัย โดยจะต้องมีการบริหารทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมถึงแนวคิดใหม่ๆ ทางด้านการจัดการที่เกิดขึ้น ในระบบบริหารคุณภาพเช่นเดียวกันจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้ทันกับยุคปัจจุบัน

ท่านโจเซฟ จูรัน ปรมาจารย์ทางด้านการจัดการจึงเรียกศตวรรษที่ 20 ว่าเป็นศตวรรษแห่งการเพิ่มผลผลิต และเรียกศตวรรษที่ 21 ที่มาถึงนี้ว่าเป็นศตวรรษแห่งคุณภาพ สำหรับ แจ็ค เวลล์ แห่งเจนเนอรัลอิเล็กทริก กล่าวไว้ว่า “ถ้าคุณไม่สามารถทำตามมาตรฐานของโลกได้ในราคาที่โลกยอมรับ คุณจะไม่ได้อยู่ในสนามแข่งขันเลยด้วยซ้ำ” (Productivity World, 2539) และมาตรฐานสากลที่นิยมกันแพร่หลายขณะนี้ คือ ระบบการบริหารงานคุณภาพอย่าง มาตรฐาน ISO9000

คุณภาพของสินค้าหรือบริการ เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ระดับของคุณภาพลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า องค์กรใดหากสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้ องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและมีผลกำไรสูงสุด แต่คุณภาพที่กล่าวนี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความพยายามมุ่งมั่นเอาใจใส่ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรที่จะนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอนในการผลิตหรือการให้บริการ

ระบบการบริหารงานคุณภาพเป็นพัฒนาการที่มาจากระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 เพื่อให้องค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ทำให้มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ รวมถึงความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันมีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งเป็นผล



ให้สินค้าหรือบริการนั้นมีคุณภาพตรงตามข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ระบบการบริหารงานคุณภาพนี้ไม่ใช่ระบบที่มุ่งเน้นเฉพาะการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่มักจะมีการปฏิบัติกันในอดีต แต่มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นระบบที่มีโครงสร้างการบริหาร มีการสื่อบริการและเป้าหมายด้านคุณภาพให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดกระบวนการในการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพ จากข้อดีของระบบการบริหารงานคุณภาพนี้เอง จึงทำให้มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางทั่วโลกและได้กำหนดให้เป็นเงื่อนไขหนึ่งในการค้าที่ยอมรับกัน

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจแบบครอบครัวถือเป็นพื้นฐานมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันของสังคมไทย ซึ่งกลายเป็นวัฒนธรรมของธุรกิจไทย หลายๆ ครั้งธุรกิจขนาดใหญ่มักเริ่มต้นมาจากธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว การหาคนเข้าทำงานที่ใกล้ชิดที่สุดก็คือคนในครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นลุง ป้า น้า อา พี่ น้อง เป็นต้น สิ่งหนึ่งที่เป็นเอกลักษณ์คือความไว้เนื้อเชื่อใจกัน ปัจจุบันธุรกิจขนาดเล็กในประเทศถือว่ามีจำนวนมากมาย ถึงแม้ว่าการหมุนเวียนของเงินจะไม่มากต่อรายเหมือนกับธุรกิจขนาดใหญ่ ดังเช่น อุตสาหกรรมต่างๆ อย่างไรก็ตามในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใหญ่ที่มีคนไทยเป็นเจ้าของ ที่มีพนักงานทำงานเป็นจำนวนมากมาย มีระบบซับซ้อน มักพบว่ากรรมการบริหาร มักเป็นเครือญาติกัน สำหรับพนักงานระดับล่างจะมีการชักชวนญาติ พี่ น้องมาทำงาน

ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใหญ่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับผู้บริหารมีการศึกษาสูง พร้อมทั้งมีนักวิชาการทำการวิจัยจำนวนมาก แต่ในขณะที่ธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวนั้นส่วนใหญ่การศึกษาน้อย ขาดการวิจัย ทำให้เกิดการหยุดนิ่ง ไม่พัฒนา ซึ่งธุรกิจประเภทนี้จะมีแนวโน้มที่เสียเปรียบทางการแข่งขันจนถึงขั้นธุรกิจไปไม่รอด จะถูกธุรกิจขนาดใหญ่ที่เป็นระบบมากกว่ากลืนกินไป อย่างเช่นธุรกิจโชว์ห่วย เป็นต้น ถ้าดีขึ้นมาน้อยธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวจะอยู่รอดได้ก็ต่อเมื่อเจ้าของธุรกิจมีบุตรที่มีการศึกษา คิดอย่างเป็นระบบมาช่วยพัฒนา และปรับปรุง

ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต รวมถึงธุรกิจบริการ เช่น สถานการศึกษา โรงพยาบาล ธนาคาร สถานที่ราชการ เป็นต้น ได้มีการนำมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9001 มาใช้อยู่เป็นจำนวนมาก จากคุณสมบัติและประโยชน์ของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9000 นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกธุรกิจทุกประเภทและทุกขนาด ในงานวิจัยนี้จึงได้มุ่งเน้นไปสู่ธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว เพื่อสร้างข้อได้เปรียบ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ด้วยระบบการบริหารที่มีคุณภาพ

ในงานวิจัยนี้จะทำการศึกษารูทกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวกรณีตัวอย่างของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็น พบว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นมากมาย และในทุกส่วนขององค์กร บางปัญหามักเกิดซ้ำแล้วซ้ำอีก บางปัญหามานานๆเกิดครั้งหนึ่งแต่มีผลกระทบมาก หรือบางปัญหาเป็นสิ่งที่แก้ไม่ได้สักที โดยสามารถระบุปัญหาได้ดังตารางที่ 3.2 และตารางที่ 3.4 จะพบว่าองค์กรนี้ไม่มีมาตรฐานในการทำงาน ไม่มีความชัดเจนในแต่ละงาน พนักงานบางคนทำงานมากเกินไป บางครั้งไม่สามารถสอกลับได้ เมื่อพนักงานบางคนไม่มาหรือไม่อยู่ ไม่สามารถทำงานแทนกันได้ ทำให้งานหยุดซงก สิ่งทีกล่าวมาถือเป็สิ่งที่ต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน และต้องมีมาตรการมารองรับ ฉะนั้นจึงต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ

อึ่งกระบวนการบางอย่างมีพนักงานที่รับผิดชอบดูแล ซึ่งการทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่ในอนาคตถ้าพนักงานท่านั้นไม่มาทำงาน หรือลาออกไป อาจทำให้เกิดข้อบกพร่องได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรขึ้นมาเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อออกแบบและสร้างระบบการบริหารคุณภาพที่เหมาะสม ใหักับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของกรณีศึกษาได้ รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยใช้เกณฑ์ของข้อกำหนด ISO9001:2000 มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. งานวิจัยนี้จะประยุกต์ใช้แนวความคิดและข้อกำหนดบางข้อของ ISO9001:2000 ตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม ซึ่งได้แก่ ข้อกำหนด 4.1c,d,f, 4.2.1a, d, 4.2.3, 5.1, 5.2, 5.5.1, 5.5.3, 5.6.1, 5.6.3c, 6.1, 6.2.1, 6.2.2a, b, d, 6.3, 6.4, 7.2.1, 7.2.3c, 7.5.1c, d, f, 7.5.4, 7.5.5, 8.2.3 และ 8.5.3
2. งานวิจัยนี้ไม่มีจุดประสงค์ในการทำ ISO9001 เพื่อทำการขอหนังสือรับรอง
3. เอกสารที่ออกแบบเพื่อประกอบการใช้นั้น จะถูกจัดทำขึ้นตามความจำเป็นเท่านั้น เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว
4. งานวิจัยนี้จะแก้ปัญหาส่วนใหญ่ให้ลดลง แต่อาจจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ครบทุกเรื่อง

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์กรกรณีศึกษาจะเป็นองค์กรต้นแบบ ที่มีระบบการบริหารคุณภาพระบบหนึ่งที่สอดคล้องกับข้อกำหนดในมาตรฐาน ISO 9001 อย่างเหมาะสม
2. กระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นขององค์กรกรณีศึกษา มีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การทำงานมีมาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มพูนความพึงพอใจของลูกค้า
3. จากปัญหาที่ได้พบเจอขององค์กรตัวอย่าง จะถูกพัฒนาไปสู่แนวทางการแก้ไขและป้องกัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าต่อไป
4. มีแนวทางที่เหมาะสม ที่ธุรกิจขนาดเล็กอื่นๆ ที่มีการทำงานคล้ายกัน สามารถนำ ISO9001 ไปประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพของตนเอง

## 1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

หลักการและข้อกำหนดของ ISO 9000 เป็นสิ่งที่รวบรวมมาจากแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นต้องมีในระบบการบริหารงานโดยทั่วไปขององค์กร จากปัญหาดังกล่าว พบว่ามีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารคุณภาพตามข้อกำหนดของ ISO9001:2000 หลายข้อ ทำให้งานวิจัยนี้จึงนำข้อกำหนด ISO9001:2000 บางข้อมาประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์ และวัตถุประสงค์ จากนั้นทำการจัดปัญหาเป็นหมวดหมู่ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาสาเหตุด้วยเครื่องมือทางด้านคุณภาพ และออกแบบระบบการบริหารคุณภาพแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง และสรุปผลการวิจัย

## 1.6 ลำดับขั้นตอนในการทำวิจัย

1. สำรวจปัญหาของธุรกิจขนาดเล็กขององค์กรกรณีศึกษา
2. ศึกษาและพิจารณาข้อกำหนดของ ISO 9001:2000
3. จำแนกและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น
4. ออกแบบและวางแผนระบบการบริหารคุณภาพให้เหมาะสมกับธุรกิจตัวอย่างตามแนวทางของข้อกำหนดบางข้อที่จำเป็นของ ISO9001:2000
5. ทำการทดลองโดยการนำไปปฏิบัติจริง
6. ฝ้าติดตามผลงานและเปรียบเทียบก่อนทำวิจัย
7. จัดทำเป็นแม่แบบระบบบริหารคุณภาพของธุรกิจประเภทเดียวกัน
8. สรุปผลการวิจัย

## บทที่ 2

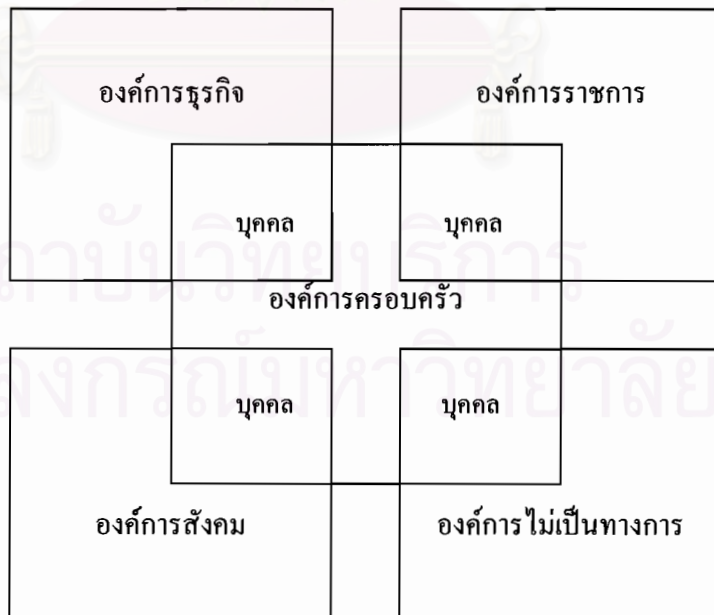
### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยซึ่งประกอบด้วย ภาพรวมและความหมายของธุรกิจครอบครัว ระบบการบริหารคุณภาพ ไอเอสโอ 9001:2000 (ISO9000:2000) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผังแสดงเหตุและผล หรือผังก้างปลา วงจรเดมมิง เทคนิค 5ส รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ธุรกิจครอบครัว

##### 2.1.1 องค์การครอบครัว

สัมพันธ ภูโพลย์ ได้ให้ความสำคัญต่อองค์การแบบปฐม คือ องค์การครอบครัว เพราะเป็นองค์การหลักที่มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อองค์การอื่น ที่มีความสำคัญต่อการจัดการของสังคมและประเทศ เช่น องค์การธุรกิจ องค์การราชการ จึงแบ่งประเภทขององค์การออกเป็น 5 ประเภท ตามรายละเอียดที่ได้แสดงในรูปที่ 2.1 (สัมพันธ ภูโพลย์, 2540: 7-8)



รูปที่ 2.1 ความสัมพันธ์ขององค์การครอบครัว องค์การธุรกิจและองค์การอื่น

และยังให้ความหมายอีกว่า องค์การครอบครัว เป็นองค์การแบบปฐมภูมิที่บุคคล ต้องเป็นสมาชิกตั้งแต่แรกเกิดโดยธรรมชาติ ไม่ต้องสมัครเป็นสมาชิก เช่น องค์การอื่น สมาชิกใหม่ เรียนรู้พฤติกรรมจากผู้ให้กำเนิด และญาติพี่น้อง พฤติกรรมของบุคคลในครอบครัว มีอิทธิพลต่อ องค์การแบบมัธยม เช่น โรงเรียน บริษัทธุรกิจ ตัวอย่างองค์การครอบครัวของประเทศญี่ปุ่นมี พื้นฐานของความซื่อสัตย์ อดทน ส่งผลให้ประเทศญี่ปุ่นพัฒนาประเทศก้าวหน้ากว่าชาติอื่น

### 2.1.2 ความหมายของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการและพนักงานมาจากครอบครัว เดียวกันมากกว่า 2 คนขึ้นไปดำเนินธุรกิจ การดำเนินธุรกิจของสมาชิกในครอบครัวจะเป็นแบบเต็ม เวลาหรือเฉพาะบางช่วงเวลาก็ได้ การดำเนินธุรกิจครอบครัวมักจะมีการตกทอดจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีก รุ่นหนึ่ง และมีธุรกิจครอบครัวหลายแห่งที่เริ่มต้นจากการเป็นธุรกิจขนาดย่อม แต่สามารถประสบความสำเร็จทางธุรกิจจนกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ในเวลาต่อมา

ในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมรูปแบบอื่น ความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการหรือ ผู้บริหารกับพนักงานลูกจ้างจะเป็นไปตามโครงสร้างขององค์การธุรกิจ แต่ธุรกิจครอบครัวจะมีความสัมพันธ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งและไม่เข้าใจกัน เพราะธุรกิจต้องยึดผลประโยชน์และความอยู่รอดเป็นหลัก ดังนั้นธุรกิจครอบครัวที่ต้องการประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจต้องแยกแยะความเป็นส่วนตัวและธุรกิจให้ออกจากกัน โดยไม่ละเลยสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว และดำรงความเป็นธุรกิจในขณะเดียวกัน (กัตญญู นิริญญสมบุญ, 2545: 48-49)

### 2.1.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยความสัมพันธ์อันดีเครือญาติหลายรูปแบบ ดังเช่น พ่อกับแม่ร่วมกันก่อตั้งโดยมีลูกๆช่วยกัน สามีกับภรรยา พี่กับน้อง สะใภ้หรือเขยกับบุคคลในครอบครัว ฯลฯ ไม่ว่าจะความสัมพันธ์จะเป็นแบบใด การดำเนินงานทางธุรกิจครอบครัวสามารถนำมาซึ่งประโยชน์พร้อมกับความขัดแย้งขึ้นอย่างร้ายแรงแตกหักได้ ถ้าไม่วางหลักการบริหารครอบครัว ควบคุมไปกับธุรกิจให้ดี ธุรกิจครอบครัวที่ประสบผลสำเร็จทั้งด้านธุรกิจและครอบครัวมีแนวทางการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้ (กัตญญู นิริญญสมบุญ, 2545: 49-51)

1. เมื่อว่าจ้างบุคคลในครอบครัวทำงานในธุรกิจ สถานะของบุคคลนั้นจะเท่าเทียมกันลูกจ้างธรรมดาทุกประการโดยไม่มีสิทธิพิเศษ
2. การจ่ายผลตอบแทนหรือการปูนบำเหน็จใดๆ ควรพิจารณาบุคคลในครอบครัวเท่ากับลูกจ้าง ถ้าบุคคลในครอบครัวยังไม่มีความสามารถจริงทั้งทางด้านบริหารหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ ไม่ควรได้รับปูนบำเหน็จ เพราะจะบั่นทอนกำลังใจของลูกจ้างอื่นๆ
3. เมื่อแรกเริ่มเข้าทำงาน บุคคลในครอบครัวเริ่มจากฝ่ายปฏิบัติการขั้นต่ำสุด และถูกบังคับบัญชาโดยลูกจ้าง
4. ไม่ควรใช้อคติหรือความลำเอียงในการตัดสินใจในธุรกิจครอบครัว
5. ควรชี้แจงนโยบายด้านบุคลากร และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้ลูกจ้างอื่นเข้าใจอย่างชัดเจน ถ้ามีตำแหน่งที่ให้เฉพาะบุคคลในครอบครัวควรบอกล่วงหน้า
6. ควรวางรากฐานของวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้าใจแจ่มแจ้ง ทั้งบุคคลในครอบครัวและลูกจ้าง โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นจุดเด่นของธุรกิจ
7. ควรทำความเข้าใจระหว่างบุคคลในครอบครัวด้วยตนเอง โดยเฉพาะการว่าจ้างเข้าทำงาน การปูนบำเหน็จ การก้าวสู่ตำแหน่งบริหารให้ชัดเจนและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เช่น วางกฎว่าต้องมีประสบการณ์ที่อื่นมา 5 ปี จึงได้รับการบรรจุตำแหน่ง ถ้าไม่มีประสบการณ์เป็นได้แค่ลูกจ้างชั่วคราว

## 2.2 ระบบการบริหารคุณภาพ

การบริหารคุณภาพ คือ กิจกรรมที่มีการสอดประสานกัน เพื่อควบคุมและให้ทิศทางในการดำเนินงานแก่องค์กรในเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพ รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการควบคุมองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ และการวางแผนด้านคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการประกันคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดยกิจกรรมดังกล่าวนี้กระทำภายในระบบบริหารคุณภาพ (ศิริพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ และคณะ, 2544)

ระบบบริหารคุณภาพ คือ ระบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการให้ทิศทางและการควบคุมองค์กรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ โดยที่มาตรฐาน ISO 9000 เป็นระบบบริหารคุณภาพระบบหนึ่ง ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ มักเขียนย่อว่า QMS (Quality Management System)

## 2.3 ไอเอสโอ 9001 ฉบับปี พ.ศ.2543 (ISO9001:2000)

### 2.3.1 ความเป็นมาของอนุกรมมาตรฐาน ISO9000

ISO9000 เป็นอนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management System Standard) ซึ่งพัฒนาและทบทวนโดยคณะกรรมการวิชาการ (Technical Committee) ชุดที่ 176 ที่เรียกย่อ ๆ ว่า ISO / TC 176 Quality Management and Quality Assurance (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2544: 2)

อนุกรมชุดนี้ประกาศใช้ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2530 (ISO9000:1987) ถือเป็นของ ISO9000 ฉบับที่ 1 และกำหนดเอาไว้ว่าทุก ๆ 5 ปีจะมีการทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานอนุกรมชุดนี้ใหม่

อนุกรม ISO9000:1987 จึงมีการปรับปรุงครั้งที่ 1 ในปี พ.ศ.2533 และประกาศใช้เป็นฉบับที่ 2 ในปี พ.ศ.2537 (ISO9000:1994)

หลังจากใช้ ISO ฉบับปี พ.ศ.2537 มาระยะหนึ่ง จึงมีการเริ่มปรับปรุงมาตรฐานนี้เป็นครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ.2539 และได้แก้ไขเพื่อประกาศใช้เป็นฉบับที่ 3 ซึ่งได้ประกาศใช้อย่างเป็นทางการแล้วเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2543 ถือเป็น ISO9000 ฉบับปี พ.ศ.2543 (ISO9000:2000)

### 2.3.2 คุณลักษณะที่สำคัญของ ISO9000 ฉบับปี พ.ศ.2543

1. ISO9000:2000 ได้ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายขึ้น และเลือกใช้คำศัพท์ทางเทคนิคที่สอดคล้องกับคำศัพท์ที่วงการส่วนใหญ่ได้ใช้กันอยู่เป็นประจำ เพื่อเรียกได้ตรงกับบุคคลในองค์กรที่จัดทำระบบการบริหารคุณภาพ ใช้เรียกกันอยู่จริงในชีวิตประจำวัน ทำให้ความยุ่งยากสับสนน้อยลง
2. ISO9000:2000 มีลักษณะที่เป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ ไปมากขึ้น จึงทำให้ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ทำธุรกิจด้านการให้บริการ ตลอดจนถึงองค์กรสาธารณะที่เป็นภาคราชการและภาครัฐวิสาหกิจอีกด้วย
3. การจัดเรียงลำดับข้อกำหนดใน ISO9000:2000 มีความเป็นหมวดหมู่ชัดเจน และมีการเลือกระดับของความสำคัญของแต่ละข้อกำหนดที่ชัดเจนและมีระเบียบแบบแผนมาก
4. แนวความคิดและข้อกำหนดในมาตรฐาน ISO9000:2000 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจทุกประเภทและทุกขนาดกิจการ

5. ISO9000:2000 สามารถนำไปใช้ร่วมกับมาตรฐานระบบการบริหารงานอื่นๆ ได้ เช่น ระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 หรือระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18000 เป็นต้น
6. ISO9000:2000 มีการนำเสนอด้วยการเน้นที่กระบวนการ มากกว่าการจัดเรียงข้อกำหนดเป็นข้อๆ ที่ไม่เป็นหมวดหมู่อย่างฉบับก่อน ๆ โดยมีการระบุเอาไว้ในข้อ 0.2 เป็นการบริหารโดยวิธีการของกระบวนการ (Process Approach)
7. ISO9000:2000 เน้นให้องค์กรมีระบบการบริหารที่มีกลไกหรือวิธีการที่ชัดเจน ในการทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)
8. การจัดหมวดหมู่ในข้อกำหนดของ ISO9000:2000 จะคล้ายคลึงกันกับรูปแบบของมาตรฐาน หรือรางวัลสำหรับองค์กรของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารงานและด้านผลประกอบการ ที่เรียกว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award: NQA)
9. รูปแบบและแนวทางคิดของระบบการบริหารงานคุณภาพใน ISO9000:2000 มีแนวโน้มที่ใกล้เคียงกับแนวความคิดและวิธีการของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือการบริหารคุณภาพโดยองค์รวม (Total Quality Management: TQM)

(วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2544: 4-5)

### 2.3.3 การบริหารโดยวิธีการของกระบวนการ

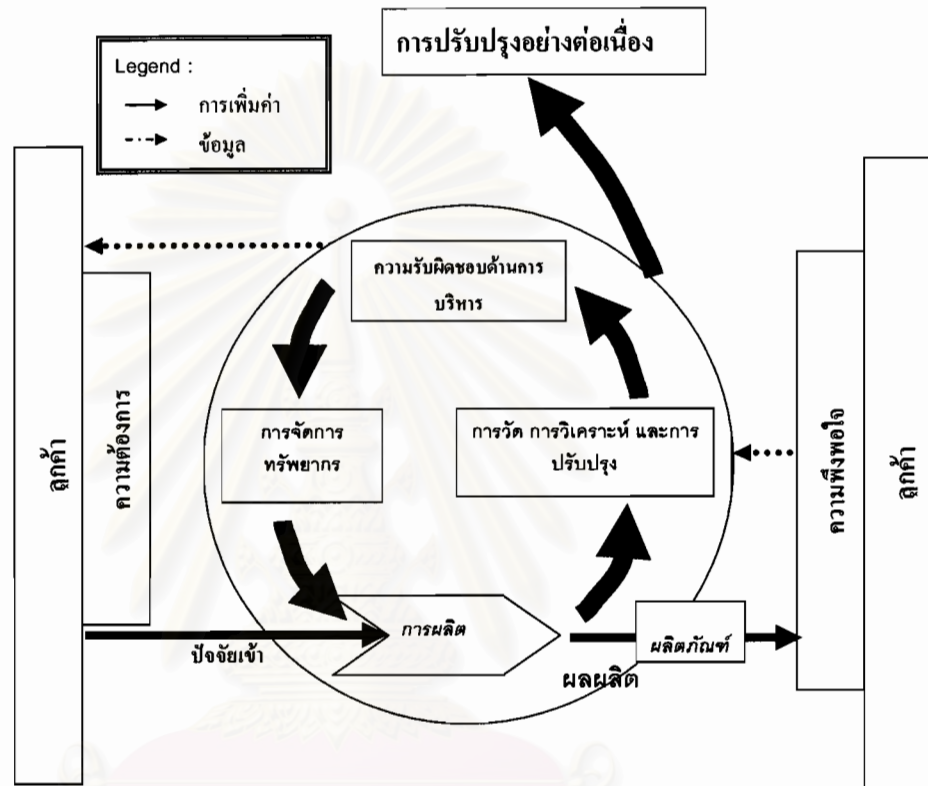
มาตรฐานฉบับนี้ มุ่งส่งเสริมให้มีการนำเอาการบริหารโดยวิธีการของกระบวนการ (หรือการแก้ปัญหาด้วยวิธีการของกระบวนการ หรือการพิจารณาอย่างเป็นกระบวนการ) สำหรับการจัดทำระบบการบริหารคุณภาพ การนำระบบการบริหารคุณภาพไปประยุกต์ใช้ และการปรับปรุงประสิทธิภาพผลของระบบการบริหารคุณภาพขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

การที่องค์กรใดๆ จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดและบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบภายในองค์กร

กล่าวได้ว่า กิจกรรมใดๆ ที่มีการใช้ทรัพยากรและมีการบริหารจัดการ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) ให้กลายเป็น ผลผลิต (Outputs) กิจกรรมที่กล่าวนี้ เรียกว่าเป็น กระบวนการ (Process) และปรากฏบ่อยครั้งที่ผลผลิตของกระบวนการหนึ่งจะกลายเป็นปัจจัยป้อนเข้าให้กับอีกกระบวนการหนึ่งที่อยู่ถัดไป



การบริหารโดยวิธีการของกระบวนการ (Process Approach) หมายถึง การประยุกต์ใช้ระบบอันประกอบขึ้นจากกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร โดยมีการระบุและแสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการต่างๆ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการกระบวนการเหล่านั้น



รูปที่ 2.2 รูปแบบของระบบการบริหารคุณภาพที่เป็นรูปแบบของกระบวนการ

รูปที่ 2.2 แผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์แบบกระบวนการของข้อกำหนดข้อ 4 ถึงข้อ 8 ในมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพฉบับนี้ จากรูปที่ 2.2 เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ลูกค้าขององค์กรมีบทบาทอย่างมากต่อการกำหนดหรือระบุชี้ถึงความต้องการของลูกค้า ให้เป็น ปัจจัยป้อนเข้า ของระบบการบริหารจัดการในองค์กร การเฝ้าติดตาม (Monitoring) ถึงความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ภายหลังจากองค์กรได้ส่งมอบผลผลิตขององค์กรไปแล้ว การเฝ้าติดตามถึงความพึงพอใจของลูกค้า นั้น เพื่อให้ทราบ ว่า บรรดาความต้องการของลูกค้าได้รับการตอบสนองโดยครบถ้วนแล้วหรือไม่ แม้ว่าในรูปที่ 2.2 นี้จะไม่ได้ให้รายละเอียดของแต่ละกระบวนการ แต่ก็ได้ครอบคลุมข้อกำหนดทั้งหมดในมาตรฐานฉบับนี้แล้ว

## 2.4 การหลักการจัดองค์กร

งานขององค์กรมีมากกว่าเกินกว่าที่คน ๆ เดียวจะกระทำสำเร็จได้จำเป็นต้องมีพนักงานช่วย จึงมีการจัดโครงสร้างขององค์กร เช่น หลักการ 88 ของ รศ. ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย ได้จัดแบ่งหลักการของการจัดองค์กรออกเป็น 8 หลักการและ 8 วิธี ดังนี้

### 1. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

เป็นหลักการที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีผู้บังคับบัญชาเหนือตนเอง โดยรับคำสั่งและรายงานผลการทำงานของตนเองให้ผู้บังคับบัญชารับทราบเพียงหนึ่งเดียว เพื่อป้องกันการสับสนซึ่งอาจจะเกิดจากการสั่งงานติดต่อประสานงาน

### 2. หลักลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Hierarchy)

เป็นหลักการที่กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ ในโครงสร้างองค์กรเป็นลักษณะของการเชื่อมโยงกันตามแนวตั้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. หลักช่วงแห่งการควบคุม (Span of Control)

เป็นหลักการที่เกี่ยวกับจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละช่วง สามารถปกครองและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4. หลักการกำหนดฝ่ายปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร (Line and Staff)

เป็นหลักการกำหนดโครงสร้างองค์กรเป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ฝ่ายปฏิบัติงานช่วยเหลือสนับสนุน โดยที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการจะรับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จขององค์การ ส่วนเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำจะทำหน้าที่ในการให้การแนะนำ เพื่อช่วยให้ฝ่ายปฏิบัติการทำงานได้สำเร็จ

### 5. หลักการแบ่งส่วนงาน (Departmentation)

เป็นหลักการกำหนดโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งส่วนงานที่มีลักษณะแตกต่างออกจากกัน แล้วจัดรวมกลุ่มของงานตามแนวความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งงานการทำงาน ซึ่งเป็นการจัดการให้สอดคล้องกับดำเนินงานขององค์กร หลักเกณฑ์กว้างๆที่ใช้ในการจัดแบ่งส่วนงานมีดังนี้

- 1) แบ่งส่วนงานตามหน้าที่ (By Function)
- 2) แบ่งส่วนงานตามผลิตภัณฑ์หรือบริการ (By Products or Services)
- 3) แบ่งส่วนงานตามประเภทของลูกค้า (By Customers)
- 4) แบ่งส่วนงานตามกระบวนการผลิต (By Process)
- 5) แบ่งส่วนงานตามช่วงเวลาปฏิบัติงาน (By Time)
- 6) แบ่งส่วนงานตามจำนวนคนงาน (By Simple Numbers)
- 7) แบ่งส่วนงานตามโครงการ (By Project)
- 8) แบ่งส่วนงานตามเขตพื้นที่ (By Territory)

6. หลักการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและพันธะ  
รับผิดชอบขององค์กร (Authority Responsibility and Accountability)

7. หลักการประสานงาน (Coordination)

เป็นหลักการที่ให้พิจารณาถึงการจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ให้เข้าเป็นกลุ่มงาน เพื่อ  
ส่งผลให้เกิดการประสานงานร่วมกันระหว่างกลุ่มต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

8. หลักการติดต่อสื่อสาร (Communication)

เป็นหลักการกำหนดโครงสร้างขององค์กร ที่เน้นให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมี  
ประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

งานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับคนมีขอบเขตตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงาน ขอบข่ายของการจัดการงานบุคคลที่สำคัญมีเพียง 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มา การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการงานบุคคลอาจแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้ (สมคิด บางโม, 2544)

1. การวางแผนกำลังคน
2. การแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ
3. การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาบุคคล
6. การให้พ้นจากงาน

### 1. การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ศึกษาวิเคราะห์ว่า คนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล

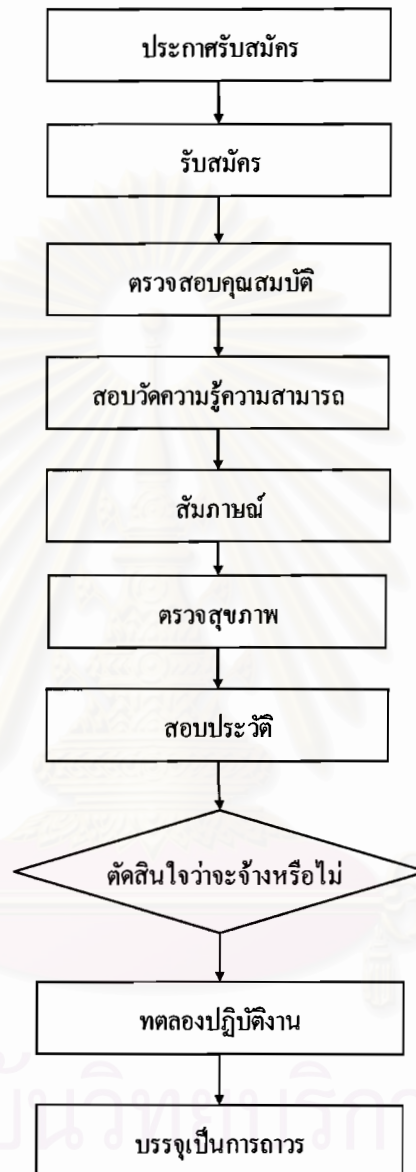
การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะของงาน การระบุคุณสมบัติของคนงาน การประเมินค่าของงาน และการกำหนดอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคนและตำแหน่ง

### 2. การแสวงหาบุคคล

หลักการแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน คือ หากคนดีมีความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องกระทำอย่างมีมาตรฐาน เช่น สอบตำแหน่งเดียวกันควรจะยากง่ายเท่าๆกัน เป็นต้น

กระบวนการในการรับคนเข้าทำงานนี้เรามักเรียกรวมกันไปว่า การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน แต่ที่จริงแล้วแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การสรรหา การเลือก และการบรรจุ

การดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น ถ้าพิจารณาตามแนวปฏิบัติที่องค์การต่างๆกระทำอยู่ อาจเขียนเป็นขั้นตอนได้ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

### 3. การบำรุงรักษาบุคคล

เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องบำรุงรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์การนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ที่ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การบำรุงรักษาบุคคลต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด ที่สำคัญมี 5 ประการดังนี้

- 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสม พร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย ที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท
- 2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้นได้ ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสไปศึกษาต่อ
- 3) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่างๆตามความจำเป็น
- 4) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา
- 5) การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรักบริษัท เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรให้แก่บริษัทให้แก่หน่วยงาน เมื่อบริษัทที่มีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานยังมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

#### 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การนำระบบคุณธรรมซึ่งประกอบด้วยหลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมืองมาใช้ในการจัดการงานบุคคลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลอย่างง่าย ๆ โดยการสอบถามเขียนเพื่อวัดความรู้ความสามารถ ความถนัด และสอบถามลักษณะเพื่อดูบุคลิกภาพและทัศนคติ เมื่อเข้ามาทำงานแล้ว จะต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ สมควรที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือควรที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างไร ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้ส่วนหนึ่งจะรู้ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่า มาตรฐานที่กำหนดได้หรือด้อยกว่า หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้ สำหรับตำแหน่งนั้นๆหรือไม่

#### 5. การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่างๆที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดี ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มี กำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

การคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงานนั้นได้มีการกำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ เพราะวิทยาการต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การ แข่งขันในตลาดมีเพิ่มขึ้นทุกวัน ฉะนั้นหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ในขณะเดียวกัน บุคคลที่ ทำงานในเกณฑ์ที่ดีก็ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไป ในอนาคต

#### 6. การให้พ้นจากงาน

การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการชวนชวย ขาดการ ปรับปรุงตนเองพ้นจากงานเป็นสิ่งปกติที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยเป็นเรื่อง ลำบาก โดยเฉพาะในระบบราชการ ในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่ยากนัก ด้วย เหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคล จึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้น คือต้องแน่ใจว่า เป็นคนดีมีฝีมือจริง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.6 ผังแสดงเหตุและผล หรือผังก้างปลา

ผังแสดงเหตุและผล คือ ผังภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการทำงาน หรืออาการ คุณลักษณะของปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งแสดงไว้ที่หัวปลา กับสาเหตุต่างๆหรือปัจจัยองค์ประกอบต่างๆในการทำงานนั้นแสดงไว้ที่ก้างปลา (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และคณะ, 2543: 27-28)

เนื่องจากผังภาพนี้ มีลักษณะคล้ายก้างปลา จึงนิยมเรียกกันว่า “ผังก้างปลา” และเนื่องจาก ศ.ดร. อิชิกะวะ คะโอรุ เป็นผู้คิดค้นขึ้นมา บางครั้งจึงมีผู้เรียกว่า “ผังอิชิกะวะ” (Ishikawa Diagram)

ประโยชน์ของผังก้างปลา ได้แก่

1. ช่วยให้สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้อย่างมีเหตุมีผล ละเอียดครอบคลุมเจาะลึกถึงสาเหตุที่เป็นรากเหง้า (root causes) ของปัญหาได้อย่างง่ายดาย และเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องตรงจุด
2. ใช้เป็นเครื่องมือช่วยระดมความคิดเห็นจากสมาชิกหรือผู้เกี่ยวข้องหลายๆคน มารวมไว้ในผังภาพเดียวกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจตรงกัน

## 2.7 ผังต้นไม้ หรือผังระบบโครงสร้าง

ผังต้นไม้ เป็นเครื่องมือสำหรับเรียบเรียงความคิด (ที่อยู่ในรูปของ “บัตรความคิด”) ซึ่งอาจจะเป็น ประเด็นปัญหา หรือ สาเหตุ หรือ วิธีการ มาตรการ แนวทาง กลยุทธ์ หลายๆข้อ ให้เป็นหมวดหมู่ โดยมาจัดเรียงให้มีรูปร่างลักษณะคล้ายต้นไม้ที่มี “บัตรความคิด” เป็น กิ่ง ก้าน สาขา ดอก ใบ ทำให้มองเห็นภาพเชิงโครงสร้างที่เป็นระบบของหลายๆความคิดเหล่านั้น ได้อย่างชัดเจน (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และคณะ, 2543: 48-50)



## 2.8 วงจรเดมมิง

วงจร PDCA เป็นวงจรการบริหารซึ่งบางครั้ง เรียกว่า วงจรชีวฮาร์ท (Shewhart Cycle) หรือวงจรเดมมิง (Deming Cycle) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำหรับการบริหารและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ศุภศักดิ์ พงษ์อนันต์และคณะ, 2543)

- P = Plan (วางแผน)  
กำหนดวัตถุประสงค์ และตั้งเป้าหมาย  
การวางแผนกลยุทธ์ว่าจะทำอะไร ที่ไหน โดยใคร เมื่อไร และด้วยวิธีใด
- D = Do (ปฏิบัติ)  
ทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติตามแผน
- C = Check (ตรวจสอบ)  
ตรวจสอบและยืนยันความก้าวหน้า หรือผลการปฏิบัติ  
โดยเปรียบเทียบกับแผนทบทวนกลยุทธ์ที่วางไว้
- A = Act (แก้ไข)  
จัดทำมาตรฐานในส่วนที่การปฏิบัติได้ผลดี  
และหาช่องทางในการปรับปรุง

วงจรเดมมิง ดูเหมือนจะเป็นโครงสร้างง่ายๆ ไม่ซับซ้อน แต่ในการปฏิบัติงานจริง ผู้ปฏิบัติงานมักจะละเลยในการนำวงจร PDCA มาใช้ ส่วนมากมักลงมือปฏิบัติโดยปราศจากแผนหรือวางแผนแล้วลงมือปฏิบัติ แต่ไม่มีการตรวจสอบ และประเมินผลสิ่งที่ผ่านมา ทำให้ไม่มีการแก้ไข ป้องกัน หรือปรับปรุงสำหรับการดำเนินการครั้งต่อไป

ประสบการณ์ในอดีต เป็นบทเรียนสำหรับหนทางในอนาคต ถ้าไม่ใช้อดีตให้เป็นประโยชน์ คือไม่มีขั้นตรวจสอบ (Check) ก็ต้องเริ่มจากศูนย์ใหม่ทุกครั้ง และอาจเกิดความผิดพลาดเหมือนเดิมซ้ำไปซ้ำมา ไม่สามารถก้าวไปไกลกว่านี้ได้

ตารางที่ 2.1 การประยุกต์ใช้วงจรเดมมิงในระดับภาพรวมของบริษัท

ขั้นตอน	รายละเอียด	โดย
P	- กำหนดวัตถุประสงค์ และตั้งเป้าหมาย - กำหนดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย	ระดับบริหาร
D	- ฝึกอบรม - ลงมือปฏิบัติ	ระดับพนักงาน
C	- ตรวจสอบและยืนยันความก้าวหน้า หรือผลการปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย - ทบทวนกลยุทธ์ที่วางไว้	ระดับบริหาร
A	- แก้ไขปรับปรุง	ระดับบริหาร

ตารางที่ 2.2 วงจรเดมมิงกับการใช้เครื่องมือทางเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (QC story)

ขั้นตอน	รายละเอียด	โดย
P	- การนิยามปัญหา - วิเคราะห์ปัญหา - ระบุสาเหตุ - วางแผนวิธีการแก้ไข	พนักงาน
D	- นำแผนไปประยุกต์ใช้	
C	- การยืนยันผล	
A	- กำหนดมาตรฐาน	

## 2.9 เทคนิค 5ส

5ส เป็นหลักพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิตของอุตสาหกรรมหรือหน่วยงาน สำนักงานที่มี 5ส จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยทำงานมีคุณภาพดีขึ้น ไม่ผิดพลาด ไม่นำของเสียไปไว้ในของดี ลดค่าใช้จ่าย โดยเก็บของมีคุณภาพ ไม่เอาของดีไปทิ้ง ไม่สะสมของที่ไม่จำเป็น ทำให้เสียเงินโดยใช่เหตุ นอกจากนั้นยังเพิ่มความปลอดภัย ลดอุบัติเหตุ การเก็บของเป็นที่เป็นทางมีป้ายติดชัดเจน นอกจากทำให้หยิบของไม่ผิดแล้วยังมีความปลอดภัย

เทคนิค 5 ส นั้นจะประกอบด้วย สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างนิสัย (Shitsuke)

อักษร “ส” เป็นพยัญชนะตัวแรกของคำศัพท์ทั้ง 5 จึงถูกเรียกว่า “5 ส” โดยมีความหมายของแต่ละคำดังนี้คือ (ไพโรจน์ หลวงพิทักษ์และคณะ, 2544: 177-178)

1. สะสาง ให้แยกสิ่งของที่ต้องการและสิ่งของที่ไม่ต้องการออกจากกัน และกำจัดเอาสิ่งของที่ไม่ต้องการออกไปจากสถานที่นั้น
2. สะดวก จัดให้สิ่งของจำเป็นอยู่ในสภาพที่จะนำมาใช้ได้โดยสะดวก ในขณะที่จำเป็นต้องใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีความสูญเปล่าเกิดขึ้น
3. สะอาด ทำให้สถานที่ประกอบการอยู่ในสภาพที่สะอาด ปราศจากสิ่งสกปรกและขยะต่างๆ
4. สุขลักษณะ ให้ความสำคัญการณของ สะสาง สะดวก สะอาด ให้ดำรงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสุขลักษณะเป็นสิ่งที่ได้จากการทำ 3ส แรก
5. สร้างนิสัย ปลูกสร้างนิสัยในการที่จะประพฤติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบวินัยในสถานที่ประกอบการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านการออกแบบระบบการบริหารคุณภาพ หรือ มาตรฐาน ISO9000 ฉบับ ค.ศ.1994 และฉบับ ค.ศ.2000 พบว่ามีการวิจัยทั้งประโยชน์ และ งานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัยอุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้อง แล้วยังมีงานวิจัยทางด้านเชิงปฏิบัติการ โดยนำ แนวความคิดการประกันคุณภาพ ไปใช้

การวิจัยเกี่ยวกับประโยชน์ของระบบการบริหารคุณภาพ หรือ มาตรฐาน ISO9000 เช่น Francis Chittenden and team. ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจยิ่งทวีมากขึ้นเรื่อย โดยมีเงื่อนไขต่างๆมากมาย เมื่อนำระบบคุณภาพที่เป็นทางการมาใช้ ทำให้ โครงสร้างการบริหารหรือการเงินและฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และข้อแนะนำอื่นๆจะถูกสร้างขึ้นริเริ่มขึ้น แม้ว่าการนำเสนอ ISO9000 นั้นไม่ชวนให้น่ามองนักสำหรับธุรกิจกลุ่มเล็กของ สหราชอาณาจักร ซึ่งมีความสัมพันธ์ในอัตราการยอมรับของมาตรฐานนี้ต่ำเมื่อปี 1994-1995 แต่ จากการสำรวจทางโทรศัพท์ในปี 1995 โดยมี 700 กลุ่มตัวอย่าง พบว่า 79% ได้ผลกำไรจากการนำ ISO9000 ไปใช้ ส่วน ดำรงพันธ์ วัฒนะโชติ และคณะ, 2545. ได้ออกแบบแผนภาพการบูรณาการ ของ HA (Hospital Accreditation) และ ISO9001:2000 เพื่อใช้เป็นการสื่อสารในการเรียนรู้และ ทำให้จดจำได้ง่ายยิ่งขึ้นให้กับโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่าสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกันได้เป็นอย่างดี และสามารถเสริมจุดเด่นของทั้งสองระบบได้ จะเห็นว่างานวิจัยได้มีการนำ ISO9001 มาใช้กับการบริหารคุณภาพในโรงพยาบาล ซึ่งเป็นงานทางด้านบริการ และสามารถนำมาใช้ร่วมกับ HA ได้

ในส่วนของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2542. ได้ทำการศึกษาโดยใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์จากบริษัททั้งสิ้น 444 บริษัท และพิจารณามุมมองทั้ง 4 ของการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) พบว่าการจัดทำ ISO9000 เป็นความคุ้มค่าที่ควรลงทุน ผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดนั้น คือ การจัดการภายใน โดยมีเรื่องราวที่ทำให้พอใจมากที่สุด เช่น การจัดการระบบเอกสารและข้อมูลดีขึ้น จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้น ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นระบบมาตรฐานมากขึ้น เป็นต้น รองลงมา มุมมองด้านลูกค้าและพนักงานที่ได้รับประโยชน์ พนักงานจะมีความภาคภูมิใจที่ทำงานในบริษัทที่มีระดับความเป็นสากล ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น ตามด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้ถือว่าไม่เด่นชัดเพียงพอ ซึ่งถือว่าการลงทุนระยะยาว จึงยังไม่เพียงพอชัดเจนในผลตอบแทนทางการเงินทันที สุดท้ายคือมุมมองด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นมุมมองส่งผลน้อยที่สุด เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆ อีกหลายปัจจัย จากงานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการนำระบบ ISO9001 มาใช้นั้นคุ้มค่าแก่การลงทุนจริงๆ สำหรับลดดาวัลย์ กระแสร์, 2542. ได้ทำการวิจัย

หางานมาตรฐานระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมขนาดกลางและเล็กของไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารคุณภาพของไทย ให้ใช้เป็นระบบรองรับองค์กรที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่มีความพร้อม ในการทำ ISO9000 และใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ระบบ ISO9000 และการบริหารคุณภาพทั่วองค์กร (TQM) ดังนั้นระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย (Thai Fundamental Quality System: TFQS) ถูกกำเนิดขึ้นมา โดยมีข้อกำหนดจัดการคุณภาพเบื้องต้นที่จำเป็นจริงๆ ให้กับ SMEs ของไทย ผลจากการวิจัย TFQS สามารถนำไปใช้ได้กับอุตสาหกรรมทุกประเภท และบางองค์กรที่ใช้ TFQS เป็นพื้นฐาน ได้พัฒนาไปสู่การรับรอง ISO9000 แล้ว เนื้อหาของ TFQS ครอบคลุม 4 หัวข้อหลัก คือ นโยบายและเป้าหมายด้านคุณภาพ การวางแผนคุณภาพ ระบบควบคุมคุณภาพ และการจัดซื้อและผู้ส่งมอบผู้ มาตรฐานนี้ได้อ้างว่า ISO9001:1994 จะสังเกตว่าไม่ครอบคลุมถึงหมวดที่ 8 ของ ISO9001:2000

งานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัย อุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้องของระบบการบริหารคุณภาพ หรือ มาตรฐาน ISO9000 Mile Terziovski and team. กล่าวว่า การรับรอง ISO9000 เป็นส่วนหนึ่งในระบบการประกันคุณภาพที่นิยมมากที่สุดในโลก ในงานวิจัยนี้ ได้พิจารณาความผิดพลาดหรือความสับสนในคุณค่าทางธุรกิจของการรับรอง ISO9000 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรอง ISO9000 และสมรรถนะขององค์กรเกี่ยวกับ TQM จากการวิเคราะห์โดยสุ่มโรงงานในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ พบว่า การได้รับการรับรอง ISO9000 ไม่ได้ถูกแสดงให้เห็นว่ามีผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กรในแง่บวกเลย ก็คือองค์กรที่ได้รับ ISO9000 นั้นอาจจะได้รับความชื่นชมทราบของ TQM หรือไม่ได้ และยังพบอีกว่า แรงจูงใจในการดำเนินตาม ISO9000 นั้นมาจากลูกค้าภายนอกนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Burgess, N. , 1999. พบว่า ผู้ใช้มาตรฐานส่วนใหญ่ไม่กล้าปรับปรุงอะไรใหม่ จะทำตามมาตรฐานกลางหมด ผลจึงออกมาว่ามาตรฐาน ISO 9000 ไม่มีจุดที่จะประกันคุณภาพ ผู้ใช้ก็ไม่เข้าใจ เนื่องจากการใช้มาตรฐานไม่ได้มาจากความต้องการของตัวเอง แต่มาจากแรงจูงใจของตลาดเป็นหลัก จึงถูกมองว่า ISO9000 เป็นเครื่องมือทางการตลาด (marketing tool) มากกว่าเครื่องมือทางคุณภาพ เพราะบริษัทส่วนใหญ่มุ่งให้ได้รับการรับรอง เพื่อผลประโยชน์ด้านการตลาด ทำให้หลักคุณภาพซึ่งเป็นรากฐานดั้งเดิมถูกมองข้ามไป นอกจากนี้การศึกษาของ Ton van der Wiele and team, 2000. ได้ศึกษาระบบการขอรับรอง ISO9000 และการประเมินคุณภาพด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการจัดการที่นิยมกันมาก ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดในระยะยาวได้ งานวิจัยนี้ได้เสนอปัจจัยสองตัวที่มีความสัมพันธ์ ทำให้การประสบความสำเร็จของการนำไปปฏิบัติและเป็นที่มาของความนิยมดังกล่าว สิ่งแรกคือ ขนาดหรือระดับแรงจูงใจจากภายในองค์กรเอง ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายของระบบ ISO9000 สิ่งที่สองคือความลึกของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยนำไปสู่การปรับปรุง

อีกด้านหนึ่ง Salleh Yahya and Wee-Keat, 2001. ได้ทำการศึกษาระดับของอุปสรรคในการทำ ISO9000:1994 ทั้ง 20 ข้อ โดยมี 7 ข้อ ที่ยากที่สุดในการปฏิบัติให้สอดคล้องและมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในการปฏิบัติ ISO9000 คือ การปฏิบัติการแก้ไขและการป้องกันการควบคุมการออกแบบ ความรับผิดชอบด้านการบริหาร เทคนิคทางสถิติ การควบคุมกระบวนการ การควบคุมเอกสารและข้อมูล และระบบคุณภาพ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ต้องถูกพิจารณาก่อนอันดับแรก นอกจากนี้ยังพบอีก 3 ข้อ ที่ง่ายต่อการปฏิบัติ คือ การตรวจสอบและการทดสอบ การเก็บการบรรจุการเก็บรักษาและการส่งมอบ และสถานะการตรวจสอบและการทดสอบ นอกจากนี้ยังมีเกณฑ์ที่สำคัญ 4 ปัจจัย ซึ่งมีผลอย่างมีนัยสำคัญการนำไปสู่ ISO9000 ไปสู่การปฏิบัติ คือ แรงผลักดันภายในที่เข้มแข็งเพื่อปรับปรุง ส่วนแบ่งการตลาดในยุโรป ผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติ และตัวระบบการบริหารคุณภาพ

นอกจากนี้ม้งงานวิจัยทางด้านเชิงปฏิบัติการ โดยนำแนวความคิดการประกันคุณภาพ ไปใช้เช่น ทวีชาติ เดชวิทยาวพร, 2540 ได้ทำการพัฒนาระบบประกันคุณภาพให้เหมาะสม โดยเน้นไปที่กระบวนการผลิตของคুমห้ำมล้อสำหรับโรงงานดังอย่าง ในแต่ละขั้นตอนการผลิตได้นำไปตรวจสอบ วิธีทางสถิติ แผนภูมิควบคุม และการตรวจติดตาม แล้วยังพิจารณาในเรื่องการบำรุงรักษาอุปกรณ์และเครื่องจักร การสอบเทียบ การฝึกอบรม และการจัดองค์กรสำหรับประกันคุณภาพ เพื่อช่วยปรับปรุงคุณภาพของชิ้นงานให้ดีขึ้น พร้อมทั้งควบคุมชิ้นงานสำเร็จรูปให้มีคุณภาพดีสม่ำเสมอ และช่วยให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นมากขึ้น ส่วน ธวัชชัย หล่อวิจิตร, 2539 งานวิจัยนี้ได้เน้นการนำเสนอแนะนามากกว่าการนำไปสู่การปฏิบัติจริง คือได้นำเสนอการจัดผังโครงสร้างองค์กร เสนอระบบบริหารคุณภาพสำหรับวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนนำเข้า กระบวนการผลิตงานหล่อและงานกลึง และจัดทำเอกสารระบบคุณภาพเกี่ยวกับคู่มือปฏิบัติงานและข้อปฏิบัติงานสำหรับ วีระวัฒน์ สวัสดิ์-ชูโต, 2539 ได้วิจัยถึงการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพในการผลิตรายงานสำหรับศูนย์คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยเน้นการควบคุมคุณภาพในระบบการผลิตรายงานซึ่งมีวิธีดำเนินงานคือ เสนอวิธีการควบคุมคุณภาพโดยกำหนดจุดตรวจสอบที่สำคัญ จัดทำคู่มือการจัดการคุณภาพในการผลิตรายงาน และจัดทำเอกสารที่จำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

และยังมี ธนะรัฐ สุวะใจ, 2541 ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพกระบวนการผลิตที่เหมาะสมแก่สถานีวิทย์ตัวอย่างทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นให้ระบบสามารถลดปริมาณเหตุขัดข้อง พร้อมทั้งจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบคุณภาพ ISO 9002:1994 ได้มี

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการประกันคุณภาพ โดยการใช้แผนผังแสดงเหตุและผล ผลที่ออกมาส่วนใหญ่จะเป็นข้อกำหนด 20 ข้อ ใน ISO 9002:1994 ที่เป็นเหตุแห่งการล้มเหลว จากนั้นปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว เมื่อทดลองนำมาดำเนินงานจริง พบว่าระบบสามารถลดปริมาณเหตุขัดข้องที่เกิดขึ้นได้ ส่วนนิสรณ์ เงามบุญกุล, 2541 ได้จัดทำและพัฒนาระบบประกันคุณภาพของผู้ส่งมอบสำหรับชิ้นส่วนที่จัดซื้อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพของบริษัท อีซูซุมอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด เพื่อลดเวลาตรวจสอบคุณภาพ โดยจัดทำมาตรฐานและอธิบายข้อกำหนดของระบบประกันคุณภาพของผู้ส่งมอบ และดำเนินการตรวจประเมินระบบประกันคุณภาพ ท้ายนี้ คือ สาโรช บัวบุชา, 2541 ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์หาตัวแปรต่างๆที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของผลผลิตและพัฒนาระบบประกันคุณภาพที่เหมาะสมของกระบวนการผลิตยางผสม วิธีการนั้นมีกรใช้การวิเคราะห์รูปแบบความล้มเหลวและผลกระทบของกระบวนการ (Process Failure Mode and Effect Analysis: PFMEA) และการควบคุมกระบวนการด้วยสถิติ (Statistical Process Control: SPC) หรือแผนภูมิควบคุม ได้เริ่มจัดตั้งระบบการวัดและสอบเทียบ รวมถึงจัดตั้งโปรแกรมการตรวจติดตามและการสำรวจคุณภาพของกระบวนการผลผลิตยาง ปรากฏว่ามียางเสียลดลง 28.9 %

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### การศึกษาการดำเนินงานและสภาพปัจจุบันขององค์กร

ในบทนี้จะกล่าวถึงการศึกษาประวัติความเป็นมา การดำเนินงานและศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรตัวอย่าง เพื่อสำรวจปัญหาหรือข้อบกพร่องในระบบการทำงาน ก่อนที่จะทำการออกแบบระบบการบริหารคุณภาพ จากนั้นปัญหาเบื้องต้นที่ทำการสำรวจพบจะถูกคัดเลือกซึ่งถือว่าเป็นที่มาของการทำงานวิจัยในครั้งนี้

#### 3.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กรตัวอย่าง

ปัจจุบันประเทศไทยถือว่าเป็นประเทศที่กำลังพัฒนา มีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวงการเกษตร และอุตสาหกรรม ทำให้การคมนาคมการขนส่งต่างๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ในสถานการณ์ปัจจุบันมีแนวโน้มที่บริษัทต่างชาติมาลงทุนสร้างโรงงานผลิตรถยนต์ในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นค่ายญี่ปุ่น ยุโรป หรืออเมริกา ประกอบกับเมืองไทยเป็นเมืองที่อากาศร้อน มีการใช้อุปกรณ์ที่ทำความเย็นกันมาก เช่น แอร์รถยนต์ เครื่องปรับอากาศภายในบ้าน รวมถึงการใช้ตู้เย็น ตู้แช่ ตู้ทำน้ำเย็น ซึ่งเป็นปกติที่สิ่งของต่างๆเมื่อมีการใช้ไปเรื่อยๆ ย่อมเสื่อมสภาพไป ทำให้ธุรกิจขายอะไหล่อุปกรณ์ทำความเย็นเป็นสิ่งจำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆให้กับลูกค้าที่เป็นร้านซ่อม ไม่ว่าจะเป็นภายในกรุงเทพหรือต่างจังหวัด โดยคาดหวังว่าจะทำการค้าขายด้วยราคาที่ยุติธรรม สินค้ามีคุณภาพ พร้อมทั้งการบริการที่ประทับใจ

องค์กรที่ได้ทำการศึกษานี้เป็นธุรกิจร้านค้าขายส่ง (Wholesale) และขายปลีก (Retail) แห่งหนึ่ง โดยมีสินค้าที่ขายได้แก่ อะไหล่เครื่องปรับอากาศ อะไหล่แอร์รถยนต์ อะไหล่ตู้เย็น และอะไหล่ตู้แช่ ซึ่งจะทำการซื้อสินค้ามาจากผู้ผลิตหรือผู้ที่นำเข้า และทำการขายไปให้ลูกค้ารายย่อยต่อไป เป็นการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคในท้องถิ่นนั้นๆ

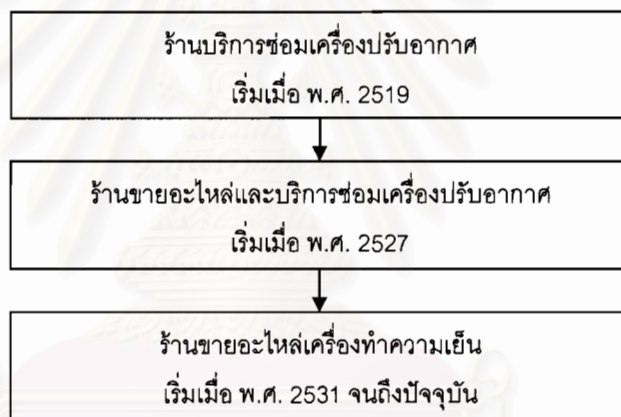


ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ขาย

หมวดสินค้า	ชื่อสินค้า
ผลิตภัณฑ์	แอร์คอยเย็น (Evaporator) แอร์คอยร้อน(Condenser) ตู้กดน้ำเย็น
อะไหล่แอร์-บ้าน	ไดเออร์แอร์บ้าน เงินเชื่อม มิเนียมเส้น น้ำยาประสานมิเนียม น้ำยาประสานทองแดง แมกเนติก1ขา แมกเนติก2ขา แมกเนติก3ขา แมกเจียบ ไดเออร์ทองแดง รีโมทไร้สายและมีสาย มอเตอร์คอยส์ร้อนและคอยส์เย็น คอมแอร์บ้านทุกขนาด ไบพัตแอร์บ้านทุกขนาด เทปมีกาวและไม่มีกาว สายคอม ที่ตัดแป็บ ที่บานแป็บ สายรัดพลาสติก 4 นิ้ว (6 นิ้ว 8 นิ้ว) วาล์วลูกศร ไล่คร น้ำมันคอม แคปสตาท์ แคปรัน แป็บทองแดงทุกขนาด ไทเมอร์ทุกชนิด เป็นต้น
อะไหล่แอร์-รถยนต์	ไดเออร์ทุกชนิด เทอร์โมหมุม เทอร์โมไฟฟ้าหมุม 12 (24) โวลต์ เทอร์โมโยก เทอร์โมไฟฟ้าโยก 12 (24) โวลต์ สวิทโยก สวิทเหลี่ยม สวิทกลม คอยส์เย็นทุกชนิด แผงทุกขนาด มอเตอร์ 12 (24) โวลต์ มอเตอร์ 5000 รอบ สวิทป็นหัวจรวด สวิทไม้ตั้แท้ รีสแตน 12 (24) โวลต์ รีสแตนโตโยต้ารถแก้ง ซิล 508 ซิล 507 ซิลกิกิ ซิลนิปอน สวิทไบโพธ์ ซิล 709 ลูกป็นกิกิ ลูกป็น508 ลูกป็น6204 สวิทเพชเซอร์ ลูกป็นคอก ลูกรอกเดี่ยว ลูกรอกคู่ ลูกบิด-ปุ่มโยก รีเลท์บอส 12 (24) โวลต์ ไชรินอยวาล์ว วาล์วญี่ปุ่น วาล์วทุกชนิด วาล์วบล็อกR12 และ 134A สายแอร์ทุกรุ่น แป็บเส้น แป็บม้วน ยางโอริงทุกชนิด น้ำมันคอม น้ำยาฟรีบีม น้ำยาล้างคอยส์ ชี้นมา น้ำยาF11 เหล็กกู 4 รู และ 7รู คอยส์พัน ที่ถอยซิลทุกชนิด ตู้ทุกชนิด พัดลมทุกขนาด เทอร์โมทุกชนิด ทองเหลืองทุกชนิด กะบังลม สายพานแอร์ทุกขนาด คอมแอร์รถยนต์ทุกชนิด เป็นต้น
อะไหล่แอร์-ตู้เย็น	แสดนเนอร์ ไดเออร์ตู้เย็น มือจับสัน มือจับยาว บานพับทางปลา บานพับตัวบี แผงตู้เย็นทุกขนาด คอมตู้เย็นทุกขนาด มือจับหลังเต่า ขาดูเย็น เทอร์โมซิงเกอร์ ยางตู้เย็นปีกเล็ก ใหญ่ ตู้แช่ เทอร์โมโตชิบ่า เทอร์โมตู้เย็น เป็นต้น
อะไหล่แอร์-ตู้ทำน้ำเย็นและตู้แช่	มอเตอร์ตู้แช่ แผงร้อนตู้แช่ คอมตู้แช่ทุกขนาด ขาดูทำน้ำเย็น ไบพัตตู้แช่ เทอร์โมตู้แช่ ก๊อกน้ำพลาสติก เหล็ก แสตนเนอร์ ฝาครอบตู้ทำน้ำเย็น ที่วางแก้ว ยางตู้แช่ เป็นต้น

ลักษณะทั่วไปขององค์กรนี้ คือ จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้ซื้อ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ซื้อในเรื่องคุณภาพที่ตนจำหน่าย โดยร้านค้าจะเป็นด่านแรกที่ต้องรับผิดชอบในการคัดเลือกสินค้าจากผู้ผลิตที่เชื่อถือได้ จนส่งมอบถึงมือลูกค้า เปรียบเสมือนเป็นคลังเก็บสินค้าประเภทต่างๆจากผู้ผลิตและพ่อค้าส่ง นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความต้องการของผู้บริโภคโดยการให้สินเชื่อแก่ผู้ซื้อ

ในอดีตนั้นองค์กรนี้เริ่มก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2519 เริ่มต้นด้วยการเปิดร้านให้บริการซ่อมเครื่องปรับอากาศ จากนั้นต่อมาในปี พ.ศ.2527 ทำการจดทะเบียนการค้า โดยทำการรับอะไหล่มาขายให้ลูกค้าปลีกย่อยต่างๆและยังทำการติดตั้งเครื่องปรับอากาศ พร้อมทั้งรับซ่อม จนกระทั่งปี พ.ศ.2531 ได้ทำการขายอะไหล่เครื่องทำความเย็นเพียงอย่างเดียว โดยงดการให้บริการการซ่อมเครื่องปรับอากาศ จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ดังรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

ปัจจุบันองค์กรนี้มีเนื้อที่ประกอบการรวมทั้งสิ้น 400 ตารางเมตรประกอบด้วย

- พื้นที่ส่วนที่หนึ่งมีเนื้อที่ 80 ตารางเมตร 4 ชั้น
- พื้นที่ส่วนที่สองมีเนื้อที่ 80 ตารางเมตร 4 ชั้น
- พื้นที่ส่วนที่สามมีเนื้อที่ 64 ตารางเมตร 2 ชั้น
- พื้นที่ส่วนที่สี่มีเนื้อที่ 64 ตารางเมตร 2 ชั้น
- พื้นที่ส่วนที่ห้ามีเนื้อที่ 112 ตารางเมตร 2 ชั้น

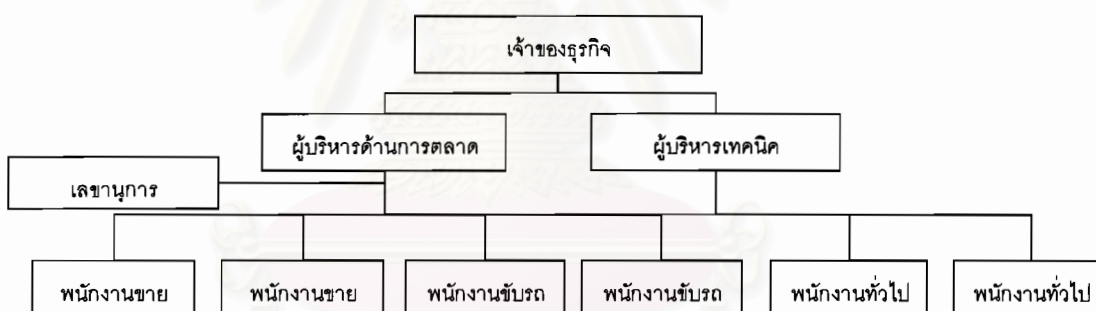
มียานพาหนะที่ใช้ในการประกอบการซึ่งเป็นรถกระบะที่มีหลังคาจำนวน 4 คัน และรถตู้ 1 คัน พนักงานมีทั้งหมดประมาณ 8-12 ท่าน

### 3.2 ลักษณะการดำเนินงาน

ธุรกิจแบบครอบครัวนี้มีผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกัน สำหรับตำแหน่งที่สำคัญที่ต้องการบุคคลที่ไว้ใจได้การจัดหาบุคคลที่เหมาะสมมักจะเป็นญาติๆกัน เพื่อป้องกันการทุจริตในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงิน การขาย การขโมยสินค้า เป็นต้น ความรับผิดชอบของญาติๆจะมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของธุรกิจมากกว่าบุคคลอื่นๆ ทำให้การทำงานในด้านการวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม มุ่งไปสู่ประโยชน์ขององค์กรเป็นที่หนึ่ง นี่คือการดำเนินงานแบบความสัมพันธ์

เครือญาติ

ธุรกิจดังกล่าวมีพนักงานรวมทั้งหมดประมาณ 8-12 ท่าน ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว สำหรับโครงสร้างองค์กรที่เป็นรูปธรรมหรือเอกสารนั้นไม่มี แต่สามารถเขียนได้คร่าวๆดังรูปที่ 3.2



รูปที่ 3.2 แบบจำลองโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันที่เป็นอยู่

ลักษณะการดำเนินงาน จะมีการทำงานแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ส่วนที่หนึ่งปฏิบัติงานอยู่ที่กรุงเทพฯประจำร้าน ส่วนที่สองจะเป็นที่ทีมงานที่ขึ้นต่างจังหวัดเดินสายอยู่ 3-5 ชุดทางร้านจะมีลูกค้าที่อาศัยอยู่จังหวัดต่างๆเกือบทั่วประเทศไทย และอำเภอขนาดใหญ่ต่างๆ ของประเทศไทย โดยลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัดส่วนใหญ่จะเป็นร้านที่เปิดซ่อมเครื่องทำความเย็นเป็นกลุ่มหลัก และลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัดอีกกลุ่มคือลูกค้าที่ทำการขายอีกต่อหนึ่ง

ในการดำเนินธุรกิจประเภทนี้ จัดเป็นธุรกิจประเภทการบริการ เหมือนกับเป็นศูนย์การกระจายสินค้าไปยังร้านซ่อมรถยนต์ที่อยู่ตามจังหวัดต่างๆ โดยมีการซื้อสินค้ามาเป็นจำนวน

มาก แล้วค่อยๆขายไปเรื่อยๆ ดังนั้นจะมีกิจกรรมการจัดซื้อ ตามด้วยกิจกรรมการจัดเก็บและการตรวจนับจำนวน ถ้ามีลูกค้าหน้าร้านมาซื้อสินค้าเป็นหน้าที่ของฝ่ายขายหน้าร้าน

สำหรับการจัดหาพนักงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการตลาด ซึ่งจะทำการตีประกาศใบรับสมัครไว้หน้าร้าน ดังรูปที่ 3.3



รูปที่ 3.3 ใบประกาศรับสมัครพนักงาน

จากนั้นจะมีคนที่ผ่านไปผ่านมาแถวนี้ที่ต้องการหางาน จะเข้ามาติดต่อสอบถาม ผู้บริหารฝ่ายการตลาดจะถามเล็กๆน้อยๆ และดูบุคลิกภาพ ท่าทาง การแต่งกาย เป็นหลัก เมื่อมีความสนใจจะนัดให้วันเข้าทำงาน ซึ่งจะเก็บหลักฐานได้แก่ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน สำเนาบัตรอนุญาตขับขี่ (ถ้าเป็นพนักงานขับรถ) จากผู้เข้าทำงานใหม่

สำหรับการค้าขายโดยทีมงานที่ขึ้นต่างจังหวัดนั้น มีกิจกรรมการขายโดยตรงและถึงที่ ประกอบด้วยพนักงานขาย และพนักงานขับรถ บางครั้งมีพนักงานทั่วไปไปช่วยหยิบสินค้า ก่อนอื่นจะต้องมีการจัดเตรียมสินค้าขึ้นไปบนรถ ซึ่งต้องมีการตรวจสอบและเช็คจำนวน มีการจัดเรียงสินค้าเพื่อให้หยิบง่าย ป้องกันความสูญเสียและสูญหาย เมื่อพนักงานขายกลับมาที่ร้าน ต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องยอดเงินที่ขายหรือเก็บได้ และเกี่ยวกับเรื่องจำนวนสินค้าที่ขายได้ และเหลือกลับมา

นอกจากนี้เมื่อมีคำสั่งจากลูกค้าที่ต้องการสินค้าใดๆ หรือจากพนักงานขาย ให้ส่งสินค้าไปยังร้านลูกค้า ต้องมีกิจกรรมการจัดสินค้า ทำการบรรจุหรือแพ็ค จากนั้นทางร้านจะนำไปส่งยังบริษัทขนส่งต่างๆ เพื่อให้บริษัทขนส่งต่างๆ เหล่านี้จัดส่งไปยังลูกค้าที่อยู่ตามจังหวัดต่างๆ

### 3.3 การสำรวจปัญหาขององค์กรตัวอย่าง

ปัญหาในองค์กรนี้ จากการสังเกต สอบถาม การระดมความคิดเห็น และข้อร้องเรียนจากลูกค้า ไม่ว่าจะการติเตียนหรือข้อร้องเรียนทำให้เกิดความไม่พอใจต่างๆในการได้รับบริการ รวมถึงอุปสรรคที่ทำให้งานหยุดชะงักและดำเนินงานไม่สะดวก พบว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นมากมาย และในทุกส่วนขององค์กร บางปัญหามักเกิดซ้ำแล้วซ้ำอีก บางปัญหานั้นเกิดครั้งหนึ่งแต่มีผลกระทบมาก หรือบางปัญหาเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3.2 รวมทั้งสิ้น 37 หัวข้อ

จากตารางที่ 3.2 พบว่าองค์กรนี้ไม่มีมาตรฐานในการทำงาน ไม่มีความชัดเจนในแต่ละงาน พนักงานบางคนทำงานมากเกินไป บางครั้งไม่สามารถสอบกลับได้ เมื่อพนักงานบางคนไม่มาหรือไม่อยู่ ไม่สามารถทำงานแทนกันได้ ทำให้งานหยุดชะงัก สิ่งที่ถูกกล่าวมาถือเป็นสิ่งที่ต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน และต้องมีมาตรการการมารับ จะนั้นจึงต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ

หนึ่งกระบวนการบางอย่างมีพนักงานที่รับผิดชอบดูแล ซึ่งปัจจุบันปฏิบัติงานในเกณฑ์ระดับดี แต่ในอนาคตถ้าพนักงานท่านนั้นไม่มาทำงาน หรือลาออกไป อาจทำให้เกิดข้อบกพร่องได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรขึ้นมาเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ตารางที่ 3.2 ปัญหาขององค์กรที่สำรวจพบ

ลำดับที่	ปัญหาที่เกิดขึ้น
1	สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย
2	การจัดของใส่กระเป๋าเซลล์ เช่น อุปกรณ์เครื่องเขียน เป็นต้น ไม่ครบ ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน
3	ใช้เวลาฝึกพนักงานให้เป็นงานนาน และบางครั้งเมื่อเป็นงานจะไม่ปฏิบัติตามระเบียบ
4	จำนวนพนักงานขายต่างจังหวัดบ่อยครั้งที่ไม่เพียงพอ
5	พนักงานขายต่างจังหวัดคิดคำนวณเงินผิดในการขายสินค้าบ่อย
6	พนักงานที่ขึ้นไปต่างจังหวัดทะเลาะกัน เช่น แย่งกันดูทีวี ทำให้การทำงานไม่สะดวก
7	พนักงานลืมใบเสร็จเก็บเงินไว้ร้านลูกค้า แล้วลูกค้าไม่คืนให้ แล้วบอกว่าจ่ายเงินแล้ว
8	ปัญหาเนื่องจากพนักงานไม่รู้รูปแบบการเขียนเช็ค แล้วทำให้ไม่สามารถไปขึ้นเงินได้ รวมถึงยอดเงินในเช็คขาดหายไป
9	จัดหาพนักงานขายต่างจังหวัดที่มีคุณภาพและเชื่อถือใจยาก มีการทุจริตบ่อย
10	จำนวนเงินที่เซลล์ไปเก็บจากลูกค้า มาให้กับที่ร้านในวันสุดท้ายไม่ครบตามหลักฐานที่ต้องเป็น
11	พนักงานขายต่างจังหวัด เมื่ออยู่ต่างจังหวัดระหว่างปฏิบัติงาน ดื่มของมีนเมา นำรถของทางร้านไปใช้ในกิจส่วนตัว เป็นต้น ทำให้เสียหาย
12	พนักงานขายต่างจังหวัดแอบทำการขายนอกระบบ คำสั่ง ซึ่งเป็นการปฏิบัติ โดยมีขอบ
13	พนักงานที่ขึ้นต่างจังหวัด บางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน ไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
14	พนักงานที่ขายต่างจังหวัด เมื่อมาประจำกรุงเทพ (ที่ร้าน) ได้หยุดงานบ่อย
15	ไม่มีระบบระเบียบการรับสมัครพนักงานเข้าทำงานและการคัดเลือก
16	ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานขับรถไม่มีคุณภาพ ขี่รถไม่เก่ง
17	ไม่มีกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติสำหรับพนักงาน

ตารางที่ 3.2 ปัญหาขององค์กรที่สำรวจพบ (ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาที่เกิดขึ้น
18	ลูกค้าจ่ายเงินเกินวันกำหนด
19	การฝากสิ่งของจากลูกค้ากับทางร้าน เมื่อเวลาผ่านไปลูกค้าไม่ได้รับคืน
20	ในแต่ละครั้งของการขึ้นต่างจังหวัด สินค้าบางชนิดมีหลายราคา ทำให้เกิดความสับสน
21	ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการซื้อขายถึงนายาระบบทำความเย็น
22	ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการเคลมสินค้า
23	ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการส่งสินค้าช้า
24	ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการส่งสินค้าไม่ครบ
25	การจัดเก็บสินค้าไม่เป็นระเบียบ ทำให้ใช้เวลาหาสินค้านาน หรือหาไม่พบ
26	การตรวจนับจำนวนสินค้าในคลังเก็บสินค้าไม่มีความแน่นอน บางครั้งหาไม่พบ
27	ไม่มีระบบการตรวจนับ หรือตรวจสอบสินค้าเมื่อมีการจัดซื้อ ทำให้มีสินค้าที่บกพร่อง และจำนวนไม่ครบตามสั่ง
28	พนักงานขายขาดข้อมูลของผลิตภัณฑ์ ในการนำเสนอลูกค้า
29	อุปกรณ์ทางช่าง เครื่องไม้ เครื่องมือต่างๆ หายบ่อย และใช้เวลาหามานาน เพราะการจัดกระจายและเมื่อนำไปใช้แล้วไม่ยอมนำมาคืน
30	สภาพแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม สกปรก ไม่เป็นระเบียบ
31	การจัดสินค้าขึ้นต่างจังหวัดล่าช้า ทำให้ต้องทำงานล่วงเวลา หรือต้องเลื่อนวันเดินทางขึ้นต่างจังหวัดออกไป
32	ไม่มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ทำให้พนักงานไม่มีทิศทาง เป้าหมายในการทำงาน
33	มีปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจผิด ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร
34	ลูกค้าโกง
35	ขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้น และขาดการบันทึกแนวทางที่แก้ไขได้
36	ขาดระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
37	ไม่มีระเบียบการทำงาน วิธีการทำงาน ที่เป็นมาตรฐาน

### 3.4 การคัดเลือกปัญหาเพื่อทำการวิจัย

จากปัญหาเบื้องต้นที่สำรวจมา 37 หัวข้อ ถือว่ามีปริมาณค่อนข้างมาก ลักษณะกระจัดกระจายไม่เป็นกลุ่ม ซึ่งบางปัญหาสามารถรวมกันได้ เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องกัน เป็นเหตุที่ทำให้เกิดอีกปัญหาขึ้น หรือมีแนวทางแก้ปัญหาเหมือนกับอีกปัญหาหนึ่ง เมื่อทำการวิเคราะห์เบื้องต้นนั้นพบว่าสามารถสร้างเกณฑ์คัดเลือกได้ดังนี้

- เกณฑ์ที่ 1 บางปัญหาเป็นผลกระทบของอีกปัญหา
- เกณฑ์ที่ 2 บางปัญหาเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดอีกปัญหา
- เกณฑ์ที่ 3 บางปัญหาสามารถรวมกับอีกปัญหาได้
- เกณฑ์ที่ 4 บางปัญหาเป็นงานที่ต่อเนื่องมาจากอีกปัญหา
- เกณฑ์ที่ 5 บางปัญหาส่งผลกระทบน้อยและนานๆ เกิดขึ้นครั้งหนึ่ง
- เกณฑ์ที่ 6 บางปัญหาที่มีการใช้ระยะเวลามากในการทำงาน
- เกณฑ์ที่ 7 บางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้
- เกณฑ์ที่ 8 บางปัญหามีสาเหตุและแนวทางแก้ปัญหาเหมือนกับอีกปัญหา
- เกณฑ์ที่ 9 ปัญหาบางข้อที่ข้อกำหนดของ ISO 9001 ไม่ได้ระบุอย่างชัดเจน
- เกณฑ์ที่ 10 เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การขาย
- เกณฑ์ที่ 11 มีเหตุผลเฉพาะขององค์กร

จากเกณฑ์ในการคัดเลือกปัญหาเพื่อนำไปสู่การทำวิจัย สามารถกรองปัญหาได้ ดังตารางที่ 3.3 แสดงปัญหาที่ไม่ผ่านการคัดเลือกและเหตุผล

ดังนั้นจึงมีปัญหาที่ผ่านการคัดเลือก และกลั่นกรองประโยคใหม่ โดยเรียงลำดับความต่อเนื่องหรือความสัมพันธ์ของกิจกรรมได้ดังนี้

- ปัญหาที่ 1. ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และภารกิจ (จากลำดับที่ 32)
- ปัญหาที่ 2. รูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน (จากลำดับที่ 33)
- ปัญหาที่ 3. ขาดมาตรฐาน ในการสรรหาพนักงานและการคัดเลือก (จากลำดับที่ 15)
- ปัญหาที่ 4. ขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน (จากลำดับที่ 17)
- ปัญหาที่ 5. พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน (จากลำดับที่ 13)



- ปัญหาที่ 6. ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน  
(จากลำดับที่ 3)
- ปัญหาที่ 7. สิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน  
(จากลำดับที่ 30)
- ปัญหาที่ 8. ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียน ใส่กระเป๋าสลัดดีไม่  
ครบ เช่น นามบัตร ปากกา เป็นต้น (จากลำดับที่ 2)
- ปัญหาที่ 9. สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย และใช้เวลาหาสินค้าบนรถนาน  
(จากลำดับที่ 1)
- ปัญหาที่ 10. พนักงานขายไม่ทราบราคาของสินค้า บางชนิดมีการแก้ไขหรือ  
เปลี่ยนแปลงราคาขายจากสำนักงาน (จากลำดับที่ 20)
- ปัญหาที่ 11. ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการเคลม (จากลำดับที่ 22)
- ปัญหาที่ 12. ลูกค้าฝากสิ่งของแล้วไม่ได้รับคืน (จากลำดับที่ 19)
- ปัญหาที่ 13. พนักงานมักลืมนำสิ่งของไว้ร้านลูกค้า เช่น ปากกา ไบโบล็ทเจอร์เงินเก่า  
สมุดไบโบล็ทเจอร์เงิน สมุดออกเดอร์ โทรศัพท์มือถือ ตัวอย่างสินค้าที่มาให้ลูกค้าดู เป็นต้น  
(จากลำดับที่ 7)
- ปัญหาที่ 14. ขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า  
(จากลำดับที่ 35)
- ปัญหาที่ 15. ที่เก็บสินค้า กระจัดกระจาย (จากลำดับที่ 25)
- ปัญหาที่ 16. การส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้าล่าช้า และการดูประวัติ  
ย้อนหลังเป็นไปได้ยาก (จากลำดับที่ 23)

โดยรวมทั้งหมด 16 ปัญหาที่จะนำมาทำการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.3 ปัญหาที่ไม่ผ่านการคัดเลือกและเหตุผล

ลำดับที่	ปัญหาที่เกิดขึ้น	เหตุผล
4	จำนวนพนักงานขายต่างจังหวัดบ่อยครั้งที่ไม่เพียงพอ	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 3, 15 และ 33
5	พนักงานขายต่างจังหวัดคิดคำนวณเงินผิดในการขายสินค้าบ่อย	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 3 และ 15
6	พนักงานที่ขึ้นไปต่างจังหวัดทะเลาะกัน เช่น แย่งกันดูทีวี ทำให้การทำงานไม่สะดวก	<u>เกณฑ์ที่ 3</u> เป็นปัญหาที่สามารถรวมกับปัญหาลำดับที่ 17 ได้ และ <u>เกณฑ์ที่ 7</u> เป็นปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้
8	ปัญหาเนื่องจากพนักงานไม่รู้รูปแบบการเขียนเช็ค แล้วทำให้ไม่สามารถไปขึ้นเงินได้ รวมถึงยอดเงินในเช็คขาดหายไป	<u>เกณฑ์ที่ 3</u> เป็นปัญหาที่สามารถรวมกับปัญหาลำดับที่ 3 ได้ และ <u>เกณฑ์ที่ 5</u> เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบน้อยและนานๆ เกิดขึ้นครั้งหนึ่ง
9	จัดหาพนักงานขายต่างจังหวัดที่มีคุณภาพและเชื่อใจยาก มีการทุจริตบ่อย	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 15 ได้ และ <u>เกณฑ์ที่ 7</u> เป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้
10	จำนวนเงินที่เซลล์ไปเก็บจากลูกค้า มาให้กับที่ร้านในวันสุดท้ายไม่ครบตามหลักฐานที่ต้องเป็น	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 3 และ <u>เกณฑ์ที่ 9</u> ปัญหาบางข้อที่ข้อกำหนดของ ISO 9001 ไม่ได้ระบุอย่างชัดเจน
11	พนักงานขายต่างจังหวัด เมื่ออยู่ต่างจังหวัดระหว่างปฏิบัติงาน ดื่มของมีนเมา นำรถของทางร้านไปใช้ในกิจส่วนตัว เป็นต้น ทำให้เสียหาย	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 17 และ <u>เกณฑ์ที่ 3</u> เป็นปัญหาที่สามารถรวมกับปัญหาลำดับที่ 17 ได้

ตารางที่ 3.3 ปัญหาที่ไม่ผ่านการคัดเลือกและเหตุผล (ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาที่เกิดขึ้น	เหตุผล
12	พนักงานขายต่างจังหวัดแอบทำการขายนอกระบบ คำสั่ง ซึ่งเป็นการปฏิบัติโดยมิชอบ	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 17 และ <u>เกณฑ์ที่ 3</u> เป็นปัญหาที่สามารถรวมกับปัญหาลำดับที่ 17 ได้
14	พนักงานที่ขายต่างจังหวัด เมื่อมาประจำกรุงเทพ (ที่ร้าน) ได้หยุดงานบ่อย	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 17 และ <u>เกณฑ์ที่ 3</u> เป็นปัญหาที่สามารถรวมกับปัญหาลำดับที่ 17 ได้
16	ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานขับรถไม่มีคุณภาพ ขับรถไม่เก่ง	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 15
18	ลูกค้าจ่ายเงินเกินวันกำหนด	<u>เกณฑ์ที่ 7</u> เป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ และ <u>เกณฑ์ที่ 10</u> เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การขาย
21	ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการซื้อขายถึงน้ำยาระบบทำความสะอาด	<u>เกณฑ์ที่ 6</u> เป็นปัญหาที่มีการใช้ระยะเวลามากในการทำงาน
24	ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการส่งสินค้าไม่ครบ	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 25 และ <u>เกณฑ์ที่ 10</u> เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การขาย
26	การตรวจนับจำนวนสินค้าในคลังเก็บสินค้าไม่มีความแน่นอน บางครั้งหาไม่พบ	<u>เกณฑ์ที่ 1</u> เป็นปัญหาที่เป็นผลกระทบของปัญหาลำดับที่ 25 และ <u>เกณฑ์ที่ 4</u> เป็นปัญหาที่มีงานซึ่งต่อเนื่องมาจากปัญหาลำดับที่ 25

ตารางที่ 3.3 ปัญหาที่ไม่ผ่านการคัดเลือกและเหตุผล (ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาที่เกิดขึ้น	เหตุผล
27	ไม่มีระบบการตรวจนับ หรือตรวจสอบสินค้าเมื่อมีการจัดซื้อ ทำให้มีสินค้าที่บกพร่องและจำนวนไม่ครบตามสั่ง	<u>เกณฑ์ที่ 11</u> มีเหตุผลเฉพาะขององค์กร เนื่องจากการซื้อสินค้านั้นส่วนใหญ่อาศัยความเชื่อใจ และลองผิดลองถูก ถึงจะรู้ว่าสินค้านั้นใช้งานมีคุณภาพหรือไม่ โดยจะมีการตรวจนับจำนวนเท่านั้น
28	พนักงานขายขาดข้อมูลของผลิตภัณฑ์ในการนำเสนอลูกค้า	<u>เกณฑ์ที่ 3</u> เป็นปัญหาที่สามารถรวมกับปัญหาลำดับที่ 3 ได้
29	อุปกรณ์ทางช่าง เครื่องไม้ เครื่องมือต่างๆ หายบ่อย และใช้เวลาหามา เพราะกระจัดกระจายและเมื่อนำไปใช้แล้วไม่ยอมนำมาคืน	<u>เกณฑ์ที่ 2</u> เป็นปัญหาที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาลำดับที่ 30
31	การจัดสินค้าขึ้นต่างจังหวัดล่าช้า ทำให้ต้องทำงานล่วงเวลา หรือต้องเลื่อนวันเดินทางขึ้นต่างจังหวัดออกไป	<u>เกณฑ์ที่ 4</u> บางปัญหาเป็นงานที่ต่อเนื่องมาจากปัญหาลำดับที่ 25 และ 30 และ <u>เกณฑ์ที่ 8</u> เป็นปัญหาที่มีสาเหตุและแนวการแก้ปัญหาเหมือนกับปัญหาลำดับที่ 25 และ 30
34	ลูกค้าโกง	<u>เกณฑ์ที่ 7</u> เป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้
36	ขาดระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	<u>เกณฑ์ที่ 3</u> บางปัญหาสามารถรวมกับปัญหาลำดับที่ 32 และ 35
37	ไม่มีระเบียบการทำงาน วิธีการทำงาน ที่เป็นมาตรฐาน	<u>เกณฑ์ที่ 2</u> เป็นปัญหาที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดอีกหลายปัญหา และ <u>เกณฑ์ที่ 11</u> มีเหตุผลเฉพาะขององค์กร โดยจะแทรกอยู่ในแต่ละปัญหา ซึ่งการทำเป็นมาตรฐานขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก

### 3.5 ผลกระทบจากปัญหาที่เลือกและข้อมูลเบื้องต้น

จากการที่ได้คัดเลือกและกรองปัญหาออกมาเป็นปัญหาหลัก 16 หัวข้อ โดยแต่ละปัญหาจะสามารถส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดปัญหาย่อยเป็นอีกหลายๆปัญหาได้ หรือส่งผลถึงอีกปัญหาหนึ่ง ซึ่งสามารถใช้ตารางมาช่วยในการแยกแยะระหว่างปัญหาหลักและปัญหาย่อยหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น ได้ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ปัญหาขององค์กรและผลกระทบ

ข้อ	ปัญหาหลัก	ผลกระทบหรือปัญหาย่อย
1.	ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และภารกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรขาดเป้าหมาย จุดมุ่งหมายในอนาคต</li> <li>- ขาดแนวทางหรือจุดยึดร่วมกันขององค์กร</li> <li>- พนักงานในแต่ละฝ่ายไม่มีทิศทางในการทำงาน รวมถึงกรอบแนวทางเดิน</li> </ul>
2.	รูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดความขัดแย้งขึ้นเรื่องตำแหน่ง หน้าที่การทำงาน</li> <li>- เกิดการเกี่ยงกันทำงาน</li> <li>- พนักงานไม่รู้หน้าที่ของตนเอง การทำงานจึงล่าช้า พนักงานเกิดการว่างงานบ่อย</li> </ul>
3.	ขาดมาตรฐาน ในการสรรหาพนักงาน และการคัดเลือก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาพนักงานไม่ทันตามต้องการ</li> <li>- พนักงานไม่มีคุณภาพ ไม่ตั้งใจเรียนรู้งาน ไม่ตรงตามที่ต้องการ</li> <li>- พนักงานขับรถที่เข้าทำงานใหม่ ไม่ชำนาญในการขับขี่ เกิดอุบัติเหตุตั้งแต่วันที่เข้าทำงาน</li> <li>- สืบประวัติพนักงานกลับไม่ได้</li> </ul>

ตารางที่ 3.4 ปัญหาขององค์กรและผลกระทบ (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาหลัก	ผลกระทบหรือปัญหาย่อย
4.	ขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานหยุดงานบ่อย บางครั้งมาทำงานสาย</li> <li>- มีการเบิกค่าแรงก่อนวันกำหนด</li> <li>- ดื่มของมีนเมาเมื่ออยู่ต่างจังหวัด</li> <li>- พนักงานขับรถนำรถไปใช้ธุรกิจส่วนตัว</li> <li>- พนักงานต่างจังหวัดพาบุคคลภายนอกขึ้นรถ</li> <li>- พนักงานต่างจังหวัดแย่งดูโทรทัศน์เมื่ออยู่โรงแรม</li> </ul>
5.	พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มาทำงานไม่สม่ำเสมอ หยุดงานบ่อย</li> <li>- การทำงานล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ดี</li> <li>- ก่อให้เกิดความไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน</li> </ul>
6.	ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้การทำงานไม่ราบรื่น ติดขัด ล่าช้า</li> <li>- การทดแทนตำแหน่งที่ว่างอยู่ไม่ทัน</li> </ul>
7	สิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โต๊ะทำงานไม่มีพื้นที่ว่างในการทำงาน</li> <li>- พื้นที่การทำงานคับแคบ</li> <li>- เครื่องเขียน เช่น มีดคัตเตอร์ ปากกาเมจิก แฟ้ม เอกสาร กระจัดกระจาย หาไม่พบ และใช้เวลาหานาน ทำให้งานหยุดชะงัก</li> <li>- อุปกรณ์ทางช่าง เครื่องไม้ เครื่องมือต่างๆ หายบ่อย และใช้เวลาหานาน</li> <li>- มีการทิ้งขยะลงบนพื้น เกิดความสกปรก</li> <li>- ใช้เวลาในการหาพวงกุญแจงาน และในแต่ละพวงจะมีหลายดอก ทำให้เสียเวลามาก</li> <li>- เอกสารและแบบฟอร์มในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายขายกระจัดกระจาย เกิดการพิมพ์ใหม่เมื่อไม่พบ</li> </ul>

ตารางที่ 3.4 ปัญหาขององค์กรและผลกระทบ (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาหลัก	ผลกระทบหรือปัญหาย่อย
8.	ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์ เครื่องเขียน ใสกระเป๋าสลัดดีไม่ครบ เช่น นามบัตร ปากกา เป็นต้น	- ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน - พนักงานขายไปซื้อสิ่งของที่ไม่มีในระหว่างเดินทาง ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
9.	สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย และใช้เวลาหาสินค้าบนรถนาน	- ทางองค์กรเสียผลประโยชน์ - พนักงานที่ขึ้นต่างจังหวัดถูกหักเงิน
10.	พนักงานขายไม่ทราบว่า ราคาของ สินค้า บางชนิดมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงราคาขายจากสำนักงาน	- บางครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงราคาโดยฝ่ายสำนักงาน แต่พนักงานขายไม่ทราบ - เกิดความวุ่นวายและความสับสนในเรื่องราคาของสินค้า บางครั้งมีสองราคาปรากฏอยู่ในเอกสาร - เมื่อพนักงานขายผิดราคา ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ
11.	ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการเคลม	- การเคลมสินค้าซ้ำ หลายๆครั้งล้ม - หลายๆครั้งพนักงานขายต้องคืนสินค้าตัวใหม่ หรือคืนเงินสำหรับสินค้าตัวที่ถูกเคลม - ลูกค้าเลิกซื้อขายสินค้าต่อไป
12.	ลูกค้าฝากสิ่งของแล้วไม่ได้รับคืน	- ลูกค้าไม่พึงพอใจ
13.	พนักงานมักลืมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า เช่น ปากกา ไบเสริจจ่ายเงินเก่า สมุด ไบเสริจจ่ายเงิน สมุดออกเตอร์ โทรศัพท์มือถือ ตัวอย่างสินค้าที่มาให้ลูกค้าดู เป็นต้น	- เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน - บางครั้งต้องขับรถมาอีกรอบ ทำให้สิ้นเปลือง - ลืมไบเสริจจ่ายเงินที่ยังไม่ได้เก็บเงินไว้ร้านลูกค้า บางครั้งลูกค้าอ้างว่าจ่ายเงินแล้ว

ตารางที่ 3.4 ปัญหาขององค์กรและผลกระทบ (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาหลัก	ผลกระทบหรือปัญหาย่อย
14.	ขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัญหาจากการขายมักเกิดขึ้นแล้วขึ้นอีก</li> <li>- มีความเสียหายเกิดขึ้นทั้งในรูปตัวเงิน และความรู้สึกที่ไม่ดีของลูกค้า</li> </ul>
15.	ที่เก็บสินค้า กระจัดกระจาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้ใช้เวลาหาสินค้านาน หรือหาไม่พบ</li> <li>- เมื่อหาสินค้านั้นไม่พบ เกิดการส่งสินค้านั้นเข้ามาอีก ทำให้เป็นการสิ้นเปลือง</li> <li>- ทำให้ส่งสินค้าไปยังลูกค้าช้า</li> </ul>
16.	การส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้าล่าช้า และการดูประวัติย้อนหลังเป็นไปได้ยาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลูกค้าไม่พึงพอใจ เนื่องจากลูกค้าต้องการรีบใช้</li> <li>- สินค้ามาถึงช้า ลูกค้าซื้อที่อื่นแล้ว จึงขอคืนสินค้ากับทางองค์กร</li> <li>- เมื่อลูกค้าต่างจังหวัดโทรศัพท์มาถามว่า ส่งสินค้าให้หรือยัง ทางร้านจะต้องไปค้นหาใบส่งของที่บริษัทขนส่งให้มาเป็นหลักฐาน ทำให้เสียเวลาอย่างมาก</li> <li>- การส่งของนั้นจะใช้ความจำ จำว่าร้านนี้ส่งวันไหน ชื่อบริษัทขนส่งอะไร เป็นการใช้ความรู้เพียงบางคนเท่านั้น</li> <li>- จากการใช้ความจำ เมื่อเวลาผ่านไป ทำให้ลืม</li> </ul>



ในปัญหาหลักข้อที่ 6 ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่นาน เมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน ลักษณะเดิมจะให้พนักงานใหม่ผู้นั้นเรียนรู้งานด้วยตนเอง โดยปราศจากการอบรมในเรื่องสินค้าหรือส่วนประกอบเครื่องทำความเย็นจากผู้บริหารทางด้านเทคนิคเลย ทำให้ไม่สามารถทดแทนตำแหน่งที่ว่างอยู่ได้ทัน ส่งผลทำให้การทำงานหลายด้านไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า ไม่ว่าจะเป็นการหยิบสินค้าตามที่ลูกค้าหรือหัวหน้างานสั่งไม่ถูกต้อง การตรวจนับจำนวนสินค้าที่นำขึ้นบทรถหรือตรวจนับลงจากในรถใช้เวลามาก องค์กรนี้ได้ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ เพื่อให้ได้รู้จักสินค้าหรือชิ้นส่วนพื้นฐานเป็นเวลา 2-4 เดือน บางคนมีปัญหาทางด้านภาษาไทย เช่น การอ่าน การเขียน และการพูด รวมถึงยี่ห้อยานพาหนะที่ใช้ชื่อเรียกจากภาษาต่างชาติ ปัญหาข้อที่ 6 นี้เป็นปัญหาที่ธุรกิจขนาดเล็บบรรอบครัวหลายแห่งมักพบเจอ

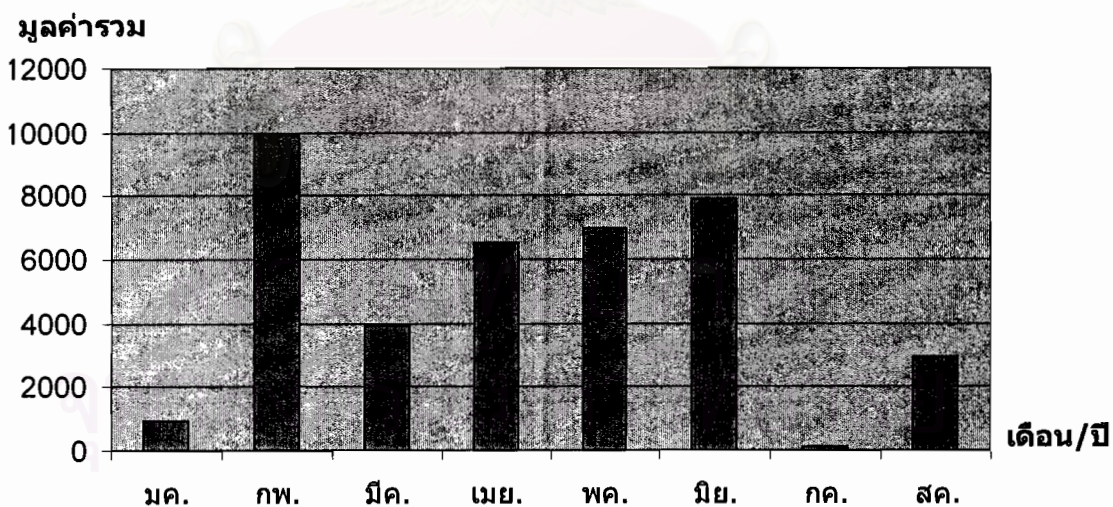
ในปัญหาหลักข้อที่ 8 เรื่องฝ่ายสำนักงานการจัดสิ่งของใส่กระเป๋าไม่ครบ ทำให้พนักงานขายและพนักงานขึ้นต่างจังหวัดทำงานไม่สะดวก เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมขึ้นมา จากข้อมูลที่ทำการศึกษาสอบถามมานั้น ในแต่ละเดือนรวมทุกสายทุกภาคที่ขึ้นต่างจังหวัด จะมีการสั่งซื้อของอยู่ 1-2 ครั้งต่อเดือน ดังตารางที่ 3.5 แสดงข้อมูลที่ย่อยสำนักงานการจัดสิ่งของใส่กระเป๋าไม่ครบ

ในปัญหาหลักข้อที่ 9 สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดสูญหาย ปัญหานี้ที่ถือว่าเป็นปัญหาที่ใหญ่ และเรื้อรังมานาน เมื่อเลขานุการที่ดูแลเรื่องบัญชีต่างจังหวัด จะทำการตรวจสอบจำนวนสินค้าที่นำขึ้นต้องเท่ากับจำนวนสินค้าที่นำลงบวกกับจำนวนสินค้าที่ขายไปตามใบส่งของ หลายครั้งพบว่าสินค้าที่สูญหายไป ดังตารางที่ 3.6 และรูปที่ 3.4 มูลค่าที่สินค้าหายตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2546 รวมทั้งสิ้น 39,263 บาท ซึ่งสามารถคิดเป็นมูลค่าที่ต้องสูญเสียเป็นเงินทั้งสิ้น 4,907 บาทในแต่ละเดือนโดยเฉลี่ย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.5 สิ่งของที่ฝ่ายสำนักงานจัดใส่กระเป๋าไม่ครบ

เดือน ปี	สาย/ภาค	สิ่งของที่ลืม	หมายเหตุ
กันยายน 2546	ตะวันตก	ใบเสร็จจ่ายเงินที่จะไปเก็บเงิน ลูกค้า	ขับรถกลับมาเอาใบเสร็จ จ่ายเงินที่ร้าน
ตุลาคม 2546	เหนือ	สมุดจดรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่ง	หาซื้อระหว่างทาง
พฤศจิกายน 2546	ใต้	นามบัตร และมีดคัทเตอร์	สำหรับมีดคัทเตอร์หาซื้อ ระหว่างทาง
	ตะวันออก	ปากกาน้ำเงินที่เขียนได้	หาซื้อระหว่างทาง
ธันวาคม 2546	ใต้	ใบแสดงชื่อธนาคารและเลขที่บัญชี	-
มกราคม 2547	ตะวันออก	นามบัตร และใบแสดงชื่อธนาคาร และเลขที่บัญชี	-
มีนาคม 2547	เหนือ	ใบราคาอะไหล่เครื่องปรับอากาศ	ฝ่ายสำนักงานส่ง ไปรษณีย์ขึ้นไปให้



รูปที่ 3.4 กราฟแสดงมูลค่าของสินค้าที่หายในเดือน ม.ค.2546 ถึง ส.ค.2546

ตารางที่ 3.6 สินค้าที่ขายในเดือน ม.ค.2546 ถึง ส.ค.2546

	ภาคเหนือ	ภาคอีสาน	ภาคใต้	ตะวันออก	ตะวันตก	มูลค่ารวม
มค. 2546	0	วาล์วลูกศร 5 ตัว รวม 125	คอปส์ทองแดงกิกิ 1 ตัว ไดเออร์รี่ F 2 ตัว รวม 810	0	0	935
กพ. 2546	ซีล 508 นอก 2 ตัว ไดเออร์รี่ F 1 ตัว น้ำมันคอมแมกเวจ 1 ตัว รวม 605	ริตแมนโมตี X 5 ตัว คอปโมตี X R12 1 ตัว แมกเนียม 1 ตัว รวม 2150	ซีล 508นอก 5 ตัว ซีพมา 3 ตัว ลวดเชื่อมมิลเนียม 4 ตัว เงินเชื่อม 20 ตัว น้ำมันคอม 134A 1 ตัว รวม 1910	ไดเออร์รี่ซูเปอร์ 4 ตัว เทอรัโมแลนไฮ้ 3 ตัว เทอรัโมซิงเกอร์ 1 ตัว เทอรัโมโซชิบัก 1 ตัว แลสเนอรั 30 ตัว เงินเชื่อม 1 ตัว ซีพมา 1 ตัว น้ำมันคอม 4 ลิตร 1 ตัว รวม 2880	ไดเออร์รี่โอริง 2 ชุดครึ่ง 2 ตัว ซีล 508 5 ตัว เทปมิกาว 1 ตัว น้ำยาฟริบิม 11 ตัว มอเตอร์ 5,000รอบ 1 ตัว รวม 2360	9905
มีค. 2546	เทอรัโมแลนไฮ้ 5 ตัว คอปทองแดง 432 2 ตัว รวม 2090	ไดเออร์รี่ซูเปอร์ 5 ตัว เทอรัโมแลนไฮ้ 2 ตัว รวม 715	ริเลย์บอส 1 ตัว สวิตช์มิลเนียม 5 ตัว รวม 245	0	ยางโอริงจิ๋ว 20 ตัว ไดเออร์รี่โอริง 2 ชุดครึ่ง 6 ตัว ประเก็น 508 1 ตัว รวม 880	3930
เมษ. 2546	เทอรัโมซิงเกอร์ 1 ตัว ฟิรด์ไดเออร์รี่ 2 ตัว เทปมิกาว 1 ตัว ลาโกจี๊ว 1 ตัว เทอรัโมไฟฟ้าหุน 3 ตัว รวม 958	เทอรัโมซิงเกอร์ 2 ตัว เงินเชื่อม 10 ตัว พัดลม 10 นิ้ว บาง 12. 1 ตัว แลสเนอรั 10 ตัว รวม 1360	คอปส์ฟัน 1 ตัว ลาโกจี๊ว 1 ตัว เทปพันขอ 1 ตัว ผู้เชื่อมกลาง 1 ตัว ยางโอริงกลม 10 ตัว รวม 356	ซีพมา 1 ตัว ฟิรด์ไดเออร์รี่ 4 ตัว ไดเออร์รี่พาไฮ้ 20 ตัว ไดเออร์รี่ไฮส่า 2 ตัว รวม 2428	ลูกบิด 5 ตัว ไดเออร์รี่ซูเปอร์ 10 ตัว มอเตอร์ฮีตาสี 1 ตัว เทปพันขอ 10 ตัว รวม 1395	6517

ตารางที่ 3.6 สินค้าที่ขายในเดือน ม.ค.2546 ถึง ส.ค.2546 (ต่อ)

	ภาคเหนือ	ภาคอีสาน	ภาคใต้	ตะวันออก	ตะวันตก	มูลค่ารวม
พ.ค. 2546	คอยล์พัน 1 ตัว เทปมีกาว 2 ตัว สายเคเบิล 70 นิ้ว 1 ตัว  รวม 640	เทอร์โบโยก 1 ตัว วาล์วลูกศร 10 ตัว  รวม 450	เทอร์โบโยก 1 ตัว ริดเลนโมเตอ X 5 ตัว สายกลางริดเลน 3 ตัว  รวม 1550	จานดัญญู 3 ตัว สายเล็กปริดเลน 1 ตัว ฟิล์ม คซิลทิกิ 1 ตัว ฟิล์ม คซิล 508 1 ตัว ฟิล์ม คซิล 505 1 ตัว  รวม 1910	โตเออร์มิเนียม 1 ตัว วาล์วดัญญู 5 ตัว 14 x21x 22 นิ้ว 1 ตัว ลูกดอกเดี่ยว 1 ตัว  รวม 2450	7000
มิ.ย. 2546	สวิทช์โยก 1 ตัว โตเออร์ F 10 ตัว ลูกปืนมีลตุ 2 ตัว ดวดเชื่อมมิเนียม 3 ตัว ประเก็น 508 1 ตัว แปบมีกาว 1 ตัว  รวม 2030	โตเออร์กระบอก 3 ไร่ 1 ตัว คอยล์โมเตอ X 2 ตัว คอยล์มิเนียม 432 2 ตัว  รวม 3740	ไม่ได้ขึ้น	ริดเลนสายจัดโต๊ะ 1 ตัว  รวม 550	คอยล์ AE 101 R12 1 ตัว เทปมีกาว 1 ตัว ปลั๊กรีเลย์ 20 ตัว  รวม 1575	7895
ก.ค. 2546	0	เทปโมมีกาว 1 ตัว ฟิล์มโตเออร์ 1 ตัว ยางโอริงคอป 10 ตัว  รวม 132	0	ฟิล์มเชื่อม 1 ตัว  รวม 8	0	140
ส.ค. 2546	ซีพามา 2 ตัว  รวม 200 บาท	ริดเลย์บอด 12V 1 ตัว คอยล์พัน 1 ตัว ไล่ศร 77 ตัว  รวม 803	สวิทช์เหยียบ 5 ตัว วาล์วดัญญู 1 ตัว  รวม 590	ซิล 508 นิ้ว 5 ตัว  รวม 900	วาล์วลูกศร 20 ตัว ไล่ศร 6 ตัว  รวม 448	2941

## บทที่ 4

### การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพ

เมื่อทำการศึกษากิจการดำเนินงานและสภาพปัจจุบันขององค์กร จะพบว่ามีปัญหาต่างๆเกิดขึ้นดังตารางที่ 3.2 แสดงปัญหาขององค์กรที่สำรวจพบ จากนั้นทำการคัดเลือกปัญหาเพื่อมาทำการวิจัยจาก 37 ปัญหามาเป็น 16 ปัญหา ดังตารางที่ 3.3 และ ตารางที่ 3.4 ในส่วนของบทนี้จะกล่าวถึงการออกแบบหรือการวางแผนการปรับปรุงในแต่ละปัญหาโดยนำเกณฑ์ข้อกำหนดของ ISO9001:2000 มาประยุกต์ใช้

#### 4.1 การจำแนกปัญหา

เมื่อทราบปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กรตัวอย่าง การจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็นหมวดหมู่นั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ทำให้ง่ายต่อการออกแบบระบบการบริหารคุณภาพ ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขปัญหา และการปฏิบัติตามเมื่อปรับปรุงแล้ว

เครื่องมือทางด้านคุณภาพที่นำมาใช้ได้แก่ แผนผังความใกล้ชิด ดังรูปที่ 4.1 โดยจะยึดหรืออ้างอิงความสัมพันธ์ของกิจกรรมที่คล้ายและต่อเนื่องกัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 หมวดหมู่ ดังต่อไปนี้

- ด้านการบริหารระดับสูง
- ด้านทรัพยากรบุคคล
- ด้านสำนักงาน
- ด้านการขาย
- ด้านการจัดสินค้า และคงคลัง (หรือลอจิสติกส์)

#### 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับข้อกำหนด ISO9001

เนื่องจากว่าข้อกำหนดของ ISO9001 ฉบับปี พ.ศ.2543 (ค.ศ.2000) มีหลายๆข้อที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว ซึ่งสามารถนำข้อกำหนด ISO9001 มาประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์หรือวัตถุประสงค์ของปัญหา โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับข้อกำหนด ISO9001 ได้ดังตารางที่ 4.1



รูปที่ 4.1 การจัดปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นหมวดหมู่

ตารางที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับข้อกำหนด ISO9001 ฉบับปี พ.ศ.2543

ด้าน	ข้อ	ปัญหาหลัก	เกณฑ์ ISO9001
ระดับสูง	1.	ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และภารกิจ	4.2.1a, 5.1
ทรัพยากรบุคคล	2.	รูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน	5.5.1, 6.1, 6.2.2a
	3.	ขาดมาตรฐานในการสรรหาพนักงานและการคัดเลือก	4.1c,d,f, 6.2.1
	4.	ขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน	4.2.1d, 6.2.2d
	5.	พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน	4.1d, 5.6.1, 5.6.3c
	6.	ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน	6.2.1, 6.2.2 b
สำนักงาน	7.	สิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	6.4
	8.	ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียน ใส่กระเป๋าสลัดดีไม่ครบ เช่น นามบัตร ปากกา เป็นต้น	4.1d, 6.3
การขาย	9.	สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดขายบ่อย และใช้เวลาหาสินค้าบนรถนาน	4.1c, 8.2.3
	10.	พนักงานขายไม่ทราบราคาของสินค้า บางชนิดมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงราคาขายจากสำนักงาน	4.2.3, 5.5.3
	11.	ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการเคลม	5.2, 7.2.3c
	12.	ลูกค้าฝากสิ่งของแล้วไม่ได้รับคืน	7.5.4
	13.	พนักงานมักลืมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า เช่น ปากกา ไบเรจเก็บเงินเก่า สมุดไบเรจเก็บเงิน สมุดออเดอร์ โทรศัพท์มือถือ ตัวอย่างสินค้าที่มาให้ลูกค้าดู เป็นต้น	6.3, 7.5.1c, d
	14.	ขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า	8.5.3
การจัดสินค้าและคลัง	15.	ที่เก็บสินค้ากระจัดกระจาย	7.5.5
	16.	การส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้าล่าช้า และการดูประวัติย้อนหลังเป็นไปได้ยาก	5.2, 7.2.1, 7.5.1f

### ปัญหาที่ 1 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 4.2.1a ระบุไว้ว่า เอกสารในระบบบริหารคุณภาพ **ต้อง** ประกอบไปด้วย ข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษรของนโยบายคุณภาพ (นโยบายเดียว) และเป้าหมายคุณภาพต่างๆ

ข้อกำหนดที่ 5.1 ระบุไว้ว่า การอุทิศตนของผู้บริหาร (Management Commitment) ผู้บริหารระดับสูง **ต้อง** มีหลักฐานเพื่อแสดงให้เห็นการอุทิศตนในการพัฒนา และประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพและการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบฯ อย่างต่อเนื่อง โดยหลักฐานดังกล่าว เช่น มีการทำนโยบายคุณภาพ มีการทบทวนต่างๆของผู้บริหาร เป็นต้น

### ปัญหาที่ 2 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 5.5.1 ระบุไว้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจ (Responsibility and Authority) ผู้บริหารระดับสูง**ต้อง**มั่นใจว่า ได้มีการกำหนดและสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ต่างๆในองค์กร

ข้อกำหนดที่ 6.1 ระบุไว้ว่า การจัดให้มีทรัพยากรต่างๆ (Provision of Resources) องค์กรจะ **ต้อง** กำหนดและจัดให้มีทรัพยากรต่างๆที่จำเป็น เพื่อประยุกต์ใช้และดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพ และพัฒนาระบบฯอย่างต่อเนื่อง และเพื่อส่งเสริมความพึงพอใจของลูกค้า โดยการทำให้อุปกรณ์ได้ตามความต้องการของลูกค้า

ข้อกำหนดที่ 6.2.2 a ระบุไว้ว่า องค์กร **ต้อง** กำหนด ชีตความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ทำงานมีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์

### ปัญหาที่ 3 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 4.1 c, d, f ระบุไว้ว่า องค์กร **ต้อง** กำหนดเกณฑ์และวิธีที่จำเป็นในการที่จะทำให้อุปกรณ์มั่นใจว่า ทั้งการปฏิบัติและการควบคุมกระบวนการต่างๆเหล่านี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มั่นใจว่ามีทรัพยากรต่างๆ และข้อมูลที่เป็นอย่างพร้อมเพียง เพื่อใช้ในการรองรับการปฏิบัติและเฝ้าติดตามกระบวนการต่างๆเหล่านี้ ลงมือทำตามความจำเป็นในการทำให้บรรลุตามผลลัพธ์ที่วางแผนไว้ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการต่างๆเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง

ข้อกำหนดที่ 6.2.1 ระบุไว้ว่า บุคลากรที่ทำงานที่มีผลต่อคุณภาพ **ต้อง** มีขีดความสามารถที่อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาที่เหมาะสม การอบรมที่เหมาะสม ทักษะต่างๆที่เหมาะสม และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม



#### ปัญหาที่ 4 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 4.2.1 d ระบุว่า เอกสารในระบบบริหารคุณภาพ **ต้อง** ประกอบไปด้วย เอกสารต่างๆที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกระบวนการต่างๆ มีประสิทธิผล

ข้อกำหนดที่ 6.2.2 d ระบุว่า องค์กร **ต้อง** มั่นใจบุคลากรขององค์กร ตระหนักถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของกิจกรรมต่างๆของพวกเขาและการที่จะอุทิศตนให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายคุณภาพต่างๆของพวกเขา

#### ปัญหาที่ 5 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 4.1 d ระบุว่า องค์กร **ต้อง** มั่นใจว่ามีทรัพยากรต่างๆ และข้อมูลที่จำเป็นอย่างพร้อมเพียง เพื่อใช้ในการรองรับการปฏิบัติและเฝ้าติดตามกระบวนการต่างๆเหล่านี้

ข้อกำหนดที่ 5.6.1 และ 5.6.3 c ระบุว่า ผู้บริหารระดับสูง **ต้อง** ทบทวนระบบบริหารคุณภาพ ตามระยะเวลาต่างๆ ที่วางแผนไว้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมต่อเนื้อเพียงพอและมีประสิทธิผล ผลจากการทบทวนการบริหาร **ต้อง** รวมถึงการตัดสินใจและการลงมือในเรื่องที่เกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น

#### ปัญหาที่ 6 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 6.2.1 ระบุว่า บุคลากรที่ทำงานที่มีผลต่อคุณภาพ **ต้อง** มีขีดความสามารถที่อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาที่เหมาะสม การอบรมที่เหมาะสม ทักษะต่างๆที่เหมาะสม และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม

ข้อกำหนดที่ 6.2.2 b ระบุว่า ขีดความสามารถ จิตสำนึก และการอบรม องค์กร **ต้อง** จัดให้มีการอบรมหรือการกระทำใดๆเพื่อให้บรรลุความจำเป็นต่างๆเหล่านี้

#### ปัญหาที่ 7 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 6.4 ระบุว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) องค์กรจะ **ต้อง** กำหนดและจัดการบริหาร สภาพการทำงานที่จำเป็นในการทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆของผลิตภัณฑ์

### ปัญหาที่ 8 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 4.1 d ระบุว่า องค์กร **ต้อง** มั่นใจว่ามีทรัพยากรต่างๆ และข้อมูลที่จำเป็นอย่างพร้อมเพียง เพื่อใช้ในการรองรับการปฏิบัติและเฝ้าติดตามกระบวนการต่างๆเหล่านี้

ข้อกำหนดที่ 6.3 ระบุว่า สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน (Infrastructure) องค์กรจะ **ต้อง** กำหนดจัดให้มีและรักษาไว้ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็นในการทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ โดยสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ ให้อรวมทั้งสิ่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสม คือ อาคารต่างๆ สถานที่ทำงาน และสาธารณูปโภค (Utilities) ที่เกี่ยวข้อง อุปกรณ์ในกระบวนการ (ทั้ง Hardware และ Software) และ บริการสนับสนุนต่างๆ (เช่น การขนส่งและการสื่อสารต่างๆ)

### ปัญหาที่ 9 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 4.1 c ระบุว่า องค์กร **ต้อง** กำหนดเกณฑ์และวิธีที่จำเป็นในการที่จะทำให้มั่นใจว่า ทั้งการปฏิบัติและการควบคุมกระบวนการต่างๆเหล่านี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อกำหนดที่ 8.2.3 ระบุว่า การเฝ้าติดตามและวัดกระบวนการต่างๆ (Monitoring and Measurement of Processes) องค์กร **ต้อง** มีการประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการเฝ้าติดตาม และถ้าเป็นไปได้ในการวัดกระบวนการต่างๆในการบริหารระบบคุณภาพ วิธีการต่างๆเหล่านี้ **ต้อง** แสดงให้เห็นถึงความสามารถของกระบวนการต่างๆในการบรรลุผลลัพธ์ต่างๆที่วางแผนไว้ ถ้าหากว่าแผนที่วางไว้ไม่บรรลุผล **ต้อง** มีการแก้ไข และลงมือแก้ไข ตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์เป็นไปตามข้อกำหนด

### ปัญหาที่ 10 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 5.5.3 ระบุว่า การสื่อสารภายใน (Internal Communication) ผู้บริหารระดับสูง **ต้อง** มั่นใจว่า มีการจัดทำกระบวนการต่างๆในการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสม และการสื่อสารนี้ให้รวมไปถึง การสื่อสารเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพด้วย

ข้อกำหนดที่ 4.2.3 ระบุว่า การควบคุมเอกสารต่างๆ (Control of Documents) เอกสารต่างๆที่จำเป็นในระบบบริหารคุณภาพ **ต้อง** ได้รับการควบคุม **ต้อง** มีการจัดทำขั้นตอนการทำงาน (Documented Procedure) ขึ้นมาหนึ่งขั้นตอนๆ เพื่ออธิบายวิธีการควบคุมเอกสารที่ใช้ในระบบดังนี้

- a) การอนุมัติเอกสารต่างๆ อย่างเหมาะสมก่อนการนำไปใช้งาน
- b) การทบทวนและทำให้ทันสมัยเท่าที่จำเป็น ตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่ต้องมีการอนุมัติซ้ำ
- c) การทำให้มั่นใจว่า มีการระบุหรือชี้บ่ง (Identified) กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเอกสาร และสถานะของการแก้ไขปัจจุบัน (Current Revision Status)
- d) การทำให้มั่นใจว่า เอกสารที่ใช้งานฉบับ (Version) ที่เหมาะสม มีพร้อมไว้ ณ จุดต่างๆ ที่ใช้งาน
- e) การทำให้มั่นใจว่า เอกสารต่าง ๆ นั้น อ่านออกได้ (Legible) และชี้บ่ง (Identified) แล้ว
- f) การทำให้มั่นใจว่า เอกสารต่างๆ ที่มาจากแหล่งภายนอกได้รับการชี้บ่งและมีการควบคุมการแจกจ่าย
- g) การป้องกันการเผลอนำเอกสารที่ยกเลิกแล้วไปใช้งาน และมีการชี้บ่งเอกสารหมดอายุ เหล่านี้อย่างเหมาะสม ในกรณีที่จะต้องเก็บเอาไว้เพื่อใช้ในวัตถุประสงค์อื่นใดก็แล้วแต่

#### ปัญหาที่ 11 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 5.2 ระบุไว้ว่า การยึดลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Focus) ผู้บริหารระดับสูง **ต้อง** มั่นใจว่า ความต้องการต่างๆของลูกค้า ได้รับการกำหนดขึ้นมา และตั้งเป้าหมายอยู่ ที่การส่งเสริมให้เกิดความพอใจจากลูกค้า

ข้อกำหนดที่ 7.2.3 c ระบุไว้ว่า การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า (Customer Communication) องค์กร **ต้อง** กำหนดและประยุกต์ใช้วิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารต่างๆ กับลูกค้าต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองจากลูกค้า ตลอดจน คำร้องเรียนจากลูกค้า

#### ปัญหาที่ 12 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 7.5.4 ระบุไว้ว่า ทรัพย์สินของลูกค้า (Customer Property) องค์กร **ต้อง** ดำเนินการดูแลทรัพย์สินของลูกค้า ในระหว่างที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร หรืออยู่ในระหว่างการใช้งานขององค์กร

### ปัญหาที่ 13 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 6.3 ระบุไว้ว่า สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน (Infrastructure) องค์กรจะ **ต้อง** กำหนดจัดให้มีและรักษาไว้ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็นในการทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ โดยสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ ให้รวมถึงสิ่งต่อไปนี้ ตามความเหมาะสม คือ อาคารต่างๆ สถานที่ทำงาน และสาธารณูปโภค (Utilities) ที่เกี่ยวข้อง อุปกรณ์ในกระบวนการ (ทั้ง Hardware และ Software) และ บริการสนับสนุนต่างๆ (เช่น การขนส่งและการสื่อสารต่างๆ)

ข้อกำหนดที่ 7.5.1 c และ d ระบุไว้ว่า การควบคุมการดำเนินการผลิตและบริการ (Control of Production and Service Provision) องค์กร **ต้อง** วางแผน และทำการผลิตและบริการภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ถูกควบคุม เงื่อนไขที่ควบคุม **ต้อง** รวมถึงเงื่อนไขดังต่อไปนี้เท่าที่ประยุกต์ได้ คือ การใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมความพร้อมและการใช้เครื่องมือต่างๆในการเฝ้าติดตาม และการตรวจวัด เป็นต้น

### ปัญหาที่ 14 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 8.5.3 ระบุไว้ว่า การลงมือป้องกัน (Preventive Action) องค์กร **ต้อง** กำหนดการลงมือเพื่อขจัดต้นตอต่างๆ ของ ความไม่สอดคล้องที่มีศักยภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น การลงมือป้องกันต่างๆ **ต้อง** เหมาะสมกับผลต่างๆ ของความไม่สอดคล้องต่างๆที่มีศักยภาพนั้นๆ

### ปัญหาที่ 15 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 7.5.5 ระบุไว้ว่า การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์ (Preservation of Product) องค์กร **ต้อง** ถนอมรักษาความสอดคล้องผลิตภัณฑ์ ระหว่างกระบวนการภายในและการขนส่ง ไปยังจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ การถนอมรักษา **ต้อง** รวมถึง การหีบ การขนย้าย การบรรจุ การจัดเก็บ และการป้องกัน การถนอมรักษา **ต้อง** ประยุกต์ใช้กับอะไหล่ของผลิตภัณฑ์ด้วย

### ปัญหาที่ 16 ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ข้อกำหนดที่ 5.2 ระบุว่า การยึดลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Focus) ผู้บริหารระดับสูง **ต้อง** มั่นใจว่า ความต้องการต่างๆของลูกค้า ได้รับการกำหนดขึ้นมา และตั้งเป้าหมายอยู่ ที่การส่งเสริมให้เกิดความพอใจจากลูกค้า

ข้อกำหนดที่ 7.2.1 a ระบุว่า การกำหนดความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Determination of Requirements Related to the Product) องค์กรจะ **ต้อง** กำหนดความต้องการต่างๆ ที่กำหนดโดยลูกค้า ซึ่งให้รวมถึงความต้องการด้านการขนส่ง และกิจกรรม หลังการส่งมอบด้วย เป็นต้น

ข้อกำหนดที่ 7.5.1 f ระบุว่า การควบคุมการดำเนินการผลิตและบริการ (Control of Production and Service Provision) องค์กร **ต้อง** วางแผน และทำการผลิตและบริการภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ถูกควบคุม เงื่อนไขที่ควบคุม **ต้อง** รวมถึงเงื่อนไขดังต่อไปนี้เท่าที่ ประยุกต์ได้ คือ การปลดปล่อย การส่งมอบ และ กิจกรรมต่างๆหลังการส่งมอบ เป็นต้น

จะเห็นว่าถ้ามีการปฏิบัติให้สอดคล้องและมีการนำมาใช้กันจริงๆ จะทำให้เกิดผลประโยชน์อย่างมากให้กับบริษัท ไม่ว่าจะทำการขอหนังสือรับรองหรือไม่ก็ตาม สิ่งที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน คือ การพัฒนาปรับปรุงองค์กรและระบบการบริหารคุณภาพไปสู่ความเป็นเลิศ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 4.3 การวิเคราะห์ปัญหาและการออกแบบระบบการบริหาร

### 4.3.1 ปัญหาที่ 1 ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และภารกิจ

ความมุ่งหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือจะไปอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งในอนาคต เรียกว่า วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกๆองค์กรต้องมี การกำหนดวิสัยทัศน์นั้นมีประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร เช่น การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน เป็นการกำหนดอนาคตที่ทุกคนศรัทธาแทนที่จะปล่อยไปตามยถากรรม เป็นการฝ่าฟันความท้าทายใหม่ ไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต และจากข้อกำหนดที่ 4.2.1a และ 5.1 ได้พูดถึงนโยบายคุณภาพและหลักฐานในการอุทิศตนในการพัฒนาและปรับปรุง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงยุคที่ใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรแทนเป็นอันดับแรก

วิสัยทัศน์จะถูกสร้างขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าขององค์กรซึ่งจะใช้คำถามมาช่วย จะถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการดีที่สุดในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทาง กรอบแนวทางให้กับองค์กร สำหรับองค์กรนี้การกำหนดวิสัยทัศน์ได้ใช้คำถามมาถามองค์กรว่า ในอนาคตต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร และจะมุ่งมั่นไปยั้งที่ใด โดยมีหลายข้อความที่ทำการคิดขึ้นมา เช่น

- มุ่งมั่นค้นหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยเน้นการบริการที่เป็นเลิศ ด้วยจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม
- ความพอใจของลูกค้าต้องมาก่อน เกิดจากสินค้าที่มีคุณภาพดี
- เป็นร้านชั้นนำสร้างความเย็นที่เป็นหนึ่งในใจลูกค้า ในการสร้างสรรค์การบริการที่เป็นเลิศ
- ต้องเป็นร้านชั้นนำในประเทศ โดยการปรับปรุงด้านบุคลากรและการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายพึงพอใจ
- เราจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจของเราให้เป็นร้านขายชั้นนำทำความเย็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย บรรลุถึงความเจริญเติบโตทางธุรกิจสูงสุด โดยการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สุดท้ายเจ้าขององค์กรได้ทำการคิดและกลั่นกรองออกมา โดยมีระยะเวลาพ.ศ. 2547 จนถึง 2552 ดังนี้

วิสัยทัศน์ขององค์กรคือ เราจะก้าวไปข้างหน้าอย่างเต็มกำลัง  
ความสามารถ มุ่งสู่การเป็นร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นชั้น  
นำของประเทศไทย โดยการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่าง  
ต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายพึงพอใจ

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก จึงมีการทวนกลับเพื่อยืนยัน  
เป็นครั้งสุดท้ายก่อนประกาศใช้ ในการทวนกลับจะใช้คำถามถามผู้บริหารระดับสูงดังนี้

- คุณจะนำพองค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างเต็มกำลังความสามารถใช่หรือไม่
- ผู้บริหารระดับสูงตอบว่า ใช่
- คุณต้องการเป็นร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นชั้นนำของประเทศไทยใช่หรือไม่
- ผู้บริหารระดับสูงตอบว่า ใช่
- และวิธีการที่คุณจะใช้คือการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่
- ผู้บริหารระดับสูงตอบว่า ใช่
- คุณคิดว่ามีความจำเป็นหรือไม่ ที่ต้องให้ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายพึง

พอใจ

- ผู้บริหารระดับสูงตอบว่า จำเป็น

เมื่อทำการทวนกลับของการกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ทำให้ผู้บริหารยืนยันเป็นที่  
แน่นอนจึงได้มีการประกาศวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภารกิจองค์กรเป็นข้อความที่เกี่ยวกับ การกำหนดกิจกรรมขององค์กร ลักษณะของธุรกิจ ขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาตามแต่ละองค์กร สำหรับองค์กรนี้ได้ใช้คำถามมาถามเจ้าขององค์กรว่า ธุรกิจนี้คืออะไร จุดมุ่งหมายพื้นฐานคืออะไร มีเหตุผลสำคัญอะไร ซึ่งภารกิจนี้จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เจ้าขององค์กรได้ทำการคิดและเขียนออกมาเป็นข้อๆโดยพิจารณาถึงประโยชน์ขององค์กร พนักงาน ลูกค้า และสังคม

ภารกิจได้แก่

1. องค์กรจะขายสินค้าให้กับลูกค้าทั่วประเทศไทย โดยการเสนอสินค้าที่หลากหลายและบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการและทันเวลา
2. องค์กรจะพัฒนาและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้แนวทางที่ดีที่สุด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน
3. องค์กรจะจัดซื้อสินค้าที่มีคุณภาพด้วยราคาที่เหมาะสม
4. องค์กรจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กร รวมทั้งความมั่นคงให้พนักงาน
5. องค์กรจะพัฒนาระบบการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อบรรลุถึงความเจริญเติบโตทางธุรกิจสูงสุด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



#### 4.3.2 ปัญหาที่ 2 รูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน

จากเกณฑ์ข้อกำหนดที่ 5.5.1 ระบุว่า หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจ (Responsibility and Authority) ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่า ได้มีการกำหนดและสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ต่างๆในองค์กร

ข้อกำหนดที่ 6.1 ระบุว่า การจัดให้มีทรัพยากรต่างๆ (Provision of Resources) องค์กรจะ ต้อง กำหนดและจัดให้มีทรัพยากรต่างๆที่จำเป็น เพื่อประยุกต์ใช้และดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพ และพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง และเพื่อส่งเสริมความพึงพอใจของลูกค้า โดยการทำให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า

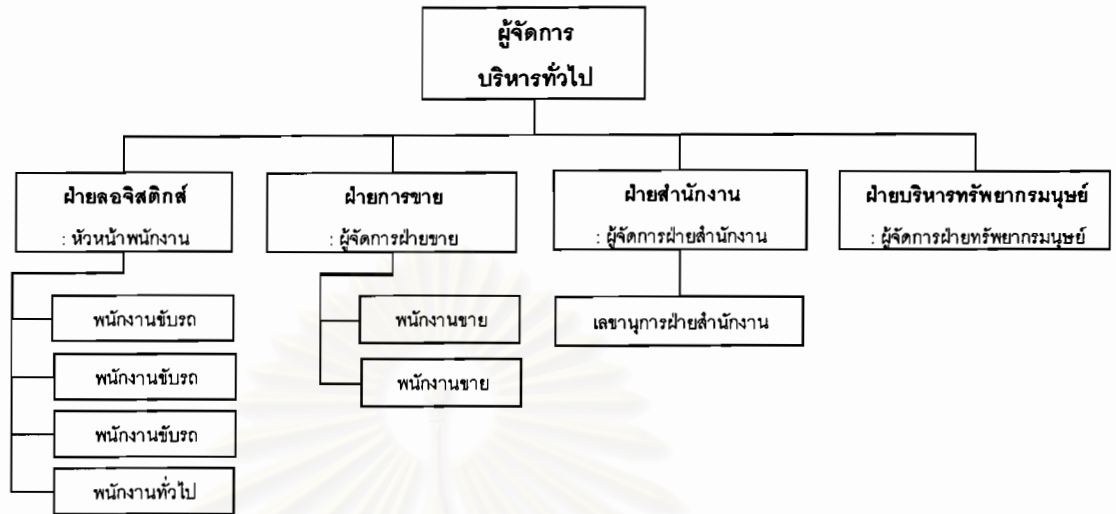
และข้อกำหนดที่ 6.2.2 a ระบุว่า องค์กร ต้อง กำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ทำงานมีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

การกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ สามารถดำเนินการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้ จะประกอบไปด้วยหน่วยงานและสายงานต่างๆ เพื่อเอื้ออำนวยและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร องค์กรนี้ไม่มีโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการ ที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรมที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีการจัดองค์กรเพื่อจัดความยุ่งยากของงาน แบ่งเบาภาระของผู้ปฏิบัติงานและกำหนดผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน

จากรูปที่ 3.2 แสดงแบบจำลองโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันที่เป็นอยู่ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับหลักการ 88 ของ รศ. ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย พบว่า โครงสร้างองค์กรปัจจุบันขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือ พนักงานระดับล่างมีผู้บังคับบัญชา 2 คน สิ่งที่เกิดขึ้นคือการเกิดมาตรฐานขึ้น 2 มาตรฐาน (Double Standard) อาจทำให้พนักงานระดับล่างเกิดความอึดอัดใจ ลำบากใจ ในการปฏิบัติงาน แล้วยังพบอีกว่าช่วงของการควบคุม (Span of Control) มีความกว้างไป ทำให้ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานขึ้นหลายครั้ง นำไปสู่การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

วิธีการจัดแผนกงาน โดยเลือกยึดถือหน้าที่การงานเป็นหลักสำคัญ ซึ่งจะพิจารณาถึงจำนวนคนในองค์กร กิจกรรมหรืองานที่มีลักษณะคล้ายๆ กันจะถูกนำมารวมเป็นฝ่าย ดังรูปที่ 4.2 แสดงโครงสร้างขององค์กรหลังการปรับปรุง



รูปที่ 4.2 แสดงโครงสร้างขององค์กรหลังการปรับปรุง

เมื่อได้โครงสร้างขององค์กรแล้ว สิ่งต่อมาคือ การกำหนดงานหลัก วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติของคนที่ทำงานตำแหน่งงานนี้ นั่นก็คือ การทำใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) เพื่อป้องกันความขัดแย้ง การเกี่ยงกันทำงาน การไม่รู้หน้าที่ของตนเอง และเมื่อบุคคลที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันลาออกไป ก็สามารถหาบุคคลใหม่เข้ามาทำงานได้ โดยรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตน ซึ่งสามารถดูจากใบกำหนดหน้าที่งาน

ขั้นตอนการจัดทำระบบการกำหนดหน้าที่งาน เพื่อนำไปสู่ใบกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงานมี 3 ขั้นตอนดังนี้ (ณรงควิทย์, 2540 :50-70)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร
2. จัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของหน่วยงานหรือฝ่าย
3. จัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร

ในที่นี้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ดังข้างต้นแล้ว สำหรับภารกิจจะเปรียบเสมือนใบกำหนดหน้าที่งานในระดับองค์กร เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของหน้าที่หลักของฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร

## 2. จัดทำใบกำหนดหน้าทำงานของหน่วยงานหรือฝ่าย

ในการกระจายภารกิจหลักสู่หน่วยงานหรือฝ่าย จะเริ่มจากการนำเอาภารกิจหลัก มาทำตารางไขว้กับหน่วยงานที่เราต้องการ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การกระจายภารกิจขององค์กรสู่ฝ่ายต่างๆ

ภารกิจ	ฝ่าย			
	บริหาร ทรัพยากร มนุษย์	สำนักงาน	การขาย	ลอจิสติกส์
1. องค์กรจะขายสินค้าให้กับลูกค้าทั่วประเทศไทย โดยการเสนอสินค้าที่หลากหลายและบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการและทันเวลา			/	/
2. องค์กรจะพัฒนาและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้แนวทางที่ดีที่สุด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน	/			
3. องค์กรจะจัดซื้อสินค้าที่มีคุณภาพด้วยราคาที่เหมาะสม		/		
4. องค์กรจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กร รวมทั้งความมั่นคงให้พนักงาน	/			
5. องค์กรจะพัฒนาระบบการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อบรรลุถึงความเจริญเติบโตทางธุรกิจสูงสุด		/		

เมื่อกระจายภารกิจหลักสู่หน่วยงานต่างๆ จากนั้นสามารถจัดทำใบกำหนดหน้าทำงานของแต่ละฝ่าย ได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ใบกําหนดหน้าที่งานของฝ่ายงาน

ฝ่าย	หน้าที่หลัก
บริหารทรัพยากรมนุษย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับผิดชอบการวางแผนงาน และกำหนดทิศทางการบริหารบุคลากรให้กับองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงการสรรหา ว่าจ้าง การพัฒนาฝึกอบรม การบริหารระบบผลตอบแทน เพื่อได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าทำงานให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ให้ทันเวลา</li> <li>2. รับผิดชอบการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้แนวทางที่ดีที่สุด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน</li> </ol>
สำนักงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับผิดชอบการวางแผน การสรรหา และคัดเลือกผู้ขาย การเจรจาต่อรอง การดำเนินการจัดซื้อ ตรวจสอบและตรวจสอบ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสมและส่งมอบได้ทันเวลา</li> <li>2. รับผิดชอบการวางแผนการเงิน การรับเงิน และจ่ายเงิน เพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงานและบริหารเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ol>
การขาย	<p>รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ในการขายสินค้า การบริหารทีมงานขาย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสร้างรายได้และขยายฐานการตลาดให้กับองค์กร</p>
ลอจิสติกส์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับผิดชอบการจัดเก็บ การนำเข้า นำออก เคลื่อนย้ายและการส่งสินค้าให้กับลูกค้าให้ทันเวลาตามคำสั่งของลูกค้า</li> <li>2. รับผิดชอบการจัดเตรียมความพร้อมของสินค้าให้เป็นไปตามแผนการขาย</li> <li>3. รับผิดชอบการมอบหมายงาน ควบคุมการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาหน้างานให้กับพนักงานทั่วไปและพนักงานขับรถ รวมถึงข้อมูลด้านทางเทคนิคของสินค้า</li> </ol>

### 3. จัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน

ก่อนอื่นจะต้องออกแบบก่อนว่า ในแต่ละฝ่ายงานมีตำแหน่งใดบ้าง ในแต่ละตำแหน่งใช้คนเท่าใด โดยพิจารณาถึงปริมาณงานและงบประมาณสำหรับการว่าจ้างพนักงานที่มีจำกัด โดยสามารถกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ ได้ดังตารางที่ 4.4 และทำการสร้างใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน โดยดูจากหน้าที่ทำงานปัจจุบันและที่ควรจะเป็น สามารถออกแบบได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายและตำแหน่งงาน

ฝ่าย	ตำแหน่ง	จำนวน
บริหารทรัพยากรมนุษย์	ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	1 ตำแหน่ง
สำนักงาน	ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน	1 ตำแหน่ง
	เลขานุการสำนักงาน	1 ตำแหน่ง
การขาย	ผู้จัดการฝ่ายการขาย	1 ตำแหน่ง
	พนักงานขาย	3 ตำแหน่ง
ลอจิสติกส์	หัวหน้างานทั่วไป	1 ตำแหน่ง
	พนักงานทั่วไป	1 ตำแหน่ง
	พนักงานขับรถ	3 ตำแหน่ง

## ใบกำหนดหน้าที่งาน

HR 08

ชื่อตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ชื่ออังกฤษ	Human Resource Manager
ฝ่าย	บริหารทรัพยากรมนุษย์	ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการบริหารทั่วไป

## วัตถุประสงค์

- 1) รับผิดชอบการวางแผนงาน และกำหนดทิศทางในการบริหารบุคลากรให้กับองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงการสรรหา ว่าจ้าง การพัฒนาฝึกอบรม การบริหารระบบผลตอบแทน เพื่อได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าทำงานให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ให้ทันเวลา
- 2) รับผิดชอบการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้แนวทางที่ดีที่สุด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน

## ความรับผิดชอบหลัก

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
การสรรหา และว่าจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนกำลังคน</li> <li>- กำหนดแนวทางในการสรรหา การประกาศรับสมัครงาน และรวบรวมใบสมัคร</li> <li>- กำหนดระบบการคัดเลือกบุคลากร คัดเลือกใบสมัคร สัมภาษณ์ และการทดสอบ</li> <li>- กำหนดรูปแบบวิธีการในการว่าจ้าง</li> <li>- ค้นหาสาเหตุของการลาออกของพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีบุคลากรพร้อมตลอดเวลา</li> <li>- ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ทันเวลา</li> <li>- มีจำนวนผู้สมัครเพียงพอ</li> </ul>
การพัฒนา และฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแผนในงานฝึกอบรม</li> <li>- กำหนดเนื้อหาของกรฝึกอบรมในแต่ละตำแหน่ง</li> <li>- อบรมระเบียบข้อบังคับของทางร้านฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถของพนักงาน</li> <li>- ประสิทธิภาพในการทำงาน</li> </ul>
การบริหาร ผลตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารค่าจ้าง</li> <li>- การบริหารสวัสดิการ และระบบเงินจูงใจต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นธรรมต่อพนักงาน</li> <li>- แรงจูงใจของพนักงาน</li> </ul>

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค้นหาปัญหา หรืออุปสรรคในการทำงานทุกฝ่าย</li> <li>- ทำการแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรค</li> <li>- เน้นถึงการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>- เสนอถึงแนวทางการแก้ไข / ป้องกันให้กับผู้จัดการทั่วไปเพื่ออนุมัติ</li> <li>- ส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</li> <li>- ชีวิตการทำงานดีขึ้น</li> <li>- ต้นทุนลดลง</li> </ul>
อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย		

#### ความยากของงาน

- ต้องทำงานภายใต้ความกดดันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างซึ่งมีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์
- ต้องติดต่อกับบุคคลหลายระดับ หลายพฤติกรรม
- ต้องทำงานภายใต้ข้อกำหนดของเวลา

#### ผู้ได้บังคับบัญชา

ตำแหน่ง	จำนวนคน
-	-

#### คุณสมบัติประจำตำแหน่ง

- การศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า ม.6
- ควร มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- มีความรู้ทางด้านจิตวิทยา การวิเคราะห์คน
- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ การวางแผน มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การสอนแนะ และความคิดริเริ่มในการปรับปรุง

## ใบกำหนดหน้าที่งาน

HR 08

ชื่อตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน	ชื่ออังกฤษ	Office Manager
ฝ่าย	สำนักงาน	ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการบริหารทั่วไป

## วัตถุประสงค์

- 1) รับผิดชอบการวางแผน การสรรหา และคัดเลือกผู้ขาย การเจรจาต่อรอง การดำเนินการจัดซื้อ ตรวจสอบและตรวจสอบ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสมและส่งมอบได้ทันเวลา
- 2) รับผิดชอบการวางแผนการเงิน การรับเงิน และจ่ายเงิน เพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารงาน และบริหารเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## ความรับผิดชอบหลัก

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
การจัดซื้อสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การหาผู้ขายรายใหม่</li> <li>- เจรจาต่อรองราคาและเงื่อนไขการขาย</li> <li>- รับทราบข้อมูลของสินค้าตัวใหม่</li> <li>- เสนอผู้จัดการบริหารทั่วไป</li> <li>- ควบคุมและติดตามการส่งมอบสินค้า</li> <li>- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรับและตรวจสอบสินค้า</li> <li>- ต้อนรับแขกของฝ่าย</li> <li>- จัดบันทึกต้นทุนสินค้าที่จัดซื้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้นทุนการจัดซื้อต่ำ</li> <li>- ได้สินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ</li> <li>- ได้รับสินค้าถูกต้องครบถ้วน และทันเวลา</li> <li>- ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย</li> </ul>
การบริหารการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารเงินสด ดูแลรายรับและรายจ่าย</li> <li>- วิเคราะห์กำไร ขาดทุน และผลการดำเนินงาน</li> <li>- ควบคุมติดตามและตรวจสอบในส่วนบัญชีต่างจังหวัด</li> <li>- จัดเตรียมและตรวจสอบใบเสร็จเก็บเงินจากพนักงานขาย</li> <li>- ดูแลการบริหารระบบภาษี</li> <li>- ติดต่อประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายขาย</li> <li>- ตั้งราคาสินค้า โดยปรึกษาจากผู้จัดการฝ่ายขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพคล่องทางการเงิน</li> <li>- ความถูกต้อง ไม่ผิดกฎหมาย</li> </ul>



หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
ดูแลสำนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดซื้อ จัดหา อุปกรณ์เครื่องเขียน อุปกรณ์การแพทย์สิ้นค้า</li> <li>- จัดการซื้อระบบเอกสารต่างๆ</li> <li>- รับผิดชอบการขายในสำนักงาน</li> <li>- ดูแลสถานที่การทำงานและสิ่งแวดล้อม</li> <li>- ให้คำแนะนำ คำปรึกษาเลขานุการสำนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อำนวยความสะดวกให้กับฝ่ายอื่นๆ</li> <li>- เอกสารที่เป็นระเบียบ</li> <li>- สถานที่ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน</li> </ul>
อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย		

#### ความยากของงาน

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องเน้นถึงผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร</li> <li>- ต้องรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ขาย</li> <li>- ต้องจัดซื้อวัตถุดิบให้ทันเวลาและมีคุณภาพตรงตามฝ่ายขาย ถ้าผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อมาก</li> <li>- ต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับศัพท์เทคนิค</li> <li>- ต้องรับผิดชอบต่อเรื่องเงินขององค์กรทั้งระบบ</li> </ul>
--

#### ผู้บังคับบัญชา

ตำแหน่ง	จำนวนคน
เลขานุการสำนักงาน	1

#### คุณสมบัติประจำตำแหน่ง

<ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า ม.6</li> <li>- ควรมีประสบการณ์ด้านงานจัดซื้อไม่น้อยกว่า 1 ปี</li> <li>- ความสามารถในการเจรจาต่อรอง การวางแผนกลยุทธ์ ความละเอียดรอบคอบ การติดตามงาน การประสานงาน และการตัดสินใจ</li> <li>- ความสามารถในการคำนวณ และการวิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>- รู้ระบบการทำงานของการทำงานความเย็น</li> </ul>
--

## ใบกำหนดหน้าที่งาน

HR 08

ชื่อตำแหน่ง	เลขานุการสำนักงาน	ชื่ออังกฤษ	Secretary
ฝ่าย	สำนักงาน	ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน

## วัตถุประสงค์

- 1) รับผิดชอบการตรวจสอบ ติดตามบัญชีต่างจังหวัด เอกสารทางด้านบัญชี และออกหนังสือรับรอง การหักบัญชี ณ ที่จ่าย
- 2) รับผิดชอบงานธุรการ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดให้กับทางร้านฯ

## ความรับผิดชอบหลัก

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
ตรวจสอบบัญชีต่างจังหวัดและพนักงานขาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบจำนวนใบเสร็จเก็บเงินที่นำขึ้นไป</li> <li>- ตรวจสอบยอดเงินตามหลักฐานจากพนักงานขาย</li> <li>- ตรวจสอบจำนวนสินค้าที่ขายไปได้ นำขึ้น นำลงจากหลักฐานจริง</li> <li>- ตรวจสอบใบส่งจ่ายเงินของลูกค้า</li> <li>- ตรวจสอบการโอนของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถูกต้องตามหลักฐาน</li> <li>- จำนวนใบเสร็จเก็บเงินที่สูญหาย</li> <li>- จำนวนสินค้าที่สูญหาย</li> </ul>
งานธุรการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดูแลอุปกรณ์ เครื่องเขียน เอกสารต่างๆ</li> <li>- จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องเขียน สมุดใบเสร็จเก็บเงิน ใบเสร็จเก็บเงินที่นำขึ้นไป ใบราคาแบบฟอร์มต่างๆ และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การรับโทรศัพท์</li> <li>- การออกใบเสร็จเก็บเงินตามความต้องการของลูกค้า</li> <li>- การดูแลติดต่อสื่อสารในเรื่องของราคาสินค้าไปยังฝ่ายขายและลูกค้า</li> <li>- การประสานงานกับฝ่ายลอจิสติกส์ เพื่อทำการจัดส่งเมื่อมีคำสั่งจากลูกค้า</li> <li>- ดูแลด้านการฝากเงิน เข้าบัญชีในธนาคาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นระเบียบ</li> <li>- จัดเตรียมครบถ้วน</li> <li>- ความสุภาพ</li> <li>- ความถูกต้องในการสื่อสาร</li> <li>- ความถูกต้องทันเวลา</li> </ul>

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
การออกหนังสือ รับรอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบเอกสาร</li> <li>- ออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย</li> <li>- ตรวจสอบ</li> <li>- ส่งให้ผู้จัดการสำนักงานอนุมัติ</li> </ul>	- ความถูกต้องทันเวลา
อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย		

#### ความยากของงาน

- ต้องรับผิดชอบตรวจสอบการทำงานของพนักงานขายโดยตรง เพื่อประโยชน์ของร้านฯ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้
- ต้องทำงานภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมาย
- ต้องทำงานภายใต้ข้อจำกัดของเวลา

#### ผู้บังคับบัญชา

ตำแหน่ง	จำนวนคน
-	-

#### คุณสมบัติประจำตำแหน่ง

- การศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า ม.6
- ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์
- ต้องมีความละเอียดรอบคอบ แม่นยำ การคำนวณ
- ความสามารถในด้านการการคำนวณ
- อ่านภาษาอังกฤษได้
- การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Words, Excel

## ใบกำหนดหน้าที่งาน

HR 08

ชื่อตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายขาย	ชื่ออังกฤษ	Sales Manager
ฝ่าย	ขาย	ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการบริหารทั่วไป

## วัตถุประสงค์

รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ในการขายสินค้า การบริหารทีมงานขาย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสร้างรายได้และขยายฐานการตลาดให้กับองค์กร

## ความรับผิดชอบหลัก

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
การวางแผนกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ยอดขายจากพนักงานขายในแต่ละสาย</li> <li>- วิเคราะห์ความต้องการของตลาดว่า ต้องการสินค้าใด ปริมาณเท่าใด</li> <li>- กำหนดกลยุทธ์ในการขาย และแนวทางในการส่งเสริมการขาย</li> <li>- การรักษาลูกค้าประจำและขยายฐานการตลาด</li> <li>- ควบคุมการติดตามยอดขายจากพนักงานขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดขายและกำไรจาก</li> <li>- การขายที่เพิ่มขึ้น</li> <li>- ร้านลูกค้าที่เพิ่มขึ้น</li> <li>- ความพึงพอใจของลูกค้า</li> </ul>
การบริหารทีมงานขาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแนวทางระเบียบการขายให้กับทีมงานขาย</li> <li>- พัฒนาและฝึกอบรมทีมงานขาย</li> <li>- ควบคุม ประเมิน และติดตามผลจากการขาย</li> <li>- ตัดสินใจเกี่ยวกับการขาย และให้คำปรึกษาแก่ทีมงานขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะ / ความสามารถของพนักงาน</li> <li>- ประสิทธิภาพในการทำงาน</li> <li>- การตัดสินใจที่เหมาะสม</li> <li>- ผลงานของทีมงานขาย</li> </ul>
การบริการหลังการขาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบายระเบียบในเรื่องของการเคลมสินค้า</li> <li>- ให้คำปรึกษาแก่พนักงานดูแลการเคลม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพึงพอใจของลูกค้า</li> </ul>
อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย		

### ความยากของงาน

- ต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับความพึงพอใจของลูกค้า
- ยากต่อการควบคุมการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก เช่น คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า ฯลฯ
- ต้องติดต่อกับลูกค้าหลายประเภท และมีความต้องการที่หลากหลาย
- การตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโอกาสทำให้เกิดความขัดแย้งกับหน่วยงานภายในได้

### ผู้ได้บังคับบัญชา

ตำแหน่ง	จำนวนคน
พนักงานขาย	3

### คุณสมบัติประจำตำแหน่ง

- การศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า ม.6
- มีประสบการณ์การทำงานด้านการขายหรือการตลาดไม่น้อยกว่า 3 ปี
- ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเจรจาต่อรอง การชักจูง และโน้มน้าว การนำเสนอ การวิเคราะห์ข้อมูล การติดตามงาน และภาวะผู้นำ
- รู้ระบบการทำงานของการทำงานเพื่อความเย็น และรุ่นรถต่างๆ
- อ่านภาษาอังกฤษได้

## ใบกำหนดหน้าที่งาน

HR 08

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานขาย	ชื่ออังกฤษ	Salesman
ฝ่าย	ขาย	ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการฝ่ายขาย

## วัตถุประสงค์

- 1) รับผิดชอบการกำหนดแผนการขายในแต่ละร้านลูกค้า นำเสนอสินค้า ขายสินค้า รับผิดชอบการเก็บเงิน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- 2) รับผิดชอบสินค้าที่นำขึ้นไป ยานพาหนะ เพื่อไม่ให้สูญหายหรือสูญเสียชีวิต รวมถึงดูแลเรื่องค่าใช้จ่ายต่างๆให้เหมาะสม
- 3) รับผิดชอบการรักษาลูกค้าประจำ และขยายลูกค้าเพิ่ม เพื่อสร้างรายได้และฐานการตลาดให้กับองค์กร รวมถึงการให้บริการลูกค้า

## ความรับผิดชอบหลัก

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
การขายสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เตรียมข้อมูลลูกค้า สินค้าตัวอย่าง และเงื่อนไขการขาย</li> <li>- นำเสนอสินค้า และขายตามใบราคา</li> <li>- วางแผนการเดินทาง และเข้าหาลูกค้า</li> <li>- ตรวจสอบและดูแลสินค้าที่นำขึ้นไป รวมทั้งเอกสาร อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ</li> <li>- ปฏิบัติตามแนวทาง ระเบียบการขายขององค์กร</li> <li>- ให้คำแนะนำแก่พนักงานที่ขึ้นต่างจังหวัด</li> <li>- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบสินค้า</li> <li>- เรียนรู้วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะของพนักงาน</li> <li>- ค่าใช้จ่ายที่ต่ำ</li> <li>- เอกสารและสินค้าไม่สูญหายหรือสูญเสียชีวิต</li> <li>- ยอดขายและกำไร</li> <li>- ความพึงพอใจของลูกค้า</li> </ul>
การเก็บข้อมูลการตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมข้อมูลคู่แข่ง ความเคลื่อนไหวของตลาด</li> <li>- รวบรวมข้อมูลลูกค้าทั้งประจำและลูกค้าใหม่</li> <li>- ควบคุม และติดตามการส่งเสริมการขาย</li> <li>- รายงานผลของการขาย ได้แก่ ยอดขาย ปัญหาที่พบเจอ อุปสรรคต่างๆ ให้แก่ผู้จัดการฝ่ายขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีข้อมูลที่ทันสมัย และถูกต้องครบถ้วน</li> <li>- คำแนะนำจากผู้จัดการฝ่ายขาย</li> </ul>

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
การเก็บเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการเก็บเงินจากลูกค้า</li> <li>- นำเงิน ใบสั่งจ่ายเงิน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง นำส่งฝ่ายสำนักงาน</li> <li>- กรอกแบบฟอร์มจากฝ่ายสำนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เขียนใบเสร็จเก็บเงินได้ถูกต้อง</li> <li>- การเก็บเงินได้ถูกต้องและครบถ้วน</li> <li>- เก็บเงินได้ทันเวลา</li> <li>- ความสมบูรณ์ของเอกสาร</li> </ul>
รักษาลูกค้าประจำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แจกการเดินทวงล่วงหน้า</li> <li>- ดูแลต้อนรับและให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่</li> <li>- ติดตามเรื่องของเคมให้กับลูกค้า</li> <li>- ใช้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่เหมาะสม</li> <li>- รักษายอดขายจากลูกค้าแต่ละร้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลูกค้ารู้วันเข้าร้าน</li> <li>- ลูกค้าพึงพอใจ</li> <li>- ยอดขายเพิ่มขึ้น</li> </ul>
การเปิดลูกค้าใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำรวจเส้นทาง และหาลูกค้า</li> <li>- หาข้อมูลลูกค้าใหม่</li> <li>- เข้าแนะนำร้านฯ และสินค้าแก่ลูกค้า</li> <li>- วิเคราะห์ศักยภาพของลูกค้าใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฐานการตลาดของลูกค้าเพิ่มขึ้น</li> <li>- ลูกค้ารู้จักบริษัทและสินค้า</li> </ul>
อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย		

#### ความยากของงาน

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องขายเองและเก็บเงินเอง จึงต้องรับผิดชอบเงินสด ซึ่งมีความเสี่ยงต่อการสูญหาย</li> <li>- ต้องสร้างความสมดุลระหว่างประโยชน์ของทางองค์กรและการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า</li> <li>- การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้มีโอกาสเกิดความขัดแย้งกับหน่วยงานภายในได้</li> <li>- ต้องอยู่ต่างจังหวัดติดต่อกันหลาย วันรวมถึงวันหยุดประจำสัปดาห์ และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันบ่อยๆ</li> <li>- ต้องพบปะผู้คน / ลูกค้าใหม่ตลอดเวลา</li> <li>- ต้องแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าที่มีการแปรผันตลอดเวลา</li> </ul>
--

### ผู้ได้บังคับบัญชา

ตำแหน่ง	จำนวนคน
พนักงานขับรถที่ขึ้นไปด้วยกัน	พนักงานขับรถที่ขึ้นไปด้วยกัน
พนักงานทั่วไปที่ขึ้นไปด้วยกัน	พนักงานทั่วไปที่ขึ้นไปด้วยกัน

### คุณสมบัติประจำตำแหน่ง

- การศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า ม.6
- มีประสบการณ์การทำงานด้านการขายหรือการตลาดไม่น้อยกว่า 1 ปี
- ความสามารถในการวางแผน การเจรจาต่อรอง การชักจูงและโน้มน้าว การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การบริการลูกค้า การปรับตัว มนุษยสัมพันธ์
- สามารถเดินทางไปต่างจังหวัดได้
- รู้ระบบการทำงานของการทำงานความเย็น และรุ่นรถต่างๆ
- อ่านภาษาอังกฤษได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ใบกำหนดหน้าทำงาน

HR 08

ชื่อตำแหน่ง	หัวหน้างานทั่วไป	ชื่ออังกฤษ	Foreman
ฝ่าย	ลอจิสติกส์	ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการบริหารทั่วไป

## วัตถุประสงค์

<ol style="list-style-type: none"> <li>1) รับผิดชอบการจัดเก็บ การนำเข้า นำออก เคลื่อนย้ายและการส่งสินค้าให้กับลูกค้าให้ทันเวลาตามคำสั่งของลูกค้า</li> <li>2) รับผิดชอบการจัดเตรียมความพร้อมของสินค้าให้เป็นไปตามแผนการขาย</li> <li>3) รับผิดชอบการมอบหมายงาน ควบคุมการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาหน้างานให้กับพนักงานทั่วไปและพนักงานขับรถ รวมถึงข้อมูลด้านทางเทคนิคของสินค้า</li> </ol>
---

## ความรับผิดชอบหลัก

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
การบริการคลังสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนและพัฒนาระบบการจัดเก็บสินค้า</li> <li>- ตรวจสอบสต็อกสินค้าเพื่อการจัดซื้อ โดยประสานงานกับฝ่ายสำนักงาน</li> <li>- การรับและการตรวจเช็คสินค้าจากการจัดซื้อ</li> <li>- ควบคุมการนำออกสินค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพร้อมของสินค้า</li> <li>- สินค้าที่จัดซื้อครบถ้วนมีคุณภาพ</li> <li>- สินค้าที่นำออกถูกต้องครบถ้วน</li> </ul>
เตรียมสินค้าให้พนักงานขาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดสินค้านำขึ้นรถ โดยประสานงานกับฝ่ายขาย</li> <li>- ควบคุมการนับสินค้านำขึ้นรถ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนสินค้าเพียงพอต่อการขาย</li> <li>- สินค้าครบถ้วนตามบันทึก</li> <li>- ไม่มีสินค้าเสียหาย / สูญหาย</li> </ul>
แพ็คสินค้าและขนส่งให้ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดต่อประสานงานกับเลขานุการสำนักงานด้านออเดอร์ของลูกค้า</li> <li>- ควบคุมการจัดสินค้า ตรวจสอบชนิดของสินค้า ตรวจสอบนับจำนวน ตามคำสั่งของลูกค้า</li> <li>- ควบคุมการแพ็คบรรจุสินค้า</li> <li>- วางแผนและควบคุมในการขนส่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้าครบถ้วนและทันเวลาตามลูกค้าต้องการ</li> <li>- สินค้าไม่เสียหายในการจัดส่ง</li> </ul>

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
ดูแลยานพาหนะ	- ดูแลเครื่องยนต์ ระบบการทำงานยานพาหนะ - ตรวจตราสิ่งผิดปกติภายนอกของยานพาหนะ - ดูแลในเรื่องจัดเก็บยานพาหนะ	- รถในสภาพใช้งานได้ - พร้อมใช้รถได้ทันทีที่ ต้องการ
การพัฒนา บุคลากร	- ฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา - ดูแลและควบคุมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา - ให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางด้านเทคนิคแก่ทุก ฝ่าย	- พนักงานสามารถ ทำงานได้ตามที่ได้รับ มอบหมาย - การทำงานมี ประสิทธิภาพปลอดภัย - สินค้าไม่เสียหายจาก การเคลื่อนย้าย
อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย		

#### ความยากของงาน

- ต้องรับผิดชอบงานที่หลากหลาย
- เป็นด่านสุดท้ายในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า
- ต้องดูแลสินทรัพย์ของร้านที่มีมูลค่าสูง
- สินค้ามีหลากหลาย พื้นที่มีจำกัด ทำให้ยากต่อการจัดเก็บ
- ต้องทำงานตามฝ่ายอื่นตลอดเวลา ไม่สามารถกำหนดแผนงาน

#### ผู้ได้บังคับบัญชา

ตำแหน่ง	จำนวนคน
พนักงานขับรถ	3
พนักงานทั่วไป	2

#### คุณสมบัติประจำตำแหน่ง

- การศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า ม.6
- ควรมีประสบการณ์การทำงานด้านการจัดการคลังสินค้า และการนำเข้า-นำออก
- ความสามารถในการวางแผน ติดตามงาน การประสานงาน ความละเอียดรอบคอบ การ  
จัดลำดับความสำคัญของงาน
- มีความเชี่ยวชาญด้านระบบทำความเย็นเป็นอย่างดี และรู้จักที่ตั้งของบริษัทขนส่งต่างๆ

## ใบกำหนดหน้าที่งาน

HR 08

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานขับรถ	ชื่ออังกฤษ	Driver
ฝ่าย	ลอจิสติกส์	ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้างานทั่วไป

## วัตถุประสงค์

- 1) รับผิดชอบการข้ายานพาหนะในการส่งสินค้า และการเดินทางไปต่างจังหวัด ให้อย่างปลอดภัย ถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นไปตามแผนการขาย
- 2) รับผิดชอบการดูแล บำรุงรักษา ตรวจสอบสภาพยานพาหนะให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี สะอาด และไม่มีความเสี่ยงเกิดขึ้น
- 3) รับผิดชอบการเป็นผู้ช่วยหัวหน้างานทั่วไปจัดเตรียม จัดเก็บ การเคลื่อนย้าย หีบ ตรวจนับ แพ็คสินค้า และทำการส่งสินค้า เพื่อให้เป็นไปตามแผนการขาย
- 4) รับผิดชอบการเป็นผู้ช่วยพนักงานขายจัดเตรียม หีบ ตรวจนับสินค้า เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

## ความรับผิดชอบหลัก

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
ขับรถและดูแลยานพาหนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้ายานพาหนะในการส่งสินค้า และการเดินทางไปต่างจังหวัด</li> <li>- ดูแลเครื่องยนต์ ตรวจสอบตราสิ่งผิดปกติภายนอกของยานพาหนะ รวมถึงการทำความสะอาดทั้งภายในและภายนอก</li> <li>- ข้ายานพาหนะออกจากที่เก็บตอนเช้าและทำการจัดเก็บยานพาหนะหลังจากเลิกงาน</li> <li>- ดูแลสิ่งของทั้งหมดที่อยู่ในยานพาหนะ มิให้สูญหายและเสียหาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความปลอดภัย ตามกฎหมาย เป็นตามแผนการขาย</li> <li>- สินค้าส่งครบถ้วน</li> <li>- รถในสภาพใช้งานได้</li> <li>- พร้อมใช้รถได้ทันทีที่ต้องการ</li> <li>- ไม่มีสินค้าเสียหาย / สูญหาย</li> </ul>
ผู้ช่วยหัวหน้างานทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำการเคลื่อนย้ายสินค้า เพื่อจัดเก็บ จัดเตรียมส่งขนส่ง จัดเตรียมตามแผนการขาย</li> <li>- ทำการตรวจนับจำนวน และแพ็คบรรจุสินค้าตามคำสั่งของหัวหน้างาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีสินค้าเสียหาย / สูญหาย</li> <li>- ความถูกต้องในการนับและแพ็คบรรจุ</li> </ul>

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
ผู้ช่วยพนักงาน ขาย	- ช่วยพนักงานขายนำเสนอสินค้าให้กับลูกค้า - จัดเตรียม หยิบ ตรวจนับสินค้า ตามความต้องการของลูกค้า	- สินค้าครบถ้วน
อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย		

#### ความยากของงาน

- มีความรับผิดชอบและหน้าที่หลากหลาย ไม่ประจำ
- มีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คนขึ้นไป
- ต้องดูแลยานพาหนะและสิ่งของที่ของในยานพาหนะที่มีมูลค่าสูง
- ต้องอยู่ต่างจังหวัดติดต่อกันหลาย รวมถึงวันหยุดประจำสัปดาห์ และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันบ่อยๆ
- ต้องพบปะผู้คน / ลูกค้าใหม่ตลอดเวลา
- ต้องทำงานตามผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ไม่มีความเป็นส่วนตัว

#### ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตำแหน่ง	จำนวนคน
-	-

#### คุณสมบัติประจำตำแหน่ง

- ต้องขับรถกะบะและรถตู้ได้
- มีประสบการณ์ขับรถทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด ไม่ต่ำกว่า 3 ปี
- การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น หรือเทียบเท่า ม.3
- อายุตั้งแต่ 21-35 ปี เพศชาย
- ไม่สูบบุหรี่ หรือสามารถงดในเวลาทำงานได้
- ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับงาน ใจเย็น สุขุม การให้ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น การรับฟังและปฏิบัติตาม

## ใบกำหนดหน้าที่งาน

HR 08

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานทั่วไป	ชื่ออังกฤษ	Employee
ฝ่าย	ลอจิสติกส์	ผู้บังคับบัญชา	หัวหน้างานทั่วไป

## วัตถุประสงค์

- 1) รับผิดชอบการเป็นผู้ช่วยหัวหน้างานทั่วไปจัดเตรียม จัดเก็บ การเคลื่อนย้าย หีบ ตรวจจับ แพ็คสินค้า และทำการส่งสินค้า เพื่อให้เป็นไปตามแผนการขาย
- 2) รับผิดชอบการเป็นผู้ช่วยพนักงานขายจัดเตรียม หีบ ตรวจจับสินค้า เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- 3) รับผิดชอบในการเดินทางไปส่งสินค้าไปยังบริษัทขนส่งต่างๆ เพื่อส่งได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน ตามคำสั่งของหัวหน้างานทั่วไป

## ความรับผิดชอบหลัก

หน้าที่หลัก	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
ผู้ช่วยหัวหน้างานทั่วไป	- ทำการเคลื่อนย้ายสินค้า เพื่อจัดเก็บ จัดเตรียมส่งขนส่ง จัดเตรียมตามแผนการขาย - ทำการตรวจจับจำนวน และแพ็คบรรจุสินค้าตามคำสั่งของหัวหน้างาน	- ไม่มีสินค้าเสียหาย / สูญหาย - ความถูกต้องในการนับและแพ็คบรรจุ
ผู้ช่วยพนักงานขาย	- ช่วยพนักงานขายนำเสนอสินค้าให้กับลูกค้า - จัดเตรียม หีบ ตรวจจับสินค้า ตามความต้องการของลูกค้า	- สินค้าครบถ้วน
การส่งสินค้า	- เดินทางไปส่งสินค้าไปยังบริษัทขนส่งต่างๆ	- ส่งได้ถูกต้องและครบถ้วน
อื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย		

## ความยากของงาน

- มีความรับผิดชอบและหน้าที่หลากหลาย ไม่ประจำตามแต่ได้รับมอบหมาย
- มีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คนขึ้นไป
- ต้องทำงานตามผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ไม่มีความเป็นส่วนตัว

### ผู้ได้บังคับบัญชา

ตำแหน่ง	จำนวนคน
-	-

### คุณสมบัติประจำตำแหน่ง

- การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น หรือเทียบเท่า ม.3
- อายุตั้งแต่ 19-30 ปี เพศชาย ร่างกายแข็งแรง
- ไม่สูบบุหรี่ หรือสามารถงดในเวลาทำงานได้
- ความสามารถในการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ความกระตือรือร้น และมีความสนใจในระบบทำความเย็น
- ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับงาน ใจเย็น สุขุม การให้ความร่วมมือ การรับฟังและปฏิบัติตาม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 4.3.3 ปัญหาที่ 3 ขาดมาตรฐาน ในการสรรหาพนักงานและการคัดเลือก

จากเกณฑ์ข้อกำหนดที่ 4.1 c, d, f ระบุว่า องค์กร ต้อง กำหนดเกณฑ์และวิธีที่จำเป็นในการที่จะทำให้มั่นใจว่า ทั้งการปฏิบัติและการควบคุมกระบวนการต่างๆเหล่านี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มั่นใจว่ามีทรัพยากรต่างๆ และข้อมูลที่จำเป็นอย่างพร้อมเพียง เพื่อใช้ในการรองรับการปฏิบัติและเฝ้าติดตามกระบวนการต่างๆเหล่านี้ ลงมือทำตามความจำเป็นในการทำให้บรรลุตามผลลัพธ์ที่วางแผนไว้ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการต่างๆเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง

ข้อกำหนดที่ 6.2.1 ระบุว่า บุคลากรที่ทำงานที่มีผลต่อคุณภาพ ต้อง มีขีดความสามารถที่อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาที่เหมาะสม การอบรมที่เหมาะสม ทักษะต่างๆที่เหมาะสม และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

ในการจัดหาบุคลากรในธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวมีความยากพอสมควรที่จะได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่ทางร้านต้องการ ถือเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการบริหารหรือการจัดการ คนเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการดำเนินงาน ถือว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญและเป็นส่วนที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากว่าคนเป็นสิ่งที่มีความซื่อสัตย์ ไม่เหมือนเครื่องจักร หากไม่มีคนหรือมีคนไม่มีคุณภาพ การบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมดำเนินไปได้โดยยาก ฉะนั้นการจะได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นอยู่กับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ดี

การที่ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลไม่ดี และไม่มีมาตรฐาน ถือเป็นต้นเหตุที่สำคัญที่ก่อให้เกิดบุคคลที่ไม่มีคุณภาพเข้าทำงาน สรรหาบุคคลไม่ทันเวลา การเข้า-ออกของพนักงานเกิดขึ้นบ่อยครั้งในแต่ละเดือน อันเนื่องมาจากพนักงานพ้นจากงานโดยความสมัครใจเอง นอกจากนี้ยังต้องเสียค่าใช้จ่ายในการอบรมสอนงานใหม่เป็นอย่างมาก

ข้อมูลนำเข้าที่สำคัญที่ใช้ในการพิจารณา เพื่อการออกแบบมาตรฐานในการสรรหาพนักงานและการคัดเลือกในงานวิจัยนี้ ได้แก่

1. ศึกษาขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกวิธีเดิม
2. ศึกษาปัญหาที่เคยเกิดขึ้นหรือข้อระมัดระวังในการสรรหาและคัดเลือก
3. ค้นหาสาเหตุที่พนักงานพ้นจากงานโดยความสมัครใจเอง

การศึกษาขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรวิธีเดิม ดังรูปที่ 4.3 ซึ่งธุรกิจแบบครอบครัวนี้ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน มีการแปรผันในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อพิจารณาถึงจุดที่บกพร่อง ควรทำการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนได้คร่าวๆ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์จุดบกพร่องของขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรวิธีเดิม

ขั้นตอน	จุดบกพร่อง
<pre> graph TD     A[ติดโบสัฒคร] --&gt; B[ดูบุคลิกภาพ สัมภาษณ์]     B --&gt; C{ตัดสินใจ}     C -- ไม่เลือก --&gt; B     C -- เลือก --&gt; D[ตรวจดูหลักฐาน]     D --&gt; E[เข้าทำงาน]           </pre>	<p>การติดประกาศโบสัฒครจะติดไว้ที่หน้าร้านอย่างเดียว ทำให้จะได้เพียงแต่บุคคลกลุ่มเล็กโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพจึงยาก บางครั้งไม่มีผู้ที่มาสัฒครเลย ทำให้ไม่ได้พนักงานทันเวลาต่อความต้องการ</p> <p>การดูบุคลิกภาพนั้น การแต่งกายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้ที่มาสัฒคร บางคนแต่งตัวขาดความน่าเชื่อถือ บางคนแต่งกายเกินความจำเป็นเมื่อเทียบกับลักษณะงาน เมื่อผู้บริหารสนใจก็จะเรียกมาทำงาน สำหรับการสัมภาษณ์นั้นจะเป็นการสอบถามในขณะนั้นเลย ในส่วนของคำถามหัวข้อในแต่ละครั้งไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน ซึ่งควรต้องทำการออกแบบใหม่</p> <p>จากวิวัฒนาการของร้านนี้นั้น เริ่มต้นการรับพนักงานไม่มีการขอหลักฐานจากผู้สัฒครเลย จากนั้นพัฒนามาเป็นขอหลักฐานสำเนาบัตรประจำตัว สำเนาทะเบียนบ้าน และสำเนาใบอนุญาตขับรถ จนปัจจุบัน สำหรับตำแหน่งคนขับรถ ใบอนุญาตขับรถยนต์ เป็นสิ่งที่ควรสร้างเกณฑ์ขึ้นมาในตรวจสอบ เนื่องจากว่าบางครั้งไม่ได้ตรวจสอบว่าเป็นบัตรขับชนิดใด ไม่ได้ตรวจสอบว่าบัตรขับนั้นหมดอายุหรือไม่ ไม่ได้ตรวจสอบว่าอายุของบัตรขับที่ไบนั้นนานเท่าใด ไม่ได้ตรวจสอบหลักฐานก่อนหน้าหรือประสบการณ์ก่อนหน้า</p>

รูปที่ 4.3 ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรวิธีเดิม

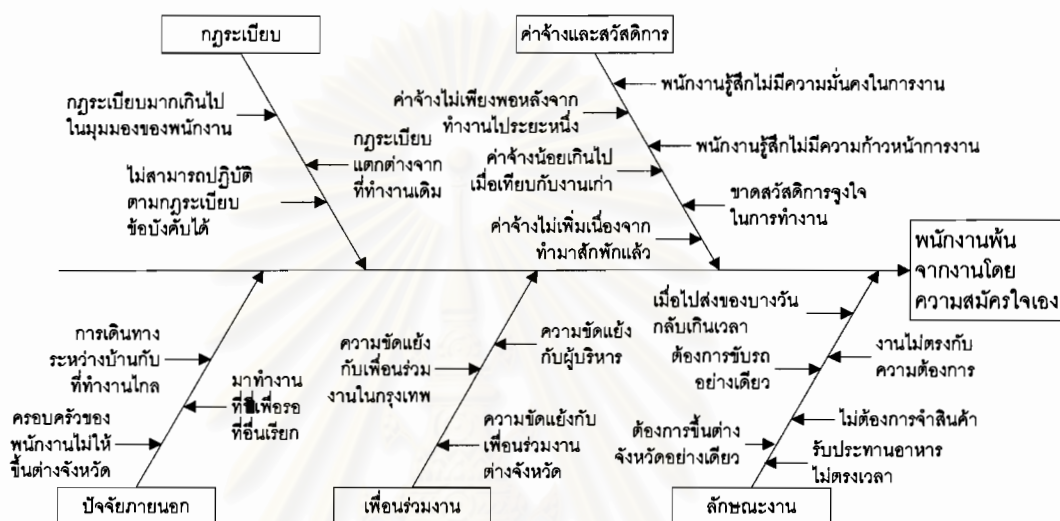


ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นหรือข้อระมัดระวังในการสรรหาและคัดเลือก เป็นอีกส่วนหนึ่ง  
ที่ควรพิจารณา ถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวังในครั้งต่อไป สามารถรวบรวมได้ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือก

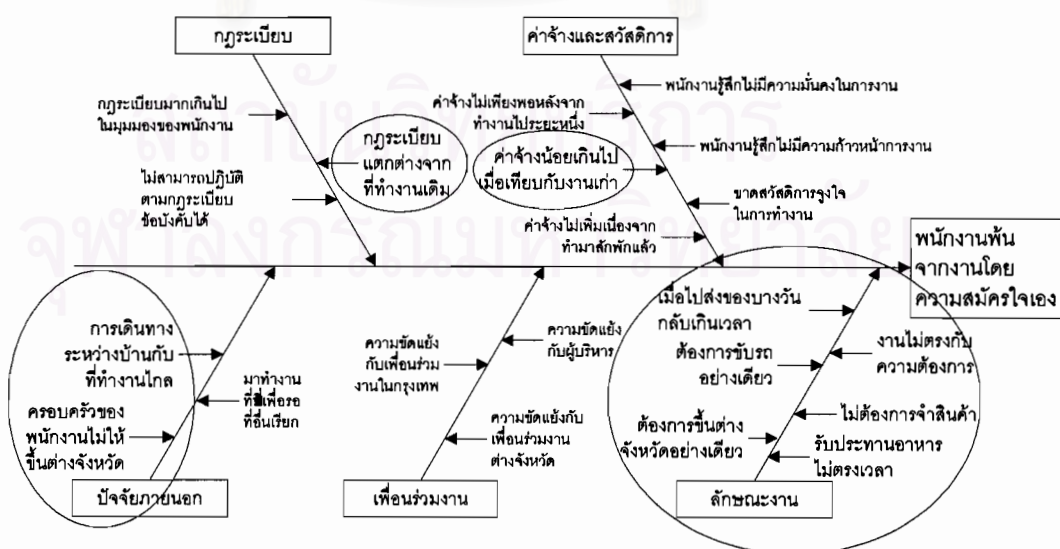
ด้าน	ลักษณะของผู้สมัคร	ผลกระทบ	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
การขับรถ	พนักงานขับรถมีใบอนุญาตขับ รถชั่วคราวซึ่งเพิ่งมาทำไม่นาน ผู้บริหารขาดการตรวจสอบ หลักฐานดังกล่าว	ในวันแรกของทำงาน ได้ขับรถส่งของ แล้ว ไปชนกับรถยี่ห้อหรูคัน หนึ่ง	ผู้บริหารควรตรวจสอบ ใบอนุญาตขับรถยนต์ให้ ละเอียดก่อนรับเข้าทำงาน และใบอนุญาตขับรถยนต์ ชั่วคราว ไม่ควรรับเข้า ทำงานเด็ดขาด
การขับรถ	พนักงานขับรถมีใบอนุญาตขับ รถยนต์ 2 ใบ ใบอนุญาตขับ รถยนต์ตลอดชีพ และ ใบอนุญาตใบขับรถประเภทที่ 2	เมื่อเข้าทำงานวันแรก เกือบเกิดอุบัติเหตุ หลายครั้ง ทักชะการ ขับรถน้อย	ผู้บริหารไม่ควรเชื่อใจกับ หลักฐานที่มี
การขับรถ	พนักงานขับรถมีใบอนุญาตขับ รถยนต์ตลอดชีพ	เมื่อเข้าทำงานไประยะ หนึ่ง พบว่าการขับรถ ถอยหลังและการขับ รถในที่แคบของผู้นี้ไม่ คล่อง	- พนักงานขับรถต้อง รอบคอบไม่ใจร้อน - ผู้บริหารควรมีการ ทดสอบการขับรถก่อน รับเข้าทำงาน
วุฒิ การศึกษา	ในใบสมัครผู้สมัครลงว่า มีวุฒิ การศึกษาระดับ ม. 3 แต่ไม่มี หลักฐานการศึกษามาแสดง	หลังจากนั้นมา สอบถามผู้สมัครบอก ว่าเรียนไม่จบ ม. 3 ลาออกระหว่างการ เรียน	ในการตรวจสอบวุฒิ การศึกษา จะต้องยึดตาม หลักฐานเป็นหลัก

อีกมุมมองหนึ่งที่ต้องพิจารณาก่อนการจะออกแบบมาตรฐานของการสรรหา และคัดเลือกบุคคลากร คือ การพ้นจากงานโดยความสมัครใจของพนักงาน การที่สรรหาและคัดเลือกเกิดขึ้นบ่อยนั้นมาจากการเข้า-ออกของพนักงานโดยความสมัครใจเกิดขึ้นบ่อยนั่นเอง ฉะนั้นจะต้องวิเคราะห์สาเหตุที่ก่อให้เกิดการพ้นจากงานของพนักงาน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยผังแสดงเหตุและผลดังรูปที่ 4.4



รูปที่ 4.4 ผังแสดงเหตุและผลของการพ้นจากงานโดยความสมัครใจ

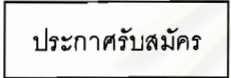
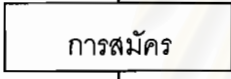

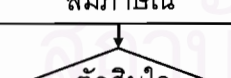

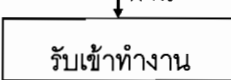
จากรูปที่ 4.4 แสดงผังแสดงเหตุและผลของการพ้นจากงานโดยความสมัครใจ พบว่าสาเหตุส่วนใหญ่สามารถแก้ไขหรือลดให้น้อยลงได้ด้วยการสรรหาและคัดเลือก ดังรูปที่ 4.5



รูปที่ 4.5 สาเหตุของการพ้นจากงานที่สามารถป้องกันได้ในช่วงของการสรรหาและคัดเลือก

เมื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลขาเข้า อันได้แก่ การศึกษาขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกวิธีเดิมดังตารางที่ 4.5 ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นหรือข้อระมัดระวังในการสรรหาและคัดเลือกดังตารางที่ 4.6 และสาเหตุที่พนักงานพ้นจากงานโดยความสมัครใจเองดังรูปที่ 4.5 ทำให้ได้ทราบรายละเอียดที่เป็นจุดสำคัญที่ต้องคำนึงถึงทุกครั้งที่มีการสรรหา คัดเลือก สำหรับการรับสมัครพนักงานทั่วไปและพนักงานขับรถ ซึ่งสามารถทำการออกแบบ สร้างมาตรฐานการสรรหาและคัดเลือกได้ดังตารางที่ 4.7 โดยประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการงานบุคคลของสมคิด บางโม ดังรูปที่ 2.3

ตารางที่ 4.7 ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขับรถและพนักงานทั่วไปที่ออกแบบขึ้น

ขั้นตอนใหม่	รายละเอียด	HR 14
	<p>ประกาศรับสมัครไว้ที่หน้าร้าน ประกาศที่นิคมอุตสาหกรรมต่างๆที่ใกล้ที่สุด และประกาศไว้ที่อื่นๆตามความเหมาะสม</p>	
	<p>องค์กรต้องจัดทำและเตรียมใบสมัครงาน จัดสถานที่และให้พนักงานกรอกใบสมัคร องค์กรต้องเก็บและรับหลักฐานสำเนาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำเนา บัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน สำเนาวุฒิการศึกษา รูปถ่าย 1 ใบ สำเนาใบขับขี่(สำหรับพนักงานขับรถ)</p>	
	<p>การตรวจสอบใบสมัคร ดูรายละเอียดตารางที่ 4.8 รายการแสดง เกณฑ์เบื้องต้นการคัดเลือกใบสมัคร เมื่อผ่านเกณฑ์จะเรียก ผู้สมัครมาสัมภาษณ์ในขั้นตอนต่อไป</p>	
	<p>การสัมภาษณ์ ดูรายละเอียดตารางที่ 4.9 รายการแสดงเกณฑ์และ คำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร เมื่อผ่านเกณฑ์จะทำการ เปรียบเทียบผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์ แล้วเข้าสู่การทดลองขับรถ</p>	
	<p>การทดลองการขับรถนั้นทางองค์กรต้องให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การขับรถนั่งไปด้วย โดยให้ขับในระยะทางประมาณ 5 กิโลเมตร ในถนนใหญ่</p>	
	<p>เมื่อผ่านเกณฑ์การคัดเลือกแล้ว ทางองค์กรจะเรียกเข้าทำงาน และมีการชี้แจงอบรมกฎระเบียบ ข้อบังคับต่อไป</p>	
<p>รูปที่ 4.6 ขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรวิธีใหม่</p>		

วันที่กรอก.....

HR 01

รูปถ่าย  
ขนาด 1 นิ้วใบสมัครงาน / Application**ตำแหน่งและเงินเดือน**ตำแหน่งหรือประเภทของงานที่สมัคร.....  
เงินเดือนขั้นต่ำที่ต้องการ.....บาท เดือน หรือ.....บาท วัน**ข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัคร**ผู้สมัคร ชื่อ (นาย, นาง, นางสาว)..... นามสกุล.....  
หมายเลขบัตรประจำตัวประชาชน.....  
วันเดือนปีเกิด..... อายุ.....ปี ศาสนา..... สัญชาติ..... เชื้อชาติ.....  
ที่อยู่ตามบัตรประชาชน ปัจจุบัน..... หมู่..... ซอย..... ถนน..... แขวง/ตำบล.....  
เขต อำเภอ..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์..... เบอร์โทรศัพท์.....ที่อยู่ปัจจุบัน..... หมู่..... ซอย..... ถนน..... เขต..... แขวง..... จังหวัด.....  
รหัสไปรษณีย์..... เบอร์โทรศัพท์ของผู้สมัคร (บ้าน)..... (มือถือ).....  
สถานะภาพการสมรส  โสด  สมรส  หม้าย  หย่าบุคคลที่สามารถติดต่อได้ในกรณีฉุกเฉิน ชื่อ - นามสกุล..... ที่อยู่.....  
เบอร์โทรศัพท์..... ความสัมพันธ์.....**รายละเอียดของครอบครัว**

ชื่อ	อายุ	อาชีพ	สถานที่ทำงาน / โทรศัพท์
บิดา:			
มารดา:			
คู่สมรส:			
พี่น้อง : จำนวน.....คน	อายุ	อาชีพ	สถานที่ทำงาน / โทรศัพท์
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
บุตร : จำนวน.....คน	อายุ	อาชีพ	สถานที่ทำงาน หรือ สถานที่เรียน / โทรศัพท์
1			
2.			
3.			

## ประวัติการศึกษา

ประเภทการศึกษา	ระยะเวลา ตั้งแต่	ระยะเวลา จนถึง	ชื่อสถานศึกษา	วิชาเอก	เกรดเฉลี่ย
ประถมศึกษา					
มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)					
มัธยมศึกษาตอนปลาย - ปวช.					
อนุปริญญา (ปวส.)					
มหาวิทยาลัย					

## ประวัติการทำงาน

ตั้งแต่	ถึง	สถานที่ทำงาน	ตำแหน่ง	เงินเดือน	สาเหตุที่ออก

## ความสามารถพิเศษ

สามารถขับรถยนต์: ( ) ได้ ( ) ไม่ได้    ใบขับขี่เลขที่.....

สามารถขับขีรถจักรยานยนต์: ( ) ได้ ( ) ไม่ได้    ใบขับขี่เลขที่.....

ความสามารถในการเดินทางการจราจร ( ) กรุงเทพฯ .....  
( ) ต่างจังหวัด .....

ภาษา	พูด	อ่าน	เขียน	พิมพ์ดีด คำ/ นาที
ไทย	( ) พอใช้ ( ) ดี ( ) ดีมาก	( ) พอใช้ ( ) ดี ( ) ดีมาก	( ) พอใช้ ( ) ดี ( ) ดีมาก	.....คำ ..... นาที
อังกฤษ	( ) พอใช้ ( ) ดี ( ) ดีมาก	( ) พอใช้ ( ) ดี ( ) ดีมาก	( ) พอใช้ ( ) ดี ( ) ดีมาก	.....คำ ..... นาที
อื่นๆ ระบุ.....	( ) พอใช้ ( ) ดี ( ) ดีมาก	( ) พอใช้ ( ) ดี ( ) ดีมาก	( ) พอใช้ ( ) ดี ( ) ดีมาก	.....คำ ..... นาที

ความสามารถพิเศษอื่นๆ โปรดระบุ .....

.....

.....

## ข้อมูลเพิ่มเติม

สำหรับการแนะนำตัวเองเพิ่มเติม เพื่อให้บริษัทรู้จักตัวท่านดีขึ้น (เช่น ลักษณะงานที่ชอบ หรือความสำเร็จที่ผ่านมาในอดีต เป็นต้น)

.....

.....

.....

## ข้อมูลทั่วไป

ท่านเคยทำงานที่เกี่ยวข้องกับร้องทำความยื่น : ( ) ไม่เคย ( ) เคยทำที่.....

การปฏิบัติงานต่างจังหวัด? เป็นการประจำ: ( ) ไม่ได้ ( ) ได้  
เป็นครั้งคราว : ( ) ไม่ได้ ( ) ได้

ท่านสามารถหาบุคคลรับรองหรือคำประกันได้หรือไม่? ( ) ไม่ได้ ( ) ได้ ซึ่งได้แก่.....

สถานภาพทางทหาร: ( ) จัปโยธา ( ) เรียน ร.ค. ( ) ได้รับการยกเว้น ( ) ผ่านการเกณฑ์ทหารแล้ว  
( ) ยังไม่ผ่านการเกณฑ์ทหาร

ท่านเคยจำคุกหรือต้องโทษทางอาญาหรือไม่: ( ) ไม่เคย ( ) เคย เพราะ.....

การสูบบุหรี่ของท่าน: ( ) สูบ ( ) ไม่สูบ

การเจ็บป่วยขนาดหนัก หรือโรคติดต่อร้ายแรง: ( ) ไม่เคย ( ) เคย (ระบุ).....  
โรคประจำตัว.....

บุคคลในร้านานี้ ที่ท่านรู้จักและคุ้นเคย หรือเคยทำงานที่นี่มาก่อน

- ชื่อ สกุล..... ตำแหน่ง..... ความสัมพันธ์.....
- ชื่อ สกุล..... ตำแหน่ง..... ความสัมพันธ์.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้อความดังกล่าวทั้งหมดในใบสมัครนี้เป็นความจริงทุกประการ หากหลังจากทรงร้านาฯ จ้างเข้ามาทำงานปรากฏว่าข้อความในใบสมัครจริง เอกสารที่นำมาแสดง หรือรายละเอียดที่ให้ไว้ไม่เป็นความจริง ทางร้านฯ มีสิทธิ์เลิกจ้างข้าพเจ้า โดยไม่ต้องบอกล่วงหน้า และไม่ต้องจ่ายเงินชดเชยหรือค่าเสียหายใด ๆ ทั้งสิ้น

วันที่...../...../.....

ลายมือหรือผู้สมัคร.....

(.....)

หมายเหตุ: เมื่อผู้สมัครได้ขึ้นหลักฐานให้ทางบริษัทแล้ว ทางบริษัทจะถือสิทธิ์ไม่คืนเอกสารโดยเด็ดขาด เพื่อเป็นหลักฐานในการนี้

## ข้อตกลงการจ้าง

บริษัทฯ จะรับท่านเข้าทำงานเป็นการทดลองและเพื่อทดสอบมีกำหนดไม่เกิน 120 วัน ในระหว่างเวลาดังกล่าวบริษัทฯ มีสิทธิ์ที่จะเลิกจ้างท่านเมื่อใดก็ได้โดยมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า แต่ท่านจะได้รับเงินเดือนจากบริษัทฯ จนถึงวันสุดท้ายที่ท่านทำงานกับบริษัทฯ

ในระหว่างการเป็นพนักงานประจำของบริษัทฯ หากบริษัทฯ ประสงค์จะเลิกจ้าง บริษัทฯ จะแจ้งให้ทราบล่วงหน้า 1 เดือน เว้นแต่ในกรณีที่ท่านถูกปลดเพราะกระทำผิดอย่างร้ายแรง และในกรณีเดียวกัน เมื่อท่านประสงค์จะลาออกจากบริษัทฯ ท่านก็ต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 เดือน

ตารางที่ 4.8 รายการแสดงเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร

HR 03

เกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร	
รายละเอียดในการพิจารณา	ผลการพิจารณา
1) สังเกตความสามารถในการเขียนอักษร	<input type="checkbox"/> กรอกช้า <input type="checkbox"/> กรอกเร็ว <input type="checkbox"/> ปกติ
2) ตรวจสอบการเขียนตัวอักษรในใบสมัคร	<input type="checkbox"/> อ่านยาก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> สวยงาม
3) ตรวจสอบความละเอียดในการสมัครงาน	<input type="checkbox"/> ไม่ละเอียด <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> ละเอียด
4) พิจารณาอายุของผู้สมัคร	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 21 ปี <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 20-30 ปี <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 31-40 ปี <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป
5) สถานที่พัก	<input type="checkbox"/> ใกล้ที่ทำงาน <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> ไกลที่ทำงาน
6) ตรวจสอบหลักฐานในการสมัคร	
- รูปถ่าย 1 ใบ	<input type="checkbox"/> ไม่มี <input type="checkbox"/> มี
- สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน	<input type="checkbox"/> ไม่มี <input type="checkbox"/> มี
- สำเนาทะเบียนบ้าน	<input type="checkbox"/> ไม่มี <input type="checkbox"/> มี
- สำเนาวุฒิการศึกษา	<input type="checkbox"/> ไม่มี <input type="checkbox"/> มี
- สำเนาใบอนุญาตขับรถยนต์	<input type="checkbox"/> ไม่มี <input type="checkbox"/> มี (สำหรับพนักงานขับรถ)
7) ตรวจสอบสำเนาวุฒิการศึกษา	<input type="checkbox"/> ไม่ตรงตามที่ระบุ <input type="checkbox"/> ตรงตามที่ระบุ
8) ตรวจสอบสำเนาใบอนุญาตขับรถยนต์	<input type="checkbox"/> ใบขับรถชั่วคราว <input type="checkbox"/> ไม่ใช่ใบขับรถชั่วคราว
9) อายุของใบอนุญาตขับรถยนต์ที่ปรากฏ	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> ไม่ต่ำกว่า 1 ปีขึ้นไป
10) การสูบบุหรี่ในใบสมัครงาน	<input type="checkbox"/> สูบ <input type="checkbox"/> ไม่สูบ
11) มีสมรสแล้วหรือยัง	<input type="checkbox"/> สมรสแล้ว <input type="checkbox"/> เป็นโสด
12) ดูว่าสามารถขึ้นต่างจังหวัดได้หรือไม่	<input type="checkbox"/> ไม่ได้ <input type="checkbox"/> ได้
13) ดูว่าสามารถหาผู้รับรองได้หรือไม่	<input type="checkbox"/> ไม่ได้ <input type="checkbox"/> ได้
14) ค่าจ้างที่ต้องการหรือเคยได้	<input type="checkbox"/> สูงเกินกว่าที่จะจ้างได้ <input type="checkbox"/> ค่าจ้างเหมาะสม

## ตารางที่ 4.9 รายการแสดงเกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร

HR 04

เกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร	
รายละเอียดในการพิจารณา	ผลการพิจารณา
1) บุคลิกภาพ การแต่งกาย ความสะอาด	<input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม <input type="checkbox"/> เลิศหูเกินไป <input type="checkbox"/> เหมาะสม
2) ขอคู่มือประจำตัวประชาชนตัวจริง	<input type="checkbox"/> ไม่ตรงตามสำเนา <input type="checkbox"/> ตรงตามสำเนา
3) ขอคู่มือใบอนุญาตขับรถยนต์ตัวจริง	<input type="checkbox"/> ไม่ตรงตามสำเนา <input type="checkbox"/> ตรงตามสำเนา
4) คุณเป็นคนจังหวัดใด อายุเท่าใด	.....
5) ปัจจุบันคุณพักอาศัยที่ไหน	<input type="checkbox"/> ไม่มีที่อยู่เป็นหลักแหล่ง <input type="checkbox"/> มีที่อยู่เป็นหลักแหล่ง
6) ใช้เวลาเดินทางมาที่ทำงานเท่าใด	<input type="checkbox"/> ใกล้ที่ทำงาน <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> ไกลที่ทำงาน
7) คุณจะมีปัญหาการเดินทางมาทำงานหรือไม่	<input type="checkbox"/> มีปัญหา <input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา
8) คุณมีพี่น้องกี่คน และคุณเป็นคนที่เท่าใด	.....
9) คุณมีภรรยาหรือแฟนหรือยัง	<input type="checkbox"/> เลิกกันแล้ว <input type="checkbox"/> เป็นโสด
	<input type="checkbox"/> ข้าวใหม่ปลามัน <input type="checkbox"/> อยู่ด้วยกันมานานแล้ว
10) คุณสามารถขึ้นต่างจังหวัดได้หรือไม่	<input type="checkbox"/> ไม่ได้ <input type="checkbox"/> ชั่วคราว <input type="checkbox"/> ได้
11) คุณปรึกษากับแฟนคุณหรือยัง (ในกรณีที่มีภรรยาหรือแฟน)	<input type="checkbox"/> ไม่ได้ปรึกษา <input type="checkbox"/> ปรึกษาแล้วไม่มีปัญหา
12) คุณมีบุตรหรือไม่ มีกี่คน อายุเท่าใด	.....
13) คุณเรียนจบในระดับใด	<input type="checkbox"/> ป. 6 <input type="checkbox"/> ม. 3 <input type="checkbox"/> ม. 6 ขึ้นไป
14) คุณเคยทำงานที่ไหนมาบ้าง นานแค่ไหน	<input type="checkbox"/> ไม่ครบปี <input type="checkbox"/> ครบปี
15) ทำไมคุณถึงออกจากที่ทำงานที่เก่า	<input type="checkbox"/> งานหนักและไม่ถูกใจ <input type="checkbox"/> จ่ายเงินไม่ตรง
	<input type="checkbox"/> ค่าจ้างน้อย <input type="checkbox"/> ทำธุระส่วนตัว
	<input type="checkbox"/> มีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน <input type="checkbox"/> อื่นๆ
16) นายจ้างคนก่อนปฏิบัติกับคุณอย่างไร	.....
17) คุณจะนำหนังสือรับรองจากนายจ้างคนก่อนๆมาได้ไหม	<input type="checkbox"/> ไม่ได้ <input type="checkbox"/> ได้
18) ถ้ามประวัติและประสบการณ์การขับรถ	<input type="checkbox"/> ประสบการณ์ต่ำกว่า2ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า2ปีขึ้นไป
- เส้นทางในกรุงเทพฯ และขนส่ง	<input type="checkbox"/> ไม่รู้จัก <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> รู้จักอย่างดี
- เส้นทางต่างจังหวัด	<input type="checkbox"/> ไม่เคยไปเลย <input type="checkbox"/> เคยไปที่ภาค .....
19) คุณชอบเกินทางหรือเปล่า	<input type="checkbox"/> ไม่ชอบ <input type="checkbox"/> ชอบ



ตารางที่ 4.9 รายการแสดงเกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร (ต่อ)

เกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร	
รายละเอียดในการพิจารณา	ผลการพิจารณา
20) คุณสนใจทำงานในลักษณะใดมากที่สุด	.....
21) คุณเคยทำงานเกี่ยวกับทำความสะอาดหรือไม่	<input type="checkbox"/> ไม่เคยทำ <input type="checkbox"/> เคยทำ
22) คุณสามารถอ่านภาษาอังกฤษออกหรือไม่	<input type="checkbox"/> ไม่ออกเลย <input type="checkbox"/> อ่าน a b c ได้ <input type="checkbox"/> อ่านได้
23) การทดสอบการอ่านภาษาอังกฤษอย่างสั้น	<input type="checkbox"/> ไม่ผ่าน <input type="checkbox"/> พอฝึกได้ <input type="checkbox"/> ผ่าน
24) คุณสามารถหาผู้อื่นมารับรองความประพฤติได้หรือไม่ ที่ไม่ใช่เพื่อน แฟน หรือน้อง	<input type="checkbox"/> ไม่ได้เลย <input type="checkbox"/> ไม่แน่ใจ <input type="checkbox"/> ได้
25) ผู้สมัครมีกลิ่นบูหรือหรือไม่	<input type="checkbox"/> มีกลิ่น <input type="checkbox"/> ไม่ได้กลิ่น
26) คุณสูบบุหรี่หรือไม่	<input type="checkbox"/> สูบ <input type="checkbox"/> ไม่สูบ
27) คุณสูบบุหรี่วันละกี่มวน	<input type="checkbox"/> 2-3 มวน หรือหลังทานอาหาร <input type="checkbox"/> ไม่สูบ
28) พฤติกรรมที่ถือว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม ได้แก่	
- ขาดความสำรวม	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
- ไม่มีสัมมาคารวะ ภิรยาเลย ไม่มีมารยาท	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
- เล่าเรื่องของตนเองไม่ชัดเจน	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
- คำพูดขัดแย้งกันเอง ตอบคำถามไม่ชัดเจน	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
- ดูถูกเจ้านายคนก่อนๆ	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
- ไม่ถูกกับบิดา มารดา	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
- เน้นถึงเงินมากเกินไป สนใจเฉพาะค่าจ้างสูง	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
- ควบคุมการใช้จ่ายส่วนตัวไม่ได้	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
- เจ้าชู้ มีภรรยาหลายคน	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
- ลืมที่จะขอบคุณสำหรับเวลาของผู้สัมภาษณ์	<input type="checkbox"/> มี <input type="checkbox"/> ไม่มี
29) เมื่อคุณไม่ถูกเรียกเข้าทำงานที่นี่ คุณจะมาขอใบสมัครคืนหรือไม่	<input type="checkbox"/> ขอคืน <input type="checkbox"/> ไม่ขอคืน

อย่างไรก็ตาม ใบสมัครงาน รายการแสดงเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร รายการแสดงเกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร ที่ได้ถูกออกแบบขึ้นนั้น ควรจะปรับเปลี่ยนไปตามขนาดขององค์กร จำนวนคน และระดับคุณสมบัติที่ต้องการ

นอกจากนั้นแล้ว ยังเพิ่มระบบการรับรองหรือคำประกันเพิ่มเติมอีกด้วย สำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบนี้ โอกาสยากมากที่จะถึงระดับที่มีคนมาคำประกันให้กับพนักงานได้ ดังนั้นระบบที่เพิ่มเข้ามาจะเป็นระบบการให้ผู้อื่นมารับรองความประพฤติ โดยต้องการดูเพียงว่า มีบุคคลอื่นที่มีความกล้ามารับรองหรือเปล่า ฉะนั้นผู้สมัครจะต้องมีผู้มารับรองความประพฤติ โดยผู้ที่มารับรองจะต้องเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ มีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ ดังตารางที่ 4.10 แสดงตัวอย่างหนังสือรับรองความประพฤติ ซึ่งหลายๆครั้งในตำแหน่งที่ไม่สำคัญ เช่น พนักงานทั่วไปที่อยู่ภายในร้านอย่างเดียว อาจไม่จำเป็นต้องมีการรับรองจากผู้อื่นก็ได้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.10 หนังสือรับรองความประพฤติ

HR 02

หนังสือรับรองความประพฤติ						
	ทำที่..... วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....					
<p>ข้าพเจ้า (นาย,นาง,นางสาว).....เกิดวันที่..... เดือน..... พ.ศ. .... อายุ.....ปี            อยู่บ้านเลขที่..... หมู่ที่... ตรอก/ซอย..... ถนน..... ตำบล/แขวง .....            อำเภอ/เขต..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์..... โทร.....</p> <p>ปัจจุบันข้าพเจ้าประกอบอาชีพ</p> <p><input type="checkbox"/> รับราชการ ระดับ..... ตำแหน่ง.....สังกัด.....</p> <p><input type="checkbox"/> พนักงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ..... ตำแหน่ง.....สังกัด.....</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ .....</p> <p>สถานที่ทำงาน ..... เลขที่..... หมู่ที่..... ตรอก/ซอย.....            ถนน..... ตำบล/แขวง..... อำเภอ/เขต..... จังหวัด.....            รหัสไปรษณีย์..... เบอร์โทรศัพท์..... มือถือ.....            โดยมีรายได้เฉลี่ยเดือนละ.....บาท</p> <p>ข้าพเจ้าเกี่ยวข้องกับ (นาย,นาง,นางสาว)..... โดยเป็น .....            ขอรับรองว่า (นาย,นาง,นางสาว) ..... เป็นผู้มีความประพฤติดี            และสามารถปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง ของทางร้านได้อย่างเคร่งครัด โดยยืนยันว่า            ผู้ที่ถูกรับรองผู้นี้ จะปฏิบัติงานด้วยความสุจริต จะไม่ก่อความเสียหายแก่ทางร้าน</p> <p>ข้าพเจ้าขอรับรองว่า รายละเอียดตามที่ให้ไว้ถูกต้องตามความจริงทุกประการ</p> <p style="text-align: right;">ขอแสดงความนับถือ</p>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">เอกสารหลักฐาน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> สำเนาบัตรประชาชนของผู้รับรอง</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> สำเนาทะเบียนบ้านของผู้รับรอง</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> หนังสือรับรองเงินเดือนของผู้รับรอง</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> แผนที่แสดงที่ตั้งที่อยู่อาศัยของผู้รับรอง</td> </tr> </tbody> </table>	เอกสารหลักฐาน	<input type="checkbox"/> สำเนาบัตรประชาชนของผู้รับรอง	<input type="checkbox"/> สำเนาทะเบียนบ้านของผู้รับรอง	<input type="checkbox"/> หนังสือรับรองเงินเดือนของผู้รับรอง	<input type="checkbox"/> แผนที่แสดงที่ตั้งที่อยู่อาศัยของผู้รับรอง	<p style="text-align: right;">ลงชื่อ..... ผู้รับรอง</p>
เอกสารหลักฐาน						
<input type="checkbox"/> สำเนาบัตรประชาชนของผู้รับรอง						
<input type="checkbox"/> สำเนาทะเบียนบ้านของผู้รับรอง						
<input type="checkbox"/> หนังสือรับรองเงินเดือนของผู้รับรอง						
<input type="checkbox"/> แผนที่แสดงที่ตั้งที่อยู่อาศัยของผู้รับรอง						

#### 4.3.4 ปัญหาที่ 4 ขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน

จากเกณฑ์ข้อกำหนดที่ 4.2.1 d ระบุว่า เอกสารในระบบบริหารคุณภาพ ต้องประกอบไปด้วย เอกสารต่างๆที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกระบวนการต่างๆ มีประสิทธิผล

ข้อกำหนดที่ 6.2.2 d ระบุว่า องค์กร ต้อง มั่นใจบุคลากรขององค์กร ตระหนักถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของกิจกรรมต่างๆของพวกเขาและการที่จะอุทิศตนให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายคุณภาพต่างๆของพวกเขา

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

พนักงานแต่ละคนก็มาจากหลายๆที่ทำงานเก่า วัฒนธรรมขององค์กรในแต่ละที่ก็ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นควรจะมีการชี้แจงข้อควรปฏิบัติเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานเตรียมปรับตัวให้เข้ากับองค์กรใหม่ได้

องค์กรนี้ไม่มีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นเอกสารเลย สภาพปัจจุบันปัญหามักเกิดซ้ำแล้วซ้ำอีกโดยเฉพาะสาเหตุที่มาจากตัวของพนักงานเอง แนวทางการดำเนินงานกระจัดกระจายไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็เพราะองค์กรนี้ไม่มีระเบียบข้อปฏิบัติที่เป็นเอกสารเลยถึงบางครั้งมีการชี้แจงเรื่องระเบียบก่อนเข้าทำงานทำให้ชี้แจงไม่ครบถ้วนตามแต่ที่ผู้ชี้แจงนึกขึ้นได้ในขณะนั้น

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากไม่มีระเบียบข้อปฏิบัติได้แก่ พนักงานหยุดงานบ่อย บางครั้งมาทำงานสาย มีการเบิกค่าแรงก่อนวันกำหนด ตีมของมีนเมาเมื่ออยู่ต่างจังหวัด พนักงานขับรถนำรถไปใช้ธุรกิจส่วนตัว พนักงานต่างจังหวัดพาบุคคลภายนอกขึ้นรถ พนักงานต่างจังหวัดแย่งดูโทรทัศน์เมื่ออยู่โรงแรม ไม่ทำตามสิ่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ปัญหาข้อนี้สามารถวางแผนสำหรับการดำเนินงานได้ดังตารางที่ 4.11

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.11 แนวทางปฏิบัติสำหรับปัญหาที่ 4

ปัญหาหลัก	แนวทางปฏิบัติ
ขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาสภาพปัจจุบัน</li> <li>- เรียบเรียงปัญหาที่เคยเกิดขึ้น</li> <li>- จัดทำขึ้นเป็นเอกสาร</li> <li>- ประกาศใช้และชี้แจงให้พนักงานใหม่รับทราบ</li> <li>- ปรับปรุง ระเบียบ ข้อปฏิบัติให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ออกแบบบันทึกการนำรถไปใช้</li> <li>- ออกแบบบันทึกการมาทำงานของพนักงาน</li> </ul>

ขั้นตอนการจัดทำเอกสาร จะมีการสอบถามปัญหาในอดีตที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว จัดรวบรวมขึ้นเป็นเอกสาร นอกจากนี้จะยังมีการคิดเหตุการณ์ที่น่าจะก่อให้เกิดเป็นปัญหาไว้เพื่อป้องกันล่วงหน้าด้วย อย่างไรก็ตามการรับคนเข้าทำงานจะมีการชี้แจงเรื่องระเบียบข้อปฏิบัติตั้งแต่วันแรกของการเริ่มทำงาน และจะมีการให้พนักงานเซ็นชื่อรับทราบด้วย ดังตารางที่ 4.12

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.12 คู่มือการเข้าทำงาน

HR 05

คู่มือการเข้าทำงาน		
<p>ข้าพเจ้า (นาย, นาง, นางสาว) ..... นามสกุล.....</p> <p>บ้านเลขที่..... หมู่..... ถนน..... แขวง..... เขต.....</p> <p>จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....</p> <p>ข้าพเจ้าขอรับทราบ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง ตามข้อตกลงคู่มือปฏิบัติงานของทางร้าน ดังมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้</p>		
<p>ข้อตกลงพื้นฐาน</p>	<p>กฎระเบียบ</p>	<p>กฎระเบียบแตกต่างจากที่ทำงานเดิม</p> <p>กฎระเบียบมาก</p> <p>ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับได้</p>
	<p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>ไม่มีปัญหาการเดินทางระหว่างบ้านกับที่ทำงาน</p> <p>ครอบครัวของพนักงานยินดีให้ขึ้นต่างจังหวัด</p>
	<p>ค่าจ้าง</p>	<p>ค่าจ้างเพียงพอเมื่อเทียบกับงานเก่า</p>
	<p>ลักษณะงาน</p>	<p>ยอมรับลักษณะงานหรือตำแหน่งงานนั้นได้</p> <p>เป็นงานละเอียด</p> <p>ต้องจำสินค้า</p> <p>ไม่ใช่ขับรถอย่างเดียว</p> <p>รับประทานอาหารอาจไม่ตรงเวลา</p> <p>เมื่อไปส่งของบางวันกลับเกินเวลา</p> <p>ห้ามทำงานขึ้นต่างจังหวัดอย่างเดียว</p>
<p><b>หมวดที่ 1 เงื่อนไขในการทำงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วันทำงาน : วันจันทร์ถึงวันศุกร์ และ/หรือวันเสาร์ ตามแต่ทางร้านจะกำหนด</li> <li>2. เวลาทำงาน : เริ่มทำงานตั้งแต่เวลา 8.00 – 17.00 น.</li> <li>3. เวลาพัก : พักรับประทานอาหารกลางวันทั้งหมด 40 นาที นับตั้งแต่เริ่มพัก</li> <li>4. ไม่อนุญาตให้พนักงานเบิกค่าแรง ก่อนวันจ่ายค่าแรง</li> </ol> <p><u>หมายเหตุ</u> ร้านสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงวันทำงาน ชั่วโมงการทำงาน และเวลาพักตามความเหมาะสม และยกเว้นกรณีขึ้นต่างจังหวัด</p>		

ตารางที่ 4.12 คู่มือการเข้าทำงาน (ต่อ)

คู่มือการเข้าทำงาน
<p><b>หมวดที่ 2 ข้อปฏิบัติเบื้องต้น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่ควรเข้าทำงานสายและหยุดงานบ่อย</li> <li>2. ไม่อนุญาตให้สูบบุหรี่และดื่มสุราในเวลาทำงาน และดื่มสุราก่อนมาทำงาน</li> <li>3. การทำงานควรทำงานตามที่หัวหน้างานสั่งอย่างเคร่งครัด</li> <li>4. ห้ามมิให้ทำการทุจริต หรือกระทำความผิดใดๆตามกฎหมาย โดยเด็ดขาด ถ้าฝ่าฝืนทางร้านจะดำเนินคดีตามกฎหมายจนถึงที่สุด และจะถูกให้ออกจากงานทันที</li> </ol>
<p><b>หมวดที่ 3 วินัยการทำงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เชื่อฟังและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน และประกาศของร้าน</li> <li>2. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ อดทน ขยันขันแข็ง ตั้งใจ และเต็มความสามารถ</li> <li>3. ไม่ทำให้เกิดความสูญเสียแก่วัตถุดิบ หรือวัสดุอุปกรณ์โดยปราศจากเหตุผล</li> <li>4. ไม่กระทำความผิดโดยเจตนา หรือตัดสินใจโดยพาลักการ ทำให้เกิดความเสียหายแก่ร้าน</li> <li>5. ไม่เปิดเผยเรื่องที่เป็นความลับ หรือความลับเกี่ยวกับร้าน</li> <li>6. รักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงาน และบนรถ</li> <li>7. ไม่นำสิ่งของออกนอกร้าน โดยปราศจากการอนุมัติจากบุคคลผู้มีอำนาจ</li> </ol>
<p><b>หมวดที่ 4 วินัยด้านความประพฤติ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่ประพฤติในทางที่จะสร้างภาพพจน์ที่ไม่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน หรือร้าน</li> <li>2. ไม่ยุ่งสงเสริม หรือก่อให้เกิดการทะเลาะวิวาท</li> <li>3. ไม่ดื่มเครื่องดื่มที่เป็นแอลกอฮอล์ หรือเล่นการพนัน หรือเข้าทำงานในร้านสภาพมึนเมา</li> <li>4. ไม่ทำลายแก้ไขหรือเพิ่มเติมประกาศรวมทั้งเอกสารต่างๆ ของร้าน</li> <li>5. ไม่เขียนข้อความหยาบคาย หรือคำสบประมาทในบริเวณร้าน</li> <li>6. ไม่กระทำความผิดกฎหมาย หรือศีลธรรม</li> </ol>
<p><b>หมวดที่ 5 ระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานขับรถ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องมีใบอนุญาตขับขี่ ที่อยู่ในสภาพใช้งานได้ และไม่หมดอายุ</li> <li>2. ห้ามมิให้นำรถของร้าน ไปใช้นอกเหนือจากคำสั่งของหัวหน้า</li> <li>3. ต้องขับรถตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด</li> <li>4. ต้องขับรถด้วยความไม่ประมาท สุขุม และใจเย็น</li> </ol>

ตารางที่ 4.12 คู่มือการเข้าทำงาน (ต่อ)

คู่มือการเข้าทำงาน
<p><b>หมวดที่ 6 ระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานขึ้นต่างจังหวัด</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ห้ามดื่มเหล้าหรือของมึนเมาต่างๆ ในระหว่างอยู่ต่างจังหวัด</li> <li>2. ห้ามบุคคลภายนอก ขึ้นไปบนรถของที่ร้าน และพาขึ้นไปต่างจังหวัดโดยเด็ดขาด</li> <li>3. พนักงานจะต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำ/คำสั่งของหัวหน้าสายอย่างเคร่งครัด</li> <li>4. พนักงานต้องช่วยดูแลสินค้าและอะไหล่อย่างเข้มงวด เพื่อป้องกันมิให้สูญหาย</li> <li>5. พนักงานขึ้นต่างจังหวัดมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยจัดสินค้าในรถให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อย</li> <li>6. พนักงานขึ้นต่างจังหวัดจะต้องรักษาความสะอาดในรถอย่างเคร่งครัด</li> <li>7. การแต่งกายให้นำเชือกถือ ด้วยเสื้อผ้าที่สะอาด และตัดผม เครา หนวด ให้เรียบร้อย</li> <li>8. พนักงานเมื่อลงมาจากต่างจังหวัดต้องยื่นให้ทางร้านตรวจกระเป๋าสัมภาระ</li> <li>9. เมื่อมีสินค้าหายหรือชำรุด พนักงานต้องยินดีชี้แจง</li> <li>10. พนักงานจะต้องสามัคคีกัน</li> <li>11. พนักงานต้องไม่ลืมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า ต้องช่วยกันตรวจเช็ค</li> </ol> <p><b>หมวดที่ 7 การเลิกจ้าง</b></p> <p>พนักงานผู้ประสงค์จะลาออกจากการงานโดยสมัครใจ จะต้องแจ้งให้ทางร้านทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วัน การลาออกจะมีผลก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาได้อนุมัติ และพนักงานได้ปฏิบัติตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ได้ส่งมอบงานในความรับผิดชอบให้หัวหน้าโดยตรง หรือผู้รับผู้รับงานต่อไป</li> <li>1.2 ได้ชำระหนี้บริษัทต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายสำนักงานในส่วนบัญชี</li> <li>1.3 ได้ส่งมอบทรัพย์สินของร้านที่อยู่ใต้ความรับผิดชอบของพนักงานที่ลาออก ถ้าพนักงานไม่ได้ปฏิบัติขั้นตอนจะไม่ได้รับการจ่ายค่าจ้างครั้งหลังสุดจนกว่าได้เสร็จสิ้นขั้นตอนดังกล่าว</li> </ol> <p>เพื่อเป็นหลักฐานในการนี้ ข้าพเจ้า (นาย, นาง, นางสาว).....</p> <p>จึงได้ลงนามรับข้อตกลง เงื่อนไขของทางบริษัทตามวัน เดือน ปี ที่ปรากฏข้างต้น</p> <p style="text-align: right;">พนักงาน.....</p> <p style="text-align: right;">วันที่...../...../.....</p> <p style="text-align: right;">รับทราบและจะปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</p>



สิ่งที่ปรับปรุงเพิ่มเติมเกี่ยวกับการควบคุมพนักงานขับรถนำรถของทางร้านไปใช้นอกเหนือหน้าที่ ปรกติธุรกิจขององค์กรนี้จะมีการนำรถไปส่งสินค้าให้กับบริษัทขนส่งต่างๆ มีอยู่ 2 บริเวณใหญ่ๆ คือ บริเวณหลังสถานีรถไฟหัวลำโพง (ในเมือง) และ บริเวณพุทธมณฑล (นอกเมือง) จากข้อความดังกล่าวทำให้ง่ายต่อการควบคุมและสร้างมาตรฐานโดยใช้เลขกิโลเมตรมาเป็นตัววัดสามารถออกแบบตารางบันทึกเลขกิโลเมตรได้ดังตารางที่ 4.13 ผู้บันทึกคือหัวหน้าพนักงาน

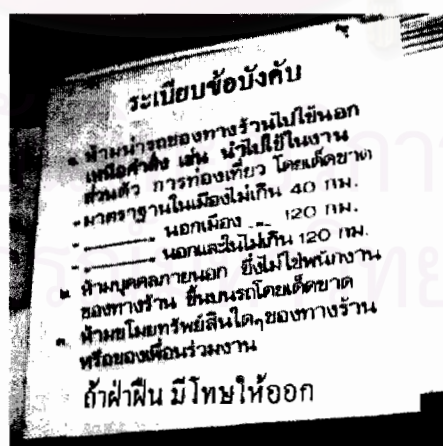
จากตารางที่ 4.13 บันทึกการนำรถไปใช้ จะมีการนำตารางบันทึกนี้ไปใช้อยู่ 2 ช่วง คือ ช่วงเก็บบันทึกเพื่อนำไปสร้างมาตรฐาน และช่วงที่บันทึกเพื่อทำการควบคุม

ในช่วงของการสร้างมาตรฐาน โดยทำการบันทึกเก็บข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลพอสมควรจึงทำการพิจารณาและกำหนดมาตรฐานขึ้นมาดังนี้

- บริเวณหลังสถานีรถไฟหัวลำโพง ใช้กิโลเมตรไม่เกิน 40 กิโลเมตร
- บริเวณพุทธมณฑลใช้กิโลเมตรไม่เกิน 120 กิโลเมตร
- ไปทั้งสถานีรถไฟหัวลำโพง และ พุทธมณฑล ใช้กิโลเมตรไม่เกิน 120 กิโลเมตร

ในช่วงของการควบคุม ต้องมีการบันทึกเลขกิโลเมตรก่อนใช้และหลัง ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่จะต้องทำก่อนการนำรถไปใช้

ถ้าพนักงานใช้เลขกิโลเมตรเกินมาตรฐาน จะมีการสอบถามถึงอุปสรรคและเส้นทางการเดินทาง และผู้บริหารจะพิจารณาในแต่ละกรณีตามความเหมาะสม



รูปที่ 4.7 การประกาศใช้มาตรฐานของเลขกิโลเมตร

นอกจากนี้ยังมีการออกแบบบันทึกการทำงานของพนักงาน เนื่องจากว่าเดิมนั้นจะบันทึกลงไปปฏิบัติของทางร้าน ซึ่งจะสนใจเพียงการขาดงานหรือการไม่มาทำงานของพนักงานเท่านั้น ทำให้ยากต่อการสืบประวัติย้อนหลังในการเข้าทำงานแต่ละเดือน และยากต่อการตรวจสอบการขึ้นต่างจังหวัดของพนักงานแต่ละคน จึงมีการบันทึกการทำงานของพนักงานดังตารางที่ 4.14 โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์



สถาบันวิทย์บริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.13 บันทึกการนำรถไปใช้

ในเมือง	นอกเมือง	อื่นๆ	วัน (จ-ส)	วันที่/ เดือน/ปี	ช่วง เทศกาล	รถที่ใช้	ชื่อ พนักงาน	เวลาที่ออก	เวลาที่เข้า	ใช้เวลา ทั้งหมด	เลขกิโลเมตร เริ่มต้น	เลขกิโลเมตร สุดท้าย	ใช้ระยะทาง ทั้งหมด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.14 บันทึกการมาทำงานของพนักงาน

เดือน ..... ปี.....																															
ชื่อพนักงาน \ วันที่	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
1.																															
2.																															
3.																															
4.																															
5.																															
6.																															
7.																															
8.																															
9.																															
10.																															
11.																															
12.																															

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.3.5 ปัญหาที่ 5 พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 4.1 d ระบุว่า องค์กร ต้อง มั่นใจว่ามีทรัพยากรต่างๆ และ ข้อมูลที่จำเป็นอย่างพร้อมเพรียง เพื่อให้ในการรองรับการปฏิบัติและเฝ้าติดตามกระบวนการต่างๆ เหล่านี้

ข้อกำหนดที่ 5.6.1 และ 5.6.3 c ระบุว่า ผู้บริหารระดับสูง ต้อง ทบทวนระบบ บริหารคุณภาพ ตามระยะเวลาต่างๆ ที่วางแผนไว้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมต่อเนื้อเรื่องเพียงพอและมีประสิทธิผล ผลจากการทบทวนการบริหาร ต้อง รวมถึงการตัดสินใจและการลงมือ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน ไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ บางส่วนก็มาจาก ความผิดพลาดในการจัดสรรและคัดเลือกพนักงานตั้งแต่ต้น บางส่วนก็มาจากแรงจูงใจขององค์กร ที่ไม่ดึงดูดใจ ปกติธุรกิจขนาดเล็กนี้ ก็มีสวัสดิการที่แฝงอยู่แล้ว แต่ไม่ได้ถูกผลักดันออกมา ประกาศใช้เป็นรูปธรรมในเชิงเอกสาร แต่จะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บริหารในขณะนั้นว่า ผลงานของพนักงานเป็นอย่างไร และตำแหน่งงานนั้นสำคัญเพียงใด

ในที่นี้จะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยการจัดทำสวัสดิการต่างๆขึ้นมา เป็น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่ง โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่และความ เดือดร้อน ไม่ว่าจะด้านเศรษฐกิจและด้านความมั่นคง ซึ่งสามารถวางแผนสำหรับการดำเนินการได้ ตามตารางที่ 4.15

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.15 แนวทางปฏิบัติสำหรับปัญหาที่ 5

ปัญหาหลัก	แนวทางปฏิบัติ
พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาสวัสดิการที่นอกเหนือปัจจุบัน</li> <li>- ออกแบบสวัสดิการ</li> <li>- เสนอผู้บริหารพิจารณา</li> </ul>

การดำเนินการด้านการจัดสวัสดิการขององค์กรอยู่บนหลักการเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ และอยู่บนหลักการของความเป็นไปได้ ทำการออกแบบระบบสวัสดิการขึ้น และให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา จะได้สวัสดิการต่างๆ ดังตารางที่ 4.16

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.16 สวัสดิการของพนักงานประจำ

HR 12

เลขที่	รายการ	รายละเอียดและหลักเกณฑ์ขั้นต่ำ
1	ชุดทำงาน	พนักงานประจำจะได้รับเสื้อของทางร้าน โดย - พนักงานทั่วไปได้เสื้อ 1 ตัว - พนักงานขับรถได้เสื้อ 2 ตัว
2	อุปสมบท	พนักงานประจำที่ทำงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป เงินทำบุญอย่างน้อย 1000 บาท
3	บุตรเกิดใหม่	พนักงานประจำที่ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ได้ทองคำ 25 สตางค์ต่อบุตร 1 คน (จำนวนไม่เกิน 1 คน)
4	การแสดงความเห็นใจ	กรณีบิดาหรือมารดาของพนักงานประจำเสียชีวิต - พนักงานประจำทำงานไม่ถึง 1 ปี เงินทำบุญอย่างน้อย 500 บาท - พนักงานประจำที่ทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป เงินทำบุญอย่างน้อย 1000 บาท
5	เงินสะสม	พนักงานที่ขึ้นต่างจังหวัด จะได้เงินสะสมวันละ 20 บาท ต่อวันที่ขึ้น โดยองค์กรจะออกให้เมื่อครบ 1 ปีนับตั้งแต่วันที่ขึ้นต่างจังหวัดวันแรก
6	เงินค่าเดินทาง	พนักงานประจำที่อยู่ไกลจากที่ทำงาน จะได้รับการพิจารณาจากผู้บริหาร ดังนี้ - ให้เริ่มทำงาน 8.30 น. - ให้เงินช่วยเหลือค่าเดินทางวันละ 10 บาทต่อวันที่ทำงานอยู่ในกรุงเทพฯ
7	เงินพิเศษเนื่องวันตรุษจีน	พนักงานประจำที่ทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จะได้รับพิจารณา เพื่อให้เงินค่าความขยันในวันขึ้นปีใหม่ (วันตรุษจีน)
8	เงินค่าทำล่วงเวลา	พนักงานชั่วคราวหรือพนักงานประจำ มีเงินค่าทำล่วงเวลาชั่วโมงละ 20 บาท โดยเศษของชั่วโมงจะไม่คิด
9	ค่าเปอร์เซ็นต์การขาย	พนักงานขับรถประจำที่ขึ้นต่างจังหวัด จะได้รับการพิจารณาในเรื่องค่า%การขาย โดยจะได้รับค่า%การขาย 0.1 % ของยอดขายแต่ละครั้งต่อ 1 คน

#### 4.3.6 ปัญหาที่ 6 ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 6.2.1 ระบุว่า บุคลากรที่ทำงานที่มีผลต่อคุณภาพ ต้อง มีขีดความสามารถที่อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาที่เหมาะสม การอบรมที่เหมาะสม ทักษะต่างๆที่เหมาะสม และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม

ข้อกำหนดที่ 6.2.2 b ระบุว่า ขีดความสามารถ จิตสำนึก และการอบรม องค์กรต้อง จัดให้มีการอบรมหรือการกระทำใดๆเพื่อให้บรรลุความจำเป็นต่างๆเหล่านี้

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

การใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน ส่งผลทำให้การทำงานไม่ราบรื่น ติดขัด ล่าช้า เกิดการทดแทนตำแหน่งที่ว่างอยู่ไม่ทัน โดยที่ลักษณะเดิมจะให้พนักงานใหม่อยู่นั้นเรียนรู้งานด้วยตนเอง เพื่อให้ได้รู้จักสินค้าหรือชิ้นส่วนพื้นฐานเป็นเวลา 2-4 เดือน ดังนั้นสิ่งที่สำคัญ คือ การที่ทำให้พนักงานใหม่มีความรู้พื้นฐานที่สามารถทำงานปกติให้ได้เร็วที่สุด โดยหัวข้อที่ต้องรู้อย่างพื้นฐาน สามารถแบ่งออกได้เป็น

1. รู้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ (ดังแนวทางการแก้ปัญหาที่ 4)
2. รู้สินค้าเบื้องต้น
3. การขายเบื้องต้น

ในหัวข้อที่ 1 เรื่องกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติจะกล่าวในส่วนที่ 4 และได้มีการชี้แจงในวันแรกของการเข้าทำงาน หรือบางครั้งฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเรียกบุคคลท่านนั้นมาชี้แจงก่อนวันเข้าทำงาน

ในการฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปและพนักงานขับรถนั้น จะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ขึ้นต่างจังหวัดไปช่วยพนักงานขายทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ รวมถึงการจัด การเคลื่อนย้าย การแพ็คบรรจุสินค้าในขณะที่ทำงานอยู่กรุงเทพฯ

การฝึกพนักงานจะมีการอบรมเบื้องต้นและอบรมหน้างานในสถานะการณ์จริง เมื่อพิจารณาปัจจุบันแบบเดิม จะเน้นการอบรมหน้างานจริงเชิงแก้ไข ซึ่งทำเป็นประจำอยู่แล้วแต่ขาดการอบรมเบื้องต้น ฉะนั้นการวิจัยนี้ จะเน้นการอบรมเบื้องต้น องค์กรประกอบที่สำคัญในการอบรมพนักงานเบื้องต้น ควรประกอบไปด้วย ผู้ให้การอบรม เวลา สื่อการสอน



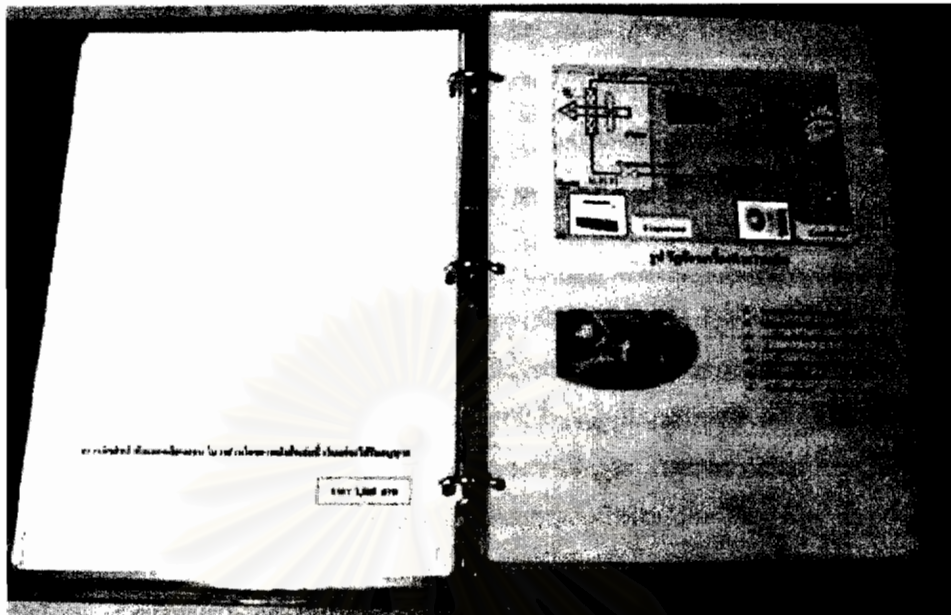
ผู้ให้การอบรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในทั้งด้านสินค้าและการขายเป็นอย่างดี ในส่วนของเวลาจะต้องมีการจัดสรรเวลาให้กับพนักงานใหม่ เพื่อการอบรมเฉพาะ ในส่วนสื่อการสอนเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากสินค้ามีจำนวนมากไม่ต่ำกว่า 300 ชนิด เป็นไปไม่ได้ที่จะรวบรวมสินค้า 300 กว่าชนิดให้ครบถ้วนมาไว้ ณ ที่ทำการอบรม จึงต้องมีการออกแบบสื่อการสอนในรูปแบบต่างๆ ซึ่งสามารถออกแบบแผนการอบรมได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แผนการอบรมพนักงานใหม่ในหัวข้อพื้นฐาน

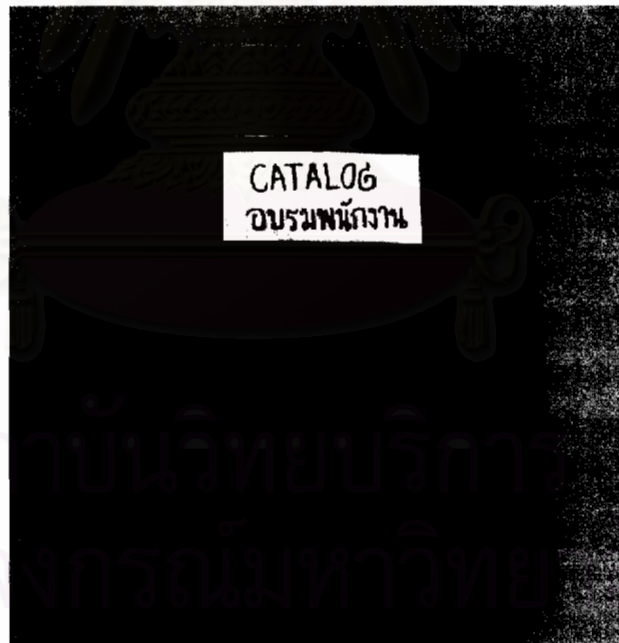
HR 09

	เนื้อหา	เวลา	ผู้รับผิดชอบ	สื่อการสอน
หัวข้อพื้นฐาน	1) กฎระเบียบข้อปฏิบัติและโครงสร้างองค์กร	ชี้แจงก่อนเข้าทำงาน หรือวันแรกของการทำงาน	ฝ่ายบริหารทรัพยากร	คู่มือการเข้าทำงาน ดังตารางที่ 4.12
	2) สินค้าเบื้องต้น - กลุ่มระบบน้ำยา - กลุ่มระบบไฟฟ้า - กลุ่มคอมเพรสเซอร์	5-7 วัน วันละ 1 ชม.	หัวหน้างานทั่วไป หรือฝ่ายบริหารทรัพยากร	สินค้าจริง แผนผังระบบทำความเย็น รูปที่ 4.8 สมุดแจ้งรายการสินค้า รูปที่ 4.9
	3) การขายเบื้องต้น	ก่อนขึ้นต่างจังหวัด 1-2 วัน	พนักงานขาย หรือฝ่ายบริหารทรัพยากร	คู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นต่างจังหวัด ดังตารางที่ 4.18

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.8 แผนผังระบบทำความเย็น



รูปที่ 4.9 สมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog)



รูปที่ 4.9 สมุดแจ้งรายการสินค้า (ต่อ)



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.18 ตัวอย่างคู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นห้างต่างจังหวัด

HR 10

คู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นห้างต่างจังหวัด	
<b>สารบัญ</b>	
	หน้า
1. ปรัชญาของแต่ละแผนก	3
2. ยี่ห้อและรุ่นของรถยนต์	3
3. ขั้นตอนที่สำคัญของการขาย	7
4. ข้อผิดพลาดที่มักเกิดบ่อย 10 ครั้งเกิด 9 ครั้งที่ทำให้สินค้าหาย	9
5. มารยาทการเป็นพนักงานขายที่มีคุณภาพ	10
6. ระเบียบพนักงานขาย	10
7. หลุมพรางของลูกค้า	11
8. การเปรียบเทียบราคา	11
9. ว่าด้วยการเคลมสินค้า	12
10. ปัญหาเรื่องสายแอร์รถยนต์	14
11. ข้อควรปฏิบัติ เมื่อมีการขายคอยล์พัน	14
12. เงื่อนไขที่ลูกค้าจะต้องโอนเงินมาก่อน เมื่อมีการส่งสินค้า	15

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.18 ตัวอย่างคู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นต่างจังหวัด (ต่อ)

คู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นต่างจังหวัด

1. ปรัชญาของแต่ละแผนก

1.1 ปรัชญาของพนักงานขาย

- กำไรสูงสุด พร้อม ลูกค้าพึงพอใจ
- ประหยัดรายจ่ายให้กับทางร้าน
- ซื่อสัตย์ ไม่ทุจริต

1.2 ปรัชญาของพนักงานทั่วไป

- ต้องดูแลรักษา ถนนม สิ้นค้าและเครื่องมือต่างๆ พร้อมจัดให้เป็นระเบียบ

2. ยี่ห้อและรุ่นของรถยนต์

2.1 ยี่ห้ออู่ชูชู

อู่ชูชูนั้นจะมีชื่อเสียงในด้านรถกะบะมาก สำหรับระบบแอร์จะมีหลายบริษัทที่รับเหมาในสวนนี้ อยู่ เช่น กิกิ ชัลเดน คาโซนิค ยกเว้น นิปอนเดนโซ

2.1.1 รุ่นมังกร (รุ่นเก่า) หรือมีชื่ออีกอย่างว่า TFR ซึ่งถือว่าเป็นรุ่นแรกของอู่ชูชูตั้งแต่อดีต

ถึงปี 94 และยอดขายเยอะสุด โดยใช้หน้ายา R12 ตัวเก่าอย่างเดียว (เป็นหัวเปเปเปอร์) สำหรับคอยล์เย็นนั้นก็มียี่ห้อ คอยล์ทองแดงและมีเนียม รถรุ่นนี้ทางอู่ชูชูได้ให้ 2 บริษัทมารับผิดชอบทางด้านแอร์ คือ บ. ชันเดน และบ. กิกิ เอ็กเซล เนื่องจากมีบริษัทหนึ่งทำไม่ทัน จึงให้อีกบริษัทหนึ่งมาช่วย ดังนั้นระบบแอร์รวมถึงคอมเพรสเซอร์จะมีอยู่ 2 ระบบใหญ่ๆ คือ มังกรชัลเดน และ มังกรกิกิ ตัวอย่างรถรุ่นนี้ เช่น รถ van ที่ร้าน เป็นต้น

2.1.2 รุ่นดาก้อนอายุ หรือตามังกรรุ่นใหม่ (ปี 96-97-02) รุ่นนี้เป็นรุ่นที่ถัดมาจากรุ่นมังกรเก่า

โดยจะใช้หน้ายาแอร์ตัวใหม่ คือ 134a หัวจะเป็นโอริง วาวล์จะเป็นวาวล์หางเดียว รถรุ่นนี้ทางอู่ชูชูได้ให้ 2 บริษัทมารับผิดชอบทางด้านแอร์ คือ บ. กิกิ เอ็กเซล และบ. คาโซนิค สำหรับคอยล์เย็นนั้นจะมีคอยล์เย็นดาก้อนอายุกิกิ และ คอยล์เย็นดาก้อนอายุคาโซนิค

2.1.3 รุ่นอู่ชูชูดราก้อน เทอร์โบ สำหรับระบบแอร์จะมีอยู่ 2 แบบ คือ ดราก้อน เทอร์โบ กิกิ

และ ดราก้อน เทอร์โบ ชัลเดน

จะมีสินค้าที่ขาย คือ คอยล์มีเนียมอู่ชูชู 134A เทอร์โบ ลักษณะพิเศษจะเป็นตัวเมียงทั้งสองข้าง ใช้กับดราก้อน เทอร์โบ กิกิ (โดยปกติกิกิจะเป็นผู้หนึ่งข้าง เมียงหนึ่งข้าง)

2.1.4 รุ่นดีแม็ก รุ่นดีแม็กนี้เป็นรุ่นใหม่ จะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวพอสสมควร คือ มีอะไหล่

เฉพาะตัวของมัน สำหรับหน้ายาแอร์จะเป็นหน้ายาตัวใหม่ คือ 134a รถรุ่นนี้ทางอู่ชูชูได้ให้ 2 บริษัทมารับผิดชอบทางด้านแอร์ คือ บ. กิกิ เอ็กเซล และบ. คาโซนิค รุ่นดีแม็กคาโซนิคนี้จะใช้วาวล์เป็นวาวล์บล็อกดีแม็กเฉพาะรุ่น

**หมายเหตุ**

- วาวล์ของอู่ชูชูกิกิที่ใช้กัน สามารถใช้วาวล์สตาด้าได้ (ใช้ได้ 3 รุ่น คือ อู่ชูชูกิกิ บิ๊กเอ็มกิกิ และสตาด้า)
- คอยล์ทองแดง-มีเนียมกิกิ R12 โดยทั่วไปใช้ได้ 3 รุ่น คือ 1) นิสสันบิ๊กเอ็ม จนถึงปี94 (รุ่นเก่า) 2) อู่ชูชู มังกรกิกิ 3) มิตรบุษิ L200 แอโรบอดี้ (ไซโคลน)

#### 4.3.7 ปัญหาที่ 7 สิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้อต่อการทำงาน

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 6.4 ระบุว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) องค์กรจะต้อง กำหนดและจัดการบริหาร สภาพการทำงานที่จำเป็นในการทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆของผลิตภัณฑ์

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

สิ่งแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมรอบตัวในการทำงาน จะพิจารณาถึง โต๊ะทำงานและพื้นที่บริเวณโต๊ะทำงาน อุปกรณ์ด้านเครื่องเขียน อุปกรณ์ทางช่าง สมุดแฟ้มและเอกสาร สิ่งสนับสนุนและอื่นๆ



รูปที่ 4.10 ลักษณะของสำนักงานเดิม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากรูปที่ 4.10 แสดงลักษณะของสำนักงานเดิม ที่มีลักษณะความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สวยงาม ซึ่งเป็นต้นตอให้เกิดปัญหาหลายอย่าง รวมถึงปัญหาที่ซ่อนเร้นแฝงอยู่มากมาย เช่น

- พื้นที่บนโต๊ะสำหรับการทำงานน้อยลง ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน
- สิ่งของที่วางอยู่บนโต๊ะ เมื่อเวลาผ่านไปไม่สามารถหยิบกลับได้
- พื้นที่ในการทำงานคับแคบ เนื่องจากมีสิ่งของที่ไม่ใช้วางอยู่ ทำให้พื้นที่การจัดสินค้า การเคลื่อนย้าย การเดินลำบาก
- พื้นที่ในการทำงานคับแคบ เนื่องจากมีโต๊ะทำงานอยู่เพียง 2 ตัว ซึ่งมีการถูกใช้ทำงานตลอดเวลา ทำให้งานบางอย่างที่จำเป็นต้องใช้โต๊ะทำงานไม่มีที่ให้ทำงาน เช่น งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการขาย เป็นต้น
- เครื่องเขียน เช่น ปากกาเมจิก เครื่องปิดผนึก และปลั๊กฟวง วางกระจัดกระจาย ใช้เวลานาน ทำให้การทำงานส่วนอื่นๆติดขัดไปด้วย
- สมุดบันทึก และแฟ้มเอกสารกระจัดกระจาย ไม่มีที่วางที่แน่นอน เมื่อนำมาใช้งาน ต้องใช้เวลาค้นหามานาน
- อุปกรณ์ทางช่าง ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ เช่น ไขควงแบน ไขควงแฉก ไขควงยาว คีม คีมล็อค โบเลื่อย ปะแจ เป็นต้น ใช้เวลานาน
- ใช้เวลาในการหาพวงกุญแจงาน และในแต่ละพวงจะมีหลายดอก ทำให้เสียเวลามาก
- เอกสารและแบบฟอร์มในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายขายกระจัดกระจาย เกิดการพิมพ์ใหม่เมื่อไม่พบ

นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมของพนักงานที่มักจะทิ้งกระดาษที่ไม่ใช้ ขยำทิ้งลงพื้นข้างล่าง ทำให้เกิดความสกปรก และบางครั้งเอกสารที่สำคัญที่จำเป็นปลิวตกลงพื้น ทำให้เกิดเป็นขยะโดยปริยาย ฉะนั้นจึงเสนอว่าควรมีถังขยะแห่งอยู่บริเวณโต๊ะทำงาน

แนวทางแก้ไขที่ได้นำมาใช้อ้างอิง คือ เทคนิค 5 ส โดยจะดัดแปลงมาใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจแบบครอบครัวนี้ ซึ่งมีเกณฑ์การปรับปรุงดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แผนการดำเนินงานของการนำเทคนิค 5 ส มาใช้

ขั้นตอนที่ 1. สะสาง	
หลักการ	การปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- แยกของที่ใช้ประจำกับไม่ค่อยได้</li> <li>ให้ออกจากกัน</li> <li>- แยกของดีและของเสียออกจากกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสะสางบนโต๊ะทำงาน ดังรูปที่ 4.11</li> <li>เพื่อแยกสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องอยู่บนโต๊ะออกจากสิ่งของที่จำเป็นต้องอยู่บนโต๊ะ</li> </ul>
ขั้นตอนที่ 2. สะดวก	
หลักการ	การปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีป้ายชื่อบอกพื้นที่ โดยแต่ละสิ่งมีที่อยู่เฉพาะ</li> <li>- ระบุที่มา ชื่อ ของสินค้า โดยมีกระดาษติด</li> <li>- จัดเป็นหมวดหมู่</li> <li>- ใช้พื้นที่ให้มีประโยชน์สูงสุด โดยออกแบบที่เก็บให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>- ใช้พื้นที่ว่างเปล่าเหนือจากพื้นดินให้มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พวงกุญแจแต่ละพวงมีป้ายชื่อบอก แล้วมีการแยกกุญแจที่ไม่ได้ใช้หรือไม่ค่อยได้ใช้ออกจากกุญแจที่ใช้ประจำ</li> <li>- แยกของเคลมออกจากโต๊ะสำนักงาน แล้วจัดหาที่วางของเคลมโดยเฉพาะ (ดูปัญหาที่ 11 เรื่องการเคลม)</li> <li>- จัดหาที่วางสมุดบันทึกเล่มใหญ่ ดังรูปที่ 4.13</li> <li>- แยกสินค้าตัวอย่างออกจากโต๊ะสำนักงาน แล้วจัดหาที่วางสินค้าตัวอย่างโดยเฉพาะ ดังรูปที่ 4.12</li> <li>- จัดหาที่วางสก็อตเทปเฉพาะที่ ดังรูปที่ 4.13</li> <li>- จัดหาที่วางเครื่องปิดผนึกและปลั๊กฟ่วง ซึ่งใช้บ่อยแต่มักใช้เวลาหามานาน โดยมีป้ายชื่อบอก ดังรูปที่ 4.14</li> <li>- จัดหาที่วางปากกาเมจิก ซึ่งใช้บ่อยแต่มักใช้เวลาหามานาน โดยมีป้ายชื่อบอกเฉพาะ ดังรูปที่ 4.38</li> <li>- เพิ่มโต๊ะทำงานจาก 2 ตัว เป็น 3 ตัว โดยนำตาข่ายใหญ่ที่นานๆจะใช้ครั้งหนึ่งออกจากสำนักงาน ดังรูปที่ 4.15</li> <li>- จัดหาที่วางอุปกรณ์ทางช่าง โดยนำกล่องมาใส่</li> </ul>



ตารางที่ 4.19 แผนการดำเนินงานของการนำเทคนิค 5 ส มาใช้ (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 3. สะอาด	
หลักการ	การปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดเตรียมอุปกรณ์การทำความสะอาด</li> <li>- ต้องมีการทำความสะอาดทุกวัน</li> <li>- มีผู้รับผิดชอบในแต่ละบริเวณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เตรียมถังขยะอยู่ใกล้โต๊ะทำงาน เพื่อพนักงานจะได้ทิ้งขยะหรือกระดาษที่ไม่ใช้ลงใส่ถังขยะ ดังรูปที่ 4.13</li> <li>- กำหนดให้มีการทำความสะอาดทุกวันพื้นที่สำนักงาน โต๊ะทำงาน ผู้ปฏิบัติคือพนักงานทั่วไป</li> </ul>
ขั้นตอนที่ 4. สุขลักษณะ	
หลักการ	การปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สุขลักษณะเป็นสิ่งที่ได้จากการทำ 3ส</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้อาสาสมัครของ สสจ สดวก สะอาด ให้ดำรงอยู่ตลอดเวลา</li> </ul>
ขั้นตอนที่ 5. สร้างนิสัย	
หลักการ	การปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปลุกสร้างนิสัยในการที่จะประพฤติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบวินัยในสถานที่ประกอบการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติตามระเบียบของสำนักงานว่าด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยที่ได้กำหนดไว้ ดังตารางที่ 4.20</li> <li>- ชี้แจงเมื่อไม่มีการปฏิบัติตาม</li> </ul>

จากรูปที่ 4.11 แสดงการสะสางบนโต๊ะทำงาน จากเดิมทั้งหมด 14 รายการ เหลือเพียง 5 รายการที่จำเป็นต้องวางอยู่บนโต๊ะ ได้แก่ ตะกร้าใส่เครื่องเขียน โทรศัพท์ กระดาษโน้ต สกอตเทป สมุดฉีก

รายการ	จำเป็นต้อง อยู่บนโต๊ะ
ตะกร้าใส่เครื่องเขียน	/
โทรศัพท์	/
เอกสารที่ขึ้นต่างจังหวัด	x
แฟ้มเอกสาร	x
กระดาษโน้ต	/
สมุดบันทึกเล่มใหญ่	x
สินค้าที่ขึ้นเล็กราคาแพง	x
สินค้าเคลม	x
สินค้าใหม่ตัวอย่าง	x
สินค้าตัวอย่างของลูกค้า	x
กุญแจ	x
สกอตเทป	/
สมุดฉีก	/
สินค้าที่ใช้งานไม่ได้	x

บนโต๊ะทำงาน

/ คือ จำเป็น  
x คือ ไม่จำเป็น

รูปที่ 4.11 การสะสางบนโต๊ะทำงาน

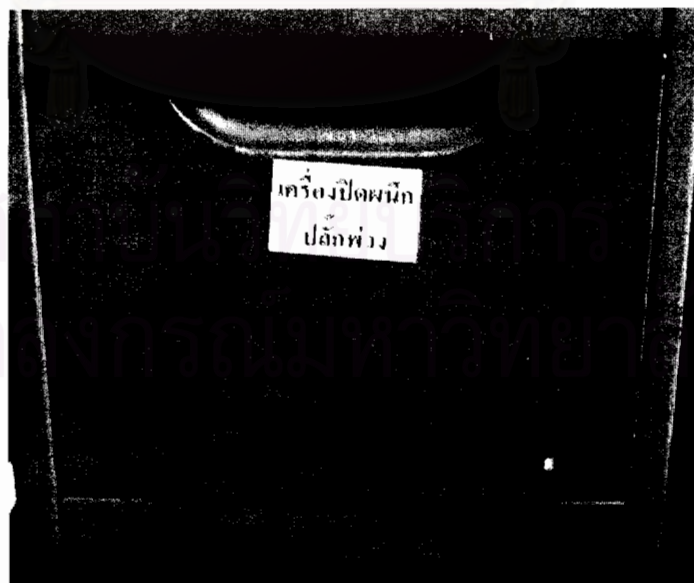


ที่วางสินค้าตัวอย่าง

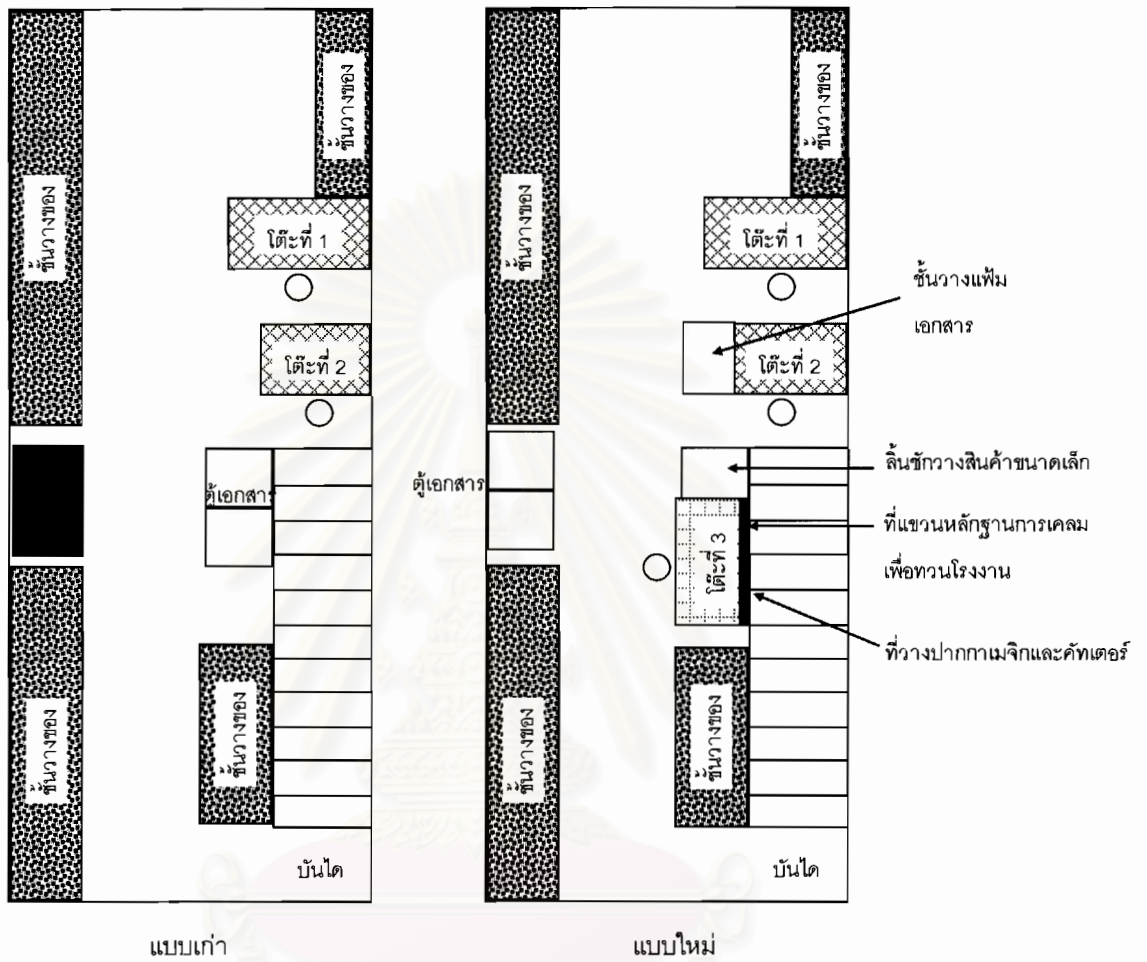
รูปที่ 4.12 โต๊ะทำงานหลังการปรับปรุง



รูปที่ 4.13 ที่วางสมุดบันทึกเล่มใหญ่ ที่วางสก๊อตเทป และถังขยะ



รูปที่ 4.14 ที่วางเครื่องปิดผนึกและปลั๊กพ่วง



รูปที่ 4.15 การปรับปรุงพื้นที่ของสำนักงานโดยเพิ่มโต๊ะทำงานขึ้นจาก 2 ตัวเป็น 3 ตัว

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.20 ระเบียบของสำนักงานว่าด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

HR 11

ระเบียบของสำนักงานว่าด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ห้ามนำสิ่งของที่ไม่จำเป็นมาวางไว้ที่โต๊ะทำงาน</li> <li>2. ของเคลมต้องติดกระดาษป่งซีสินค้าตอนต้น และจัดวางตามที่องค์กรจัดเตรียมไว้เฉพาะ</li> <li>3. สินค้าตัวอย่างต้องเก็บไว้ที่องค์กรจัดเตรียมไว้</li> <li>4. การนำสมุดบันทึกเล่มใหญ่มาใช้ เมื่อใช้เสร็จต้องเก็บตามที่องค์กรจัดเตรียมไว้</li> <li>5. การนำสก๊อตเทป ปากกาเมจิก มีดคัทเตอร์ เครื่องปิดผนึก ปลั๊กฟวง มาใช้ เมื่อใช้เสร็จต้องเก็บตามที่องค์กรจัดเตรียมไว้</li> <li>6. การนำอุปกรณ์ทางช่างมาใช้ เมื่อใช้เสร็จต้องเก็บเข้ากล่องที่องค์กรจัดเตรียมไว้</li> <li>7. เมื่อใช้กุญแจเสร็จ จะต้องแขวนตามที่องค์กรจัดเตรียมไว้</li> <li>8. กุญแจแต่ละพวงต้องมีป้ายชื่อบอก และคงสภาพไว้</li> <li>9. ทิ้งขยะให้ลงถังขยะ</li> <li>10. มั่นรักษาความสะอาดในที่ทำงานตลอดเวลา</li> </ol>

นอกจากนี้ยังมีการจัดการเกี่ยวกับเอกสารและแบบฟอร์มทางด้านฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และด้านฝ่ายขาย จากเดิมมีการวางกระดาษกระจายยากแก่การเรียกใช้ บางครั้งเกิดการสูญหาย ซึ่งเอกสารทางด้านนี้ ปกติจะมีข้อมูลที่จัดเก็บโดยคอมพิวเตอร์ และจัดเก็บเป็นกระดาษ ทำให้เกิดความสับสนเกิดขึ้นว่าข้อมูลในคอมพิวเตอร์หรือในเอกสารที่เป็นกระดาษ ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนแก้ไขที่ทันสมัยกว่ากัน

จากปัญหาทางด้านการจัดการเกี่ยวกับเอกสารและแบบฟอร์ม ได้มีการตกลงกันว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะทำการแก้ไขเอกสารที่เป็นกระดาษที่เป็นต้นฉบับก่อน เพื่อสะดวกแก่การนำไปถ่ายสำเนาเพื่อนำไปใช้งานต่อไป แล้วจะค่อยมาแก้ไขเอกสารในคอมพิวเตอร์ เป็นอันดับต่อมา จากนั้นก็พิมพ์ออกมาแทนที่เอกสารที่เป็นกระดาษ ดังนั้นเอกสารที่เป็นกระดาษจะทันสมัยกว่าเอกสารในคอมพิวเตอร์เสมอ

การจัดเอกสารที่เป็นกระดาษได้จัดหาแฟ้มใส่กระดาษ เพื่อใส่เอกสารที่เป็น ต้นฉบับ และมีการออกแบบตารางรายการเอกสารและแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายขายดังตารางที่ 4.21 และออกแบบตารางรายการเอกสารและแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังตารางที่ 4.22 เพื่อสะดวกต่อการเรียกใช้ และดูแลรักษา ซึ่งจะมีหัวข้อประกอบไปด้วย ลำดับ รายการ จำนวนหน้า และเลขที่เอกสาร

ตารางที่ 4.21 รายการเอกสารและแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายขาย

รายการเอกสารและแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายขาย			
ลำดับ	รายการ	จำนวนหน้า	เลขที่
1	แบบฟอร์มใบรายการสินค้านำขึ้นและนำลง	15	S 01
2	แบบฟอร์มแสดงผลพัทธ์การจ่ายเงินของลูกค้า (ใบคุมใบเสร็จเก็บเงิน)	1	S 02
3	แบบฟอร์มการนำขึ้นและนำลงราคาพิเศษ	4	S 03
4	ตารางแสดงรายจ่าย	1	S 04
5	ตารางสรุปรายรับและรายจ่าย	1	S 05
6	แบบฟอร์มแสดงความต้องการของลูกค้า	1	S 06
7	แบบฟอร์ม-กระดาษปงชี้สินค้าตอนต้น	1	S 07
8	ใบแสดงชื่อธนาคารและเลขที่บัญชี	1	S 08
9	รายการตรวจสอบสิ่งของก่อนขึ้นต่างจังหวัด	1	S 09
10	ขั้นตอนการแก้ไขราคาสินค้า	1	S 10
11	ขั้นตอนการจัดการสินค้าที่บกพร่องของลูกค้า	1	S 11
12	ระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้น	1	S 12
13	แบบฟอร์มบันทึกปัญหาระหว่างองค์กรกับลูกค้า	1	S 13
14	ใบตรวจสอบจำนวนคอยล์เย็น ประจำเดือน	1	S 14

ตารางที่ 4.22 รายการเอกสารและแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

รายการเอกสารและแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์			
ลำดับ	รายการ	จำนวนหน้า	เลขที่
1	ใบสมัครงาน	3	HR 01
2	แบบฟอร์มหนังสือรับรองความประพฤติ	1	HR 02
3	เกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร	1	HR 03
4	เกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร	2	HR 04
5	คู่มือการเข้าทำงาน	3	HR 05
6	ประวัติองค์กร	3	HR 06
7	โครงสร้างขององค์กร	1	HR 07
8	ใบกำหนดหน้าที่งาน	17	HR 08
9	แผนการอบรมพนักงานใหม่ในหัวข้อพื้นฐาน	1	HR 09
10	คู่มือการอบรมความรู้เบื้องต้นในการขึ้นต่างจังหวัด	15	HR 10
11	ระเบียบของสำนักงานว่าด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย	1	HR 11
12	สวัสดิการของพนักงานประจำ	1	HR 12
13	วิสัยทัศน์และภารกิจ	1	HR 13
14	ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	1	HR 14

#### 4.3.8 ปัญหาที่ 8 ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียน ใส่กระเป๋าพนักงานขายไม่ครบ

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 4.1 d ระบุว่า องค์กร ต้อง มั่นใจว่ามีทรัพยากรต่างๆ และ ข้อมูลที่จำเป็นอย่างพร้อมเพรียง เพื่อใช้ในการรองรับการปฏิบัติและเฝ้าติดตามกระบวนการต่างๆ เหล่านี้

ข้อกำหนดที่ 6.3 ระบุว่า สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน (Infrastructure) องค์กรจะ ต้อง กำหนดจัดให้มีและรักษาไว้ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็นในการทำให้ บรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ โดยสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ ให้รวมถึงสิ่งต่อไปนี้ ตามความเหมาะสม คือ อาคารต่างๆ สถานที่ทำงาน และสาธารณูปโภค (Utilities) ที่เกี่ยวข้อง อุปกรณ์ในกระบวนการ (ทั้ง Hardware และ Software) และ บริการสนับสนุนต่างๆ (เช่น การขนส่งและการสื่อสารต่างๆ)

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

การขึ้นต่างจังหวัดสำหรับพนักงานขายในแต่ละคน จะมีกระเป๋าเอกสารใบหนึ่ง ซึ่งในนั้นจะมีสิ่งของที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หน้าที่ในการเตรียมสิ่งของต่างๆนั้นจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายสำนักงาน ตำแหน่งเลขานุการสำนักงาน ซึ่งมักเกิดความผิดพลาดบ่อยหลายครั้งในการเตรียมสิ่งของและอุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็น เช่น ไม่ได้เตรียมนามบัตร ปากกาไม่มีเพียงพอ ที่เย็บกระดาษไม่มีไส้บ้าง ตามดังตารางที่ 3.3 สิ่งของที่ฝ่ายสำนักงานจัดใส่กระเป๋าไม่ครบ ผลกระทบที่ตามมาเช่น ก่อให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงานเป็นอย่างมาก พนักงานขายต้องไปซื้อสิ่งของที่ไม่ได้นำขึ้นไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เป็นต้น

แนวทางในการแก้ไขสามารถออกแบบได้ 2 แนวทาง ที่ควรจะดำเนินงานควบคู่กันไปด้วย คือ

แนวทางแบบที่ 1 คือ ออกแบบรายการตรวจสอบ (Check list) ขึ้นมา โดยทำการเขียนรายการสิ่งของทั้งหมดที่จำเป็น พร้อมบอกถึงจำนวนสิ่งของที่มักนำขึ้นไม่เพียงพอ ซึ่งได้พิจารณาสิ่งของในอดีตที่เคยลืมเป็นรายการหลักที่สำคัญ สามารถทำการออกแบบตารางรายการตรวจสอบสิ่งของก่อนขึ้นต่างจังหวัดดังตารางที่ 4.23 หลักการในการออกแบบจะคำนึงถึงความง่ายในการตรวจสอบสำหรับพนักงาน



แนวทางแบบที่ 2 คือ จากเดิมมีเพียงเลขานุการฝ่ายสำนักงานเท่านั้นที่ต้องจัดเตรียมสิ่งของใส่กระเป๋าให้กับพนักงานชาย โดยที่พนักงานชายไม่ได้ตรวจสอบเลย จะรู้อีกครั้งว่าสิ่งของบางอย่างลืมนำขึ้นมาก็ได้ออกจากสำนักงานไปแล้ว ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบในความผิดพลาดทางด้านนี้ คือ เลขานุการฝ่ายสำนักงานเพียงผู้เดียว สำหรับวิธีการใหม่เมื่อเลขานุการจัดเตรียมสิ่งของแล้ว จากนั้นพนักงานชายจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบสิ่งของว่าครบตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้เลขานุการและพนักงานชายต้องรับผิดชอบร่วมกัน และก่อให้เกิดความผิดพลาดในการลืมนำสิ่งของใส่กระเป๋าไม่ครบเป็นศูนย์ด้วย

จากการประยุกต์แนวทางสิ่งของการใช้ไปพร้อมๆกัน โดยรายการตรวจสอบสิ่งของก่อนขึ้นต่างจังหวัด จะถูกนำมาใช้ทั้งเลขานุการเพื่อจัดเตรียมสิ่งของ และพนักงานชายเพื่อตรวจสอบสิ่งของ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.23 รายการตรวจสอบสิ่งของก่อนขึ้นต่างจังหวัด

S 09

รายการตรวจสอบสิ่งของก่อนขึ้นต่างจังหวัด		
ลำดับ	รายการ	นำเข้ากระเป๋าเรียบร้อยแล้ว
<u>ชุดที่ 1 เกี่ยวกับการเก็บเงิน</u>		
1.	ใบเสร็จเก็บเงินทั้งหมด	<input type="checkbox"/>
2.	ใบคุมใบเสร็จเก็บเงิน	<input type="checkbox"/>
<u>ชุดที่ 2 เกี่ยวกับการแนะนำ</u>		
3.	ใบรายการสินค้านำขึ้นและนำลง	<input type="checkbox"/>
4.	ใบราคาโปรโมชั่น	<input type="checkbox"/>
5.	สมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog)	<input type="checkbox"/>
6.	นามบัตร	<input type="checkbox"/>
<u>ชุดที่ 3 เกี่ยวกับการขาย</u>		
7.	สมุดใบส่งของชั่วคราว	
	- เล่มใหญ่	<input type="checkbox"/>
	- เล่มเล็ก	<input type="checkbox"/>
8.	สมุดใบเสร็จรับเงิน (บิลเงินสด)	<input type="checkbox"/>
9.	สมุดจดรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่ง (order)	<input type="checkbox"/>
10.	ใบแสดงชื่อธนาคารและเลขที่บัญชี	<input type="checkbox"/>
<u>ชุดที่ 4 อุปกรณ์เครื่องเขียน</u>		
11.	โทรศัพท์มือถือและที่ชาร์จถ่าน	<input type="checkbox"/>
12.	เครื่องคิดเลข	<input type="checkbox"/>
13.	ปากกาน้ำเงิน 3 ด้าม	<input type="checkbox"/>
14.	ปากกาแดง 1 ด้าม	<input type="checkbox"/>
15.	ดินสอและยางลบ	<input type="checkbox"/>
16.	ที่เย็บกระดาษพร้อมไส้ (แม็ค)	<input type="checkbox"/>
17.	ก๊ีบหนีบปิล ( ตัวเล็ก , ตัวใหญ่ ) 5 ตัว	<input type="checkbox"/>
18.	นินยาง หลายเส้น	<input type="checkbox"/>
<u>ชุดที่ 5 สิ่งของประจำรถ</u>		
19.	มีดคัตเตอร์	<input type="checkbox"/>
20.	กระดาษกาว	<input type="checkbox"/>

#### 4.3.9 ปัญหาที่ 9 สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย และใช้เวลาหา สินค้าบนรถนาน

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 4.1 c ระบุว่า องค์กร ต้อง กำหนดเกณฑ์และวิธีที่จำเป็นในการที่จะทำให้มั่นใจว่า ทั้งการปฏิบัติและการควบคุมกระบวนการต่างๆเหล่านี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อกำหนดที่ 8.2.3 ระบุว่า การเฝ้าติดตามและวัดกระบวนการต่างๆ (Monitoring and Measurement of Processes) องค์กร ต้อง มีการประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการเฝ้าติดตาม และถ้าเป็นไปได้ในการวัดกระบวนการต่างๆในการบริหารระบบคุณภาพ วิธีการต่างๆเหล่านี้ ต้อง แสดงให้เห็นถึงความสามารถของกระบวนการต่างๆในการบรรลุผลลัพธ์ต่างๆที่วางแผนไว้ ถ้าหากว่าแผนที่วางไว้ไม่บรรลุผล ต้อง มีการแก้ไข และลงมือแก้ไข ตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์เป็นไปตามข้อกำหนด

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดสูญหาย ปัญหานี้ที่ถือว่าเป็นปัญหาที่ใหญ่ และเรื้อรังมานาน การตรวจสอบจำนวนสินค้าที่นำขึ้นต้องเท่ากับจำนวนสินค้าที่นำลงบวกกับจำนวนสินค้าที่ขายไปตามใบส่งของ หลายๆครั้งพบว่าสินค้าที่สูญหายไป ดังตารางที่ 3.4 และรูปที่ 3.4

ตามปกติแล้วสินค้าที่นำขึ้นจะต้องเท่ากับสินค้าที่ขายได้ รวมกับสินค้าที่นำลงแต่ปรากฏว่าไม่เท่ากัน เนื่องจากมีสินค้าบางส่วนสูญหายไป โดยไม่ทราบสาเหตุทำให้

$$\text{สินค้าที่นำขึ้น} = \text{สินค้าที่นำลง} + \text{สินค้าที่ขายไปได้} + \text{สินค้าที่สูญหาย}$$

เป้าหมายในครั้งนี้องค์กรต้องการสินค้าที่สูญหายเป็นศูนย์ คือไม่มีสินค้าที่สูญหาย

โดยปกติทางองค์กรดังกล่าวจะมีขั้นตอนการเส้นทางของสินค้า จะมีอยู่ 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงแรกหัวหน้าพนักงานจัดเตรียมสินค้านำขึ้นรถ ช่วงที่2 พนักงานขายทำการขาย ช่วงที่3 หัวหน้าพนักงานตรวจนับสินค้านำลงจากรถ

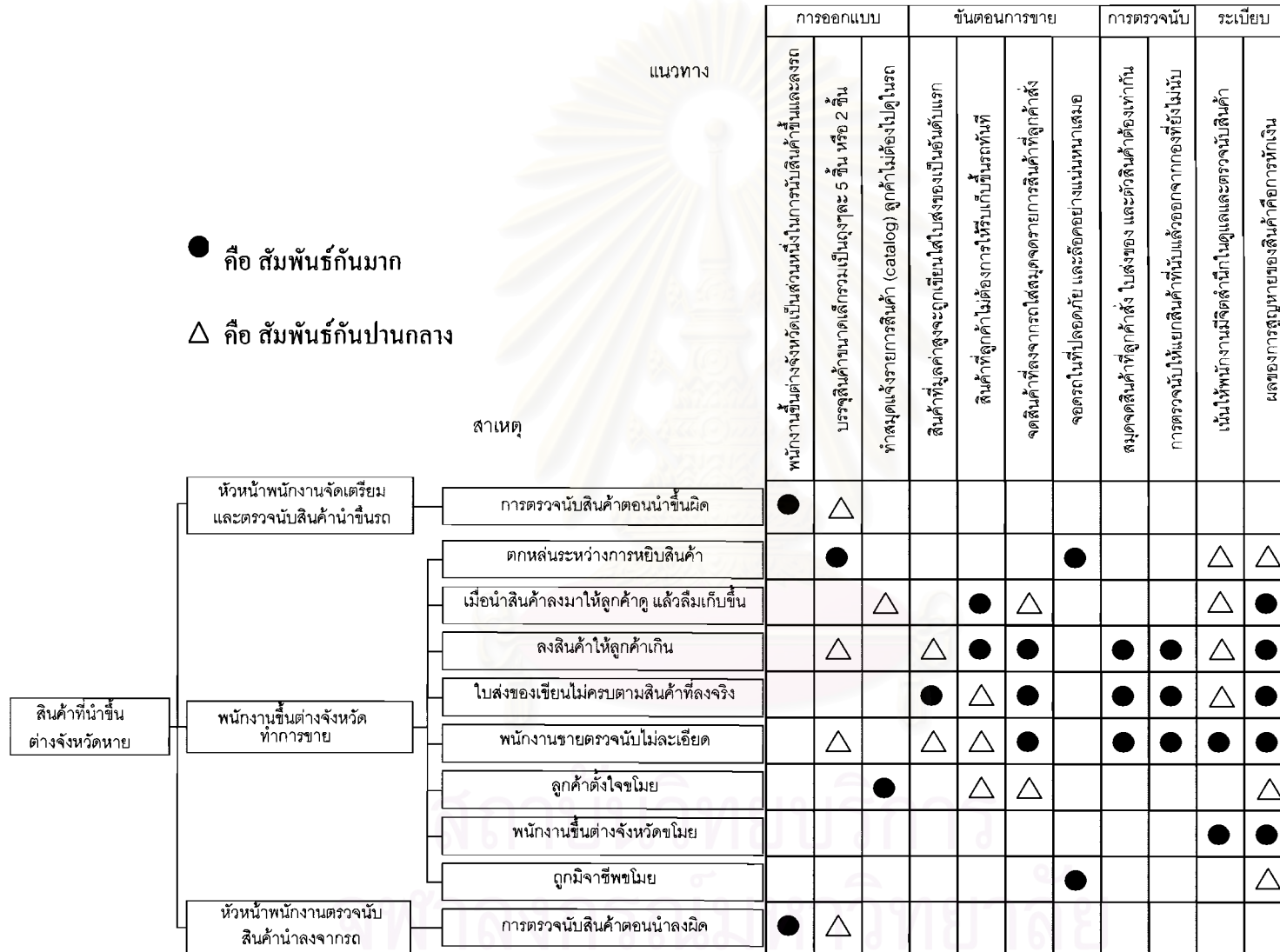
จากสินค้าที่อยู่สต็อกในร้าน จะมีเคลื่อนย้ายมาโดยหัวหน้าพนักงาน ทำการตรวจนับชนิดและจำนวนของสินค้า แล้วบันทึกใส่แบบฟอร์มใบรายการสินค้านำขึ้นและนำลง สินค้าที่ตรวจนับแล้วจะถูกเคลื่อนย้ายไปบนรถจัดเรียงให้เป็นระเบียบ เมื่อทำการจัดเตรียมสินค้าบนรถเสร็จ พนักงานขายและพนักงานขับรถจะนำรถออกเดินทางไปยังร้านลูกค้า เมื่อถึงร้านลูกค้า พนักงานขายก็จะรับคำสั่งจากลูกค้า โดยจดใส่สมุดจดรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่ง พนักงานขับรถจะนำไปจัดสินค้าในรถออกมาตามคำสั่งของลูกค้าลงมายังร้านลูกค้า หลายๆครั้งที่ลูกค้าขึ้นไปดูบนรถด้วยตนเองแล้วหยิบด้วยตนเอง หรือบางครั้งพนักงานขายต้องนำสินค้าลงจากรถมาเสนอลูกค้า ถ้าลูกค้าไม่ต้องการก็ต้องนำสินค้านั้นไปเก็บที่รถเหมือนเดิม เมื่อสินค้าอยู่ในร้านลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการแล้วพนักงานขายจะทำการเขียนชนิดสินค้าลงใบส่งของและตรวจนับสินค้า พนักงานขายและพนักงานขับรถจะเดินทางตามแผนงานที่กำหนดไว้ ไปยังร้านลูกค้าต่างๆ เมื่อครบทุกร้านตามแผนงานจะเดินทางกลับ จากนั้นเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่ต้องตรวจนับสินค้าลงจากรถโดยทำการบันทึกใส่แบบฟอร์มใบรายการสินค้านำขึ้นและนำลง นี่คือขั้นตอนการไหลของสินค้า



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

● คือ สัมพันธ์กันมาก

△ คือ สัมพันธ์กันปานกลาง



รูปที่ 4.16 การวิเคราะห์สาเหตุของสินค้าสูญหาย และแนวการแก้ไข ด้วยผังต้นไม้

จากรูปที่ 4.16 แสดงผังต้นไม้ (Tree Diagram) ช่วยในการวิเคราะห์หาสาเหตุที่สินค้าสามารถสูญหายได้ และทำการระดมความคิดเห็นกับผู้บริหารเพื่อเสนอแนวทางการแก้ไข โดยนำผังแมทริกซ์ (Matrix Diagram) มาช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและแนวทางการแก้ไข

สำหรับจุดที่การตรวจนับสินค้าตอนนำลง และจุดที่การตรวจนับสินค้าตอนนำขึ้น มีโอกาสที่จะบันทึกผิดนั้นมีความถี่น้อยมาก ฉะนั้นจุดที่สินค้าจะมีความสูญหายนั้นจะอยู่ในช่วงที่ 2 คือ พนักงานทำการขาย ซึ่งช่วงนี้จะต้องให้ความสำคัญ สามารถอธิบายแนวทางการแก้ไขได้ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แนวทางการแก้ไขและคำอธิบายของสินค้าสูญหาย

แนวทางการแก้ไข	คำอธิบาย
พนักงานขึ้นต่างจังหวัดเป็นส่วนหนึ่งในการนับสินค้าขึ้นและลงรถ	พนักงานขึ้นต่างจังหวัดจะต้องเป็นส่วนหนึ่งในการตรวจนับสินค้าทั้งขึ้นรถและลงจากรถ โดยมีหัวหน้าพนักงานคอยควบคุมอย่างใกล้ชิด ซึ่งถือว่าเป็นการยุติธรรมทั้งฝ่ายที่ขึ้นต่างจังหวัด และฝ่ายลอจิสติกส์
บรรจุสินค้าขนาดเล็กรวมเป็นถุงๆละ 5 ชิ้น หรือ 2 ชิ้น	สินค้าชิ้นเล็กๆ จะมีการบรรจุใส่ถุง ถุงละ 2 ชิ้น หรือ 5 ชิ้น ทำให้สินค้าไม่กระจัดกระจาย การหยิบจับจะง่ายขึ้น และสะดวกต่อการตรวจนับสินค้า ทั้งการนำขึ้น นำลง และช่วงการตรวจนับจากการขาย ดังรูปที่ 4.17
ทำสมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog) ลูกค้าไม่ต้องไปดูในรถ	หลายๆครั้งลูกค้าคิดไม่ออกว่า จะซื้อสินค้าใด จึงขอไปดูที่รถ เพื่อเลือกสินค้า แล้วจะหยิบสินค้าเอง บางครั้งลูกค้ามาหลายคน ทำให้พนักงานขึ้นต่างจังหวัดควบคุมสินค้าไม่ได้ จึงได้มีการออกแบบทำสมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog) ประจำพนักงานขายแต่ละคน ซึ่งคาดว่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน คือสินค้าไม่สูญหาย และคาดว่าจะช่วยให้ขายมากขึ้น ดังรูปที่ 4.18 หรือรูปที่ 4.9
สินค้าที่มีมูลค่าสูงจะถูกเขียนใส่ใบส่งของเป็นอันดับแรก	สินค้าที่มีมูลค่าสูงสูญหาย เกิดผลกระทบอย่างมาก จึงได้ปลูกฝังให้พนักงานเห็นความสำคัญ โดยสินค้าที่มีมูลค่าสูงจะถูกเขียนใส่ใบส่งของเป็นอันดับแรก

ตารางที่ 4.24 แนวทางการแก้ไขและคำอธิบายของสินค้าสูญหาย (ต่อ)

แนวทางการแก้ไข	คำอธิบาย
สินค้าที่ลูกค้าไม่ต้องการให้รีบเก็บขึ้นรถทันที	หลายครั้งที่นำสินค้าลงจากรถมาให้ลูกค้าดู แล้วลูกค้าไม่ทำการซื้อ จากนั้นพนักงานไม่ได้เก็บทันที ทำให้ลืมสินค้าไว้ร้านลูกค้า จึงได้ปลุกฝังให้พนักงานเห็นความสำคัญ สินค้าที่ลูกค้าไม่ต้องการให้รีบเก็บขึ้นรถทันที
จดสินค้าที่ลงจากรถใส่สมุดจดรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่ง	สินค้าที่ได้ลงจากรถทุกชนิดและจำนวน ควรจะบันทึกใส่สมุดจดรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่งทุกครั้ง เพื่อจะสามารถสืบกลับได้ว่าสินค้านั้นได้นำลงมาไว้ที่ร้านไหนบ้าง
จอดรถในที่ปลอดภัย และล็อค อย่างแน่นหนาเสมอ	สำหรับสถานที่พักจะต้องมีที่สำหรับจอดรถโดยเฉพาะ มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีแสงสว่างเพียงพอ และไม่เปลี่ยว สำหรับรถนั้นเมื่อพนักงานออกจากรถ จะต้องล็อคประตูหน้า-หลัง
สมุดจดสินค้าที่ลูกค้าสั่งโบส่งของ และตัวสินค้าต้องเท่ากัน	ดังตารางที่ 4.25 แสดงขั้นตอนที่สำคัญของการขาย
การตรวจนับให้แยกสินค้าที่นับแล้วออกจากกองที่ยังไม่นับ	ดังตารางที่ 4.25 แสดงขั้นตอนที่สำคัญของการขาย
เน้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในดูแลและตรวจนับสินค้า	ให้พนักงานต้องปฏิบัติตามแนวทางที่กล่าวมาข้างต้น
ผลของการสูญหายของสินค้าคือการหักเงิน	ตามตารางที่ 4.12 หมวดที่ 6 ระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานชั้นต่างจังหวัด ข้อที่ 9

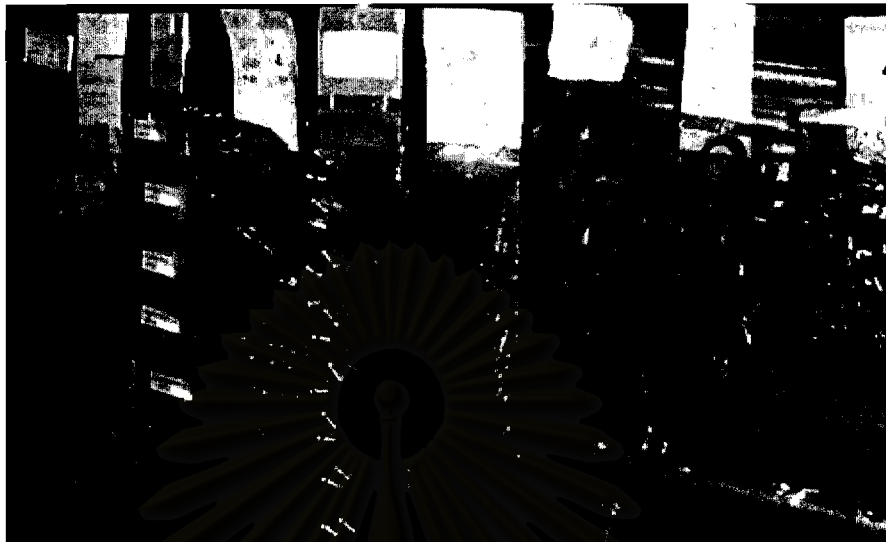
### ตารางที่ 4.25 ตัวอย่างขั้นตอนที่สำคัญของการขาย

คู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นต่างจังหวัด
<p><b>3. ขั้นตอนที่สำคัญของการขาย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักทายลูกค้าด้วยการกล่าวคำว่า สวัสดี</li> <li>2. ถามลูกค้าว่ามีสินค้าอะไรที่บ้างต้องการ</li> <li>3. นำเสนอสินค้าโปรโมชั่น และสินค้าที่ทางร้านต้องการขาย</li> <li>4. จดความต้องการของลูกค้า (order) ลงในสมุดจดรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่ง</li> <li>5. ยื่นใบเสร็จเก็บเงินทั้งหมดที่ค้างชำระ พร้อมทั้งรับเงินและตรวจนับให้ถูกต้อง</li> <li>6. ให้พนักงานงานไปหยิบสินค้าตามสมุดจดรายการสินค้า โดยนับให้ถูกต้อง</li> <li>7. ถ้ามีสินค้าใดที่ลูกค้าสั่งเพิ่มเติม หรือลด จะต้องเขียนลงในสมุดจดรายการสินค้าด้วย</li> <li>8. สินค้าที่พนักงานหยิบจะถูกมาวางกองรวมกัน</li> <li>9. เขียนรายการสินค้าลงในใบบิล โดยทำตามลำดับดังนี้             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สินค้าจริงที่ส่งให้ลูกค้า</li> <li>2) รายการสินค้าที่อยู่ในใบส่งของชั่วคราว</li> <li>3) สมุดจดรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่ง</li> </ol>             โดยที่ทั้งสามอย่างนี้ต้องเท่ากัน/เหมือนกัน ดังต่อไปนี้             <ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนชนิดของสินค้าที่อยู่ทั้งสามอย่างต้องเท่ากัน</li> <li>- จำนวนของสินค้าในแต่ละรายการที่อยู่ทั้งสามอย่างต้องเท่ากัน</li> </ul> </li> <li>10. ตรวจสอบและแก้ไขก่อนบิลถึงมือลูกค้า พนักงานหยิบสินค้า/เซลล์จะต้องตรวจสอบว่า             <div style="text-align: center;"> <p>เท่ากัน</p> </div> </li> <li>11. ให้ผู้รับสินค้าลงชื่อในบิลในช่องผู้รับของ</li> <li>12. จากนั้นให้ฉีกบิลสีเหลืองหรือบิลใบที่สองให้ลูกค้าเพียงใบเดียว โดยที่บิลใบอื่นๆยังอยู่ในสมุดบิล</li> </ol>



ตารางที่ 4.25 ตัวอย่างขั้นตอนที่สำคัญของการขาย (ต่อ)

คู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นห้างจังหวัด
<p>13. ให้ผู้รับสินค้าลงชื่อในใบส่งของชั่วคราว ในช่องผู้รับของ</p> <p>14. จากนั้นให้ฉีกบิลสีเหลืองหรือบิลใบที่สองให้ลูกค้าเพียงใบเดียว</p> <p>15. ตรวจสอบสินค้าต่อหน้าลูกค้า คือ ทั้งฝ่ายลูกค้าและฝ่ายพนักงานหยิบสินค้า/เซลล์ดูบิลใบสีขาว พร้อมกัน จากนั้นอ่านที่ละรายการตามลำดับ พร้อมทั้งหยิบสินค้าที่อ่านนั้นแยกออกมาต่างหาก</p> <p>16. พนักงานจะต้องช่วยกันตรวจเช็คสิ่งของ ก่อนเดินทางออกจากร้านลูกค้า</p> <p>17. ลาลูกค้า ด้วยการยกมือไหว้ กล่าวคำว่า ลาก่อนครับ โชคดีนะครับ เป็นต้น</p> <div data-bbox="474 738 1039 1386" style="text-align: center;"> </div> <div data-bbox="315 1415 1216 1670" style="text-align: center;"> <p>สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> </div>
8

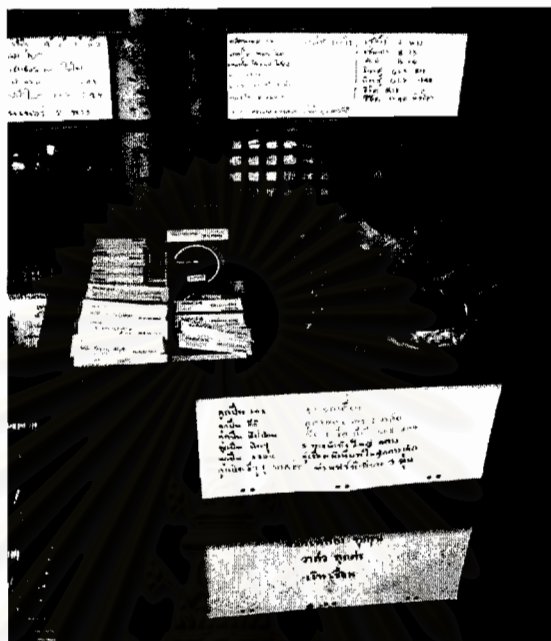


รูปที่ 4.17 บรรจุสินค้าขนาดเล็กรวมเป็นตงๆละ 5 ชั้น หรือ 2 ชั้น



รูปที่ 4.18 สมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog) ประจำพนักงานขาย

นอกจากนี้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการค้นหาและหยิบสินค้า โดยทำการติดชื่อสินค้าลงบนหน้าตะกร้า ตามรูปที่ 4.19 และป้ายชื่อของสินค้าบนลิ้นชัก



รูปที่ 4.19 ป้ายชื่อของสินค้าบนหน้าตะกร้าเก็บสินค้า

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.3.10 ปัญหาที่ 10 พนักงานขายไม่ทราบราคาของสินค้าบางชนิด มีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงราคาขายจากสำนักงาน

จากเกณฑ์ข้อกำหนดที่ 5.5.3 ระบุไว้ว่า การสื่อสารภายใน (Internal Communication) ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่า มีการจัดทำกระบวนการต่างๆในการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสม และการสื่อสารนี้ให้รวมไปถึง การสื่อสารเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพด้วย

ข้อกำหนดที่ 4.2.3 ระบุไว้ว่า การควบคุมเอกสารต่างๆ (Control of Documents) เอกสารต่างๆที่จำเป็นในระบบบริหารคุณภาพ ต้องได้รับการควบคุม ต้องมีการจัดทำขั้นตอนการทำงาน (Documented Procedure) ขึ้นมาหนึ่งขั้นตอนๆ เพื่ออธิบายวิธีการควบคุมเอกสารที่ใช้ในระบบดังนี้

- a) การอนุมัติเอกสารต่างๆ อย่างเหมาะสมก่อนการนำไปใช้งาน
- b) การทบทวนและทำให้ทันสมัยเท่าที่จำเป็น ตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่ต้องมีการอนุมัติซ้ำ
- c) การทำให้มั่นใจว่า มีการระบุหรือชี้บ่ง (Identified) กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเอกสาร และสถานะของการแก้ไขปัจจุบัน (Current Revision Status)
- d) การทำให้มั่นใจว่า เอกสารที่ใช้งานฉบับ (Version) ที่เหมาะสม มีพร้อมไว้ ณ จุดต่างๆ ที่ใช้งาน
- e) การทำให้มั่นใจว่า เอกสารต่างๆนั้น อ่านออกได้ (Legible) และชี้บ่ง (Identified) แล้ว
- f) การทำให้มั่นใจว่า เอกสารต่างๆ ที่มาจากแหล่งภายนอกได้รับการชี้บ่งและมีการควบคุมการแจกจ่าย
- g) การป้องกันการเปลอนาเอกสารที่ยกเลิกแล้วไปใช้งาน และมีการชี้บ่งเอกสารหมดอายุเหล่านี้้อย่างเหมาะสม ในกรณีที่จะต้องเก็บเอาไว้เพื่อใช้ในวัตถุประสงค์อื่นใดก็แล้วแต่

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

ราคาขายของสินค้าเป็นเรื่องปกติที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขราคา ซึ่งเป็นไปตามกลไกของการตลาดและกลยุทธ์ขององค์กร แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นเมื่อฝ่ายสำนักงานแก้ไขแล้ว จะต้องแจ้งให้พนักงานขายรับทราบ ช่วงรอยต่อระหว่างการสื่อสารของฝ่ายสำนักงานและพนักงานขายตรงนี้เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาในข้อนี้ นั่นคือเรื่องการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ

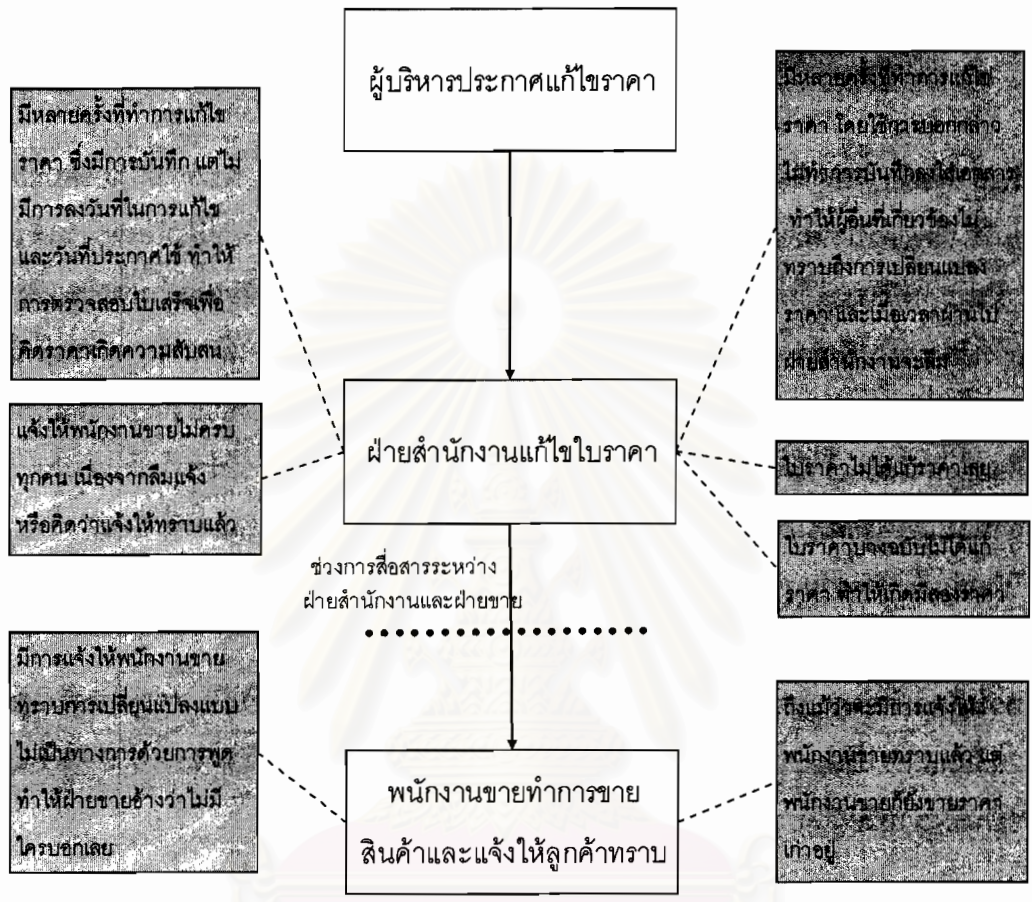
เนื่องจากว่าทางองค์กรนี้มีพนักงานชายและทีมงานอยู่หลายทีม เมื่อมีการเตรียมแก้ไขราคา หลายครั้งพนักงานชายไม่ได้อยู่ ณ ที่ร้าน จึงทำการแจ้งให้ทราบทันทีไม่ได้ บางครั้งมีการแจ้งให้พนักงานชายชุดหนึ่งทราบ แต่อีกชุดไม่ได้แจ้งการเปลี่ยนแปลงก็มีบ้าง ในใบราคาก็เช่นเดียวกันเมื่อพนักงานชายอยู่ต่างจังหวัดอยู่ ทำให้ฝ่ายสำนักงานไม่สามารถแก้ไขใบราคาได้ทันทีในทั้งหมดทุกชุดของพนักงานชาย

การค้นหารูปแบบของความล้มเหลวที่มักเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำนั้น สามารถใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความล้มเหลวจากกระบวนการ (Process Failure Analysis) มาช่วยหาข้อบกพร่องต่างๆที่เกิดจากการสื่อสารการแก้ไขราคาสินค้า ดังรูปที่ 4.20 แสดงแผนผังการวิเคราะห์ความล้มเหลวจากกระบวนการสื่อสารเรื่องการแก้ไขราคา

แนวทางการแก้ไขปัญหาสามารถออกแบบได้ดังตารางที่ 4.26

นอกจากนี้ใบราคาของโรงงานผลิตหรือของผู้ขายสินค้าให้กับองค์กร จะมีการลงวันที่ของการได้รับ และวันที่ที่โรงงานเริ่มประกาศใช้ด้วย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.20 แผนผังการวิเคราะห์ความล้มเหลวจากกระบวนการสื่อสารเรื่องการแก้ไขราคา

ตารางที่ 4.26 แนวทางการปรับปรุงการสื่อสาร เมื่อมีการแก้ไขราคาสินค้า

ลำดับ	แนวทางการดำเนินงาน	ก่อให้เกิด
1.	กำหนดให้มีใบราคาที่อยู่ในสำนักงานเพียง 1 ชุดที่เป็นมาตรฐานหลัก	ใบราคาสำนักงานจะถูกอ้างอิงไปยังใบราคาที่อยู่กับพนักงานขาย
เมื่อมีการแก้ไขราคา ปฏิบัติดังนี้		
2.	แก้ไขในใบราคามาตรฐานในสำนักงานพร้อมลงวันที่ในการประกาศใช้	ทุกคนจะอ้างอิงเอกสารชุดนี้เป็นหลัก ซึ่งจะเป็นใบราคาที่ถูกดัดแปลงที่สุดโดยจะถูกใช้อ้างอิง
3.	ทำการบันทึกใส่ในใบแก้ไขราคา ซึ่งจะอยู่หน้าแรกของแฟ้มราคาพร้อมลงวันที่การประกาศใช้งาน	เพื่อช่วยในการเตือนความจำให้กับฝ่ายสำนักงาน เมื่อพนักงานขายเข้าสำนักงานหรือก่อนขึ้นต่างจังหวัด จะได้แจ้งการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานขายทราบ
4.	ฝ่ายสำนักงานต้องตามแก้ไขราคาในรูปแบบฟอร์มใบรายการสินค้านำขึ้นและนำลง และใบราคาที่อยู่กับพนักงานขาย	เพื่อให้มีราคาของสินค้าเพียงราคาเดียว
5.	ใบราคาเก่าที่ไม่ใช้จะทำการกากบาทเขียนคำว่ายกเลิก พร้อมวันที่ยกเลิกการใช้ จากนั้นจะนำไปเก็บยังแฟ้มใบราคาเก่าที่ยกเลิกการใช้งาน	เพื่อป้องกันเอกสารที่ยกเลิกแล้วถูกนำไปใช้อีก และสามารถสืบกลับไปยังราคาเก่าได้ง่าย
6.	แจ้งให้พนักงานขายทราบ โดยให้พนักงานขายลงชื่อในใบแก้ไขราคาที่อยู่ในสำนักงาน (ต้นฉบับ)	พนักงานขายลงชื่อ เพื่อเป็นหลักฐานว่ามีการแจ้งให้ทราบแล้ว และทำให้สำนักงานรู้ว่าพนักงานขายท่านใดที่ยังไม่มีการแจ้งถึงการปรับปรุงให้ทราบ
7.	ฝ่ายสำนักงานสร้างเอกสารปะหน้าแรกของใบราคาที่ยื่นต่างจังหวัด พนักงานขายจะต้องใช้ราคาใหม่เสนอขายแก่ลูกค้า	เป็นการเตือนพนักงานขายให้ใช้ราคาใหม่เสนอลูกค้า และเป็นการย้ำราคา ก่อให้เกิดการจำได้ให้กับพนักงานขายในอนาคตต่อไป

#### 4.3.11 ปัญหาที่ 11 ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการเคลม

ข้อกำหนดที่ 5.2 ระบุว่า การยึดลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ (Customer Focus) ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่า ความต้องการต่างๆของลูกค้า ได้รับการกำหนดขึ้นมา และตั้งเป้าหมายอยู่ที่การส่งเสริมให้เกิดความพอใจจากลูกค้า

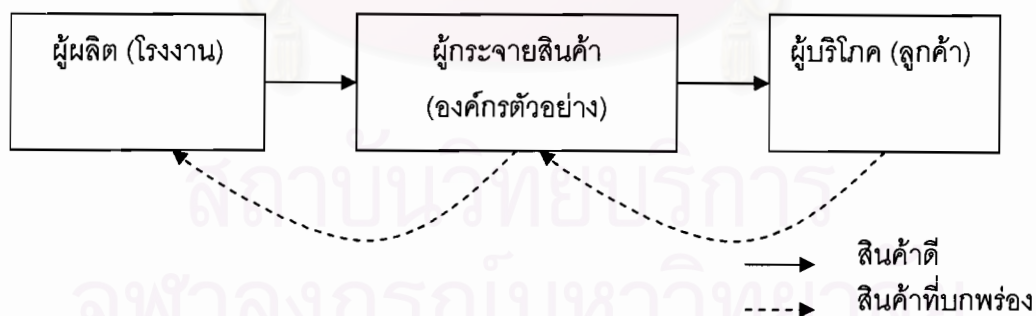
ข้อกำหนดที่ 7.2.3 c ระบุว่า การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า (Customer Communication) ขององค์กร ต้อง กำหนดและประยุกต์ใช้วิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารต่างๆ กับลูกค้าต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองจากลูกค้า ตลอดจน คำร้องเรียนจากลูกค้า

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

ธุรกิจการค้าขาย เมื่อลูกค้าทำการซื้อสินค้าไป จากนั้นสินค้านั้นมีความผิดปกติเกิดขึ้น หลายๆครั้งลูกค้าจะให้ทางร้านรับผิดชอบ นั่นคือการรับประกันหรือการเคลม

จากการสังเกตการณ์นั้น สามารถแบ่งรูปแบบการรับประกันได้ 3 รูปแบบ ได้แก่

- 1) ทำการเปลี่ยนตัวใหม่ให้
- 2) ทำการซ่อมสินค้าตัวนั้น
- 3) ไม่รับประกัน



รูปที่ 4.21 ความสัมพันธ์ของผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า และผู้บริโภค ในการเคลม



ปกติทางองค์กรจะมีรูปแบบมาตรฐานในการเคลมสินค้าดังรูปที่ 4.21 เมื่อสินค้าที่มีปัญหาจากผู้บริโภค (ลูกค้า) จะถูกส่งมายังองค์กร (ผู้กระจายสินค้า) องค์กรจะส่งเข้าโรงงาน จากนั้นโรงงานที่ผลิตจะพิจารณาว่าจะทำการเปลี่ยนตัวใหม่ให้ หรือทำการซ่อมให้ หรือไม่รับประกันเลย (ไม่รับผิดชอบ) จากนั้นโรงงานก็จะส่งสินค้าชนิดนั้นมายังองค์กร และองค์กรจะส่งไปยังร้านลูกค้าอีกครั้ง

ในกรณีที่รับประกันนั้น มักเกิดมาจากความผิดพลาดของลูกค้าเอง คือนำสินค้านั้นไปใช้ผิดประเภท ซึ่งไม่ใช่มาจากตัวผลิตภัณฑ์เอง อย่างไรก็ตามสินค้าตัวที่มีปัญหา ก็ต้องนำไปคืนลูกค้า .

ในเรื่องของการรับประกันหรือการเคลมสินค้าที่มีข้อบกพร่องนั้น จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า และมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับโรงงาน ผลเสียจากปัญหาข้อนี้ คือ การเคลมสินค้าซ้ำ หลายๆครั้งก็ล้ม หลายๆครั้งพนักงานขายต้องคืนสินค้าตัวใหม่ หรือคืนเงินสำหรับสินค้าตัวที่ถูกเคลม จนถึงระดับที่ลูกค้าเลิกซื้อขายสินค้าต่อไป ซึ่งสามารถแสดงปัญหาแบบละเอียดได้ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์ข้อบกพร่องของกระบวนการรับประกันสินค้า

หน่วยงาน	ข้อบกพร่องของกระบวนการ	ผลกระทบ
องค์กรกับลูกค้า	- องค์กรลืมส่งสินค้าให้กับลูกค้า - องค์กรหาสินค้าที่รับมาจากลูกค้าไม่พบ เพื่อส่งไปยังโรงงาน - องค์กรหาสินค้าที่รับมาจากโรงงานไม่พบ เพื่อคืนยังลูกค้า	- ลูกค้าไม่ได้รับสินค้าคืน - ลูกค้าได้รับสินค้าคืนช้า
องค์กรกับโรงงาน	- องค์กรลืมส่งสินค้าที่มีข้อบกพร่องให้โรงงาน - เมื่อส่งไปแล้วโรงงานลืมคืนสินค้ามายังองค์กร	- ลูกค้าหยุดทำการค้าขายกับองค์กร - หลายครั้งที่องค์กรต้อง
องค์กร	สินค้าที่มีข้อบกพร่อง หรือสินค้าที่จะคืนให้ลูกค้า เมื่ออยู่ที่ร้านไม่สามารถบ่งชี้และสอบถามได้ ว่าเป็นของลูกค้ารายใดรับมาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับมา	คืนสินค้าตัวใหม่ให้ลูกค้า

สภาพปัจจุบันกระบวนการรับประกันสินค้านั้น ถือได้ว่าไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่สามารถรองรับสินค้าที่มีข้อบกพร่องจากลูกค้าทั้งจำนวนน้อยและจำนวนมากได้ ซึ่งเป็นจุดอ่อนขององค์กรนี้และเป็นปัญหาที่เรื้อรังมานาน จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน


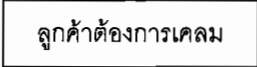
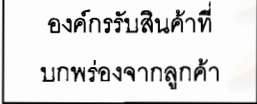
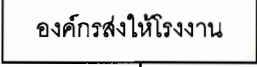

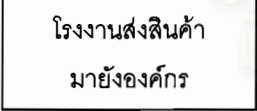
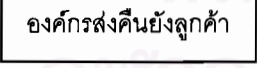
จากตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์ข้อบกพร่องของกระบวนการรับประกันสินค้า สามารถทำการออกแบบระบบการจัดการในเรื่องการรับประกันสินค้าหรือการเคลมได้ดังตารางที่ 4.28 และตารางที่ 4.29 แสดงเหตุผลและลักษณะของสิ่งที่ได้ออกแบบในเรื่องการเคลม



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.28 การออกแบบขั้นตอนการจัดการสินค้าที่บกพร่องของลูกค้า

S 11

ขั้นตอนใหม่	รายละเอียด
	<p>ในช่วงของการซื้อขายระหว่างลูกค้าและองค์กร การป้องกันผลิตภัณฑ์ที่บกพร่องสู่ลูกค้านั้น จะให้ลูกค้าทดสอบหรือเปิดแกะดูสินค้าทันที ถ้าลูกค้าไม่พึงพอใจในสินค้านั้นก็ไม่ต้องซื้อไป ซึ่งเป็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับทางองค์กรด้วย</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แปะกระดาษบ่งชี้สินค้าตอนต้นไว้ที่ตัวสินค้า</li> <li>- สินค้าจะถูกวางที่ชั้นวางของเคลม</li> <li>- กรอกใส่สมุดบันทึกสถานะการเคลม</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรออกไปส่ง-รับสินค้า ให้ตัวแทนของโรงงานลงชื่อและรับสินค้า ใบตัวจริงจะเก็บไว้ที่แขวนบิลของเคลม ใบสำเนาจะให้อยู่โรงงาน</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษบ่งชี้สินค้าตอนต้นจะถูกปะติดกับใบส่ง-รับสินค้าตัวจริง</li> <li>- จากนั้นจะมีการบันทึกสถานะใส่สมุดบันทึกการเคลม</li> </ul>
<p>โรงงานตัดสินใจ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรดูใบส่ง-รับสินค้าตัวจริง เพื่อทวงของเคลมจากโรงงานแล้วทำการทวงเมื่อเวลาผ่านไป 1 เดือน</li> <li>- โรงงานคืนสินค้ามาให้โดยจะมีใบคืนสินค้าที่ออกโดยโรงงาน ใบตัวจริงโรงงานจะเก็บไว้ ใบสำเนาที่ร้านจะเก็บไว้</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำเนาใบคืนสินค้าจากโรงงาน จะถูกปะกบกับใบส่ง-รับสินค้าตัวจริง และหลักฐานทั้งหมดจะถูกเก็บเข้าแฟ้มเก็บหลักฐานของเคลมเพื่ออ้างอิง</li> <li>- จากนั้นจะมีการกรอกรอกสถานะใส่สมุดบันทึกสถานะการเคลม</li> </ul>
 <p>รูปที่ 4.22 ขั้นตอนการจัดการสินค้าที่บกพร่องของลูกค้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้าได้รับจากโรงงานไม่ว่าจะได้รับการเปลี่ยนใหม่หรือซ่อมหรือสินค้าตัวเดิม จะทำการปะกระดาษชื่อร้านลูกค้า เพื่อส่งคืนลูกค้าต่อไป</li> <li>- สินค้านั้นจะถูกวางในช่องคืนสินค้าให้ลูกค้า</li> <li>- เมื่อส่งคืนลูกค้าแล้ว จากนั้นจะทำการกรอกรอกสถานะการเคลม ลงสมุดบันทึกสถานะการเคลม จากขั้นตอนนี้แสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการเคลมทั้งหมดได้สิ้นสุดลง</li> </ul>

ตารางที่ 4.29 เหตุผลและลักษณะของสิ่งที่ได้ออกแบบในเรื่องการเคลม

สิ่งที่ได้ออกแบบ	เหตุผลและลักษณะ
1. กระดาษบงชีสินค้าตอนต้น ดังรูปที่ 4.23	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดาษแผ่นที่จะถูกปะที่สินค้าที่บกพร่องทันทีเมื่อถึงที่ร้าน ทำให้รู้ว่าสินค้านั้นมีที่มาอย่างไร</li> <li>- ไม่ว่าพนักงานในองค์กรท่านใดมาพบก็จะรู้ว่าสินค้านี้ต้องทำอะไรต่อ ถึงแม้ว่าเวลาผ่านไปนานเท่าไรก็รู้ที่มา</li> <li>- เมื่อตัวแทนโรงงานมารับสินค้าไป กระดาษแผ่นนี้จะกะออกจากสินค้าและจะนำมาปะที่ใบส่ง-รับสินค้าที่ออกโดยองค์กร</li> <li>- ลักษณะของกระดาษบงชีสินค้าตอนต้น จะประกอบไปด้วยผู้รับสินค้ามา ชื่อลูกค้า วันที่ ทางองค์กรรับสินค้านั้นมา ชื่อสินค้า สาเหตุแนวทาง และมีการระบุว่าคืนลูกค้าต่อไปหรือนำไปขาย</li> </ul>
2. สมุดบันทึกสถานะการเคลม ดังตารางที่ 4.30	<p>ตารางบันทึกสถานะการเคลม จะเป็นตารางสรุปเหตุการณ์ของสินค้านั้น ตั้งแต่ต้นที่รับสินค้ามา ส่งให้โรงงาน จนส่งคืนให้ลูกค้า ถือได้ว่าเป็นเอกสารที่สำคัญมาก โดยจะแบ่งไปตามสายหรือตามภาค</p>
3. ชั้นวางของเคลม และชั้นวางสินค้าที่รอคืนลูกค้า ดังรูปที่ 4.24	<p>สถานที่เก็บสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเคลม เป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดที่อยู่ที่ชัดเจนให้กับสินค้าที่บกพร่อง ทำให้ไม่ไปปนกับสินค้าที่ดี และไม่กระจัดกระจายจนหาย พนักงานทุกคนรู้ทันทีว่าบริเวณนี้คือที่เก็บสินค้าที่บกพร่อง เตรียมที่จะนำส่งโรงงานต่อไป นอกจากนี้ยังมีอีกช่องที่จะเก็บสินค้าที่จะนำไปคืนลูกค้า</p>
4. ใบส่ง-รับสินค้าที่ออกโดยองค์กรให้กับโรงงาน ดังรูปที่ 4.25	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใบส่ง-รับสินค้าที่ออกโดยองค์กรให้กับโรงงาน เป็นหลักฐานเพื่อแสดงว่าโรงงานได้รับสินค้าที่บกพร่องไปแล้ว ใบส่ง-รับสินค้าจะมีอยู่ 2 ใบ คือตัวจริงและสำเนา โดยตัวแทนโรงงานเมื่อรับสินค้าไปจะต้องลงชื่อ และนำไปสำเนาส่ง-รับสินค้ากลับไป ส่วนใบส่ง-รับสินค้าตัวจริงจะถูกนำมาเก็บไว้ที่แขวนหลักฐานการเคลม</li> <li>- จากนั้นเมื่อโรงงานรับสินค้าคืนมายังองค์กรแล้ว ใบส่ง-รับสินค้าตัวจริงที่โดยองค์กรจะถูกแนบติดกับสำเนาใบคืนสินค้าที่ออกโดยโรงงานแล้วจะถูกเก็บใส่แฟ้มเก็บหลักฐานของเคลมเพื่ออ้างอิง</li> <li>- ลักษณะของใบส่ง-รับสินค้า จะมีวันที่โรงงานรับสินค้าไป ชื่อสินค้า สาเหตุ ชื่อโรงงาน</li> </ul>

ตารางที่ 4.29 เหตุผลและลักษณะของสิ่งที่ได้ออกแบบในเรื่องการเคลม (ต่อ)

สิ่งที่ได้ออกแบบ	เหตุผลและลักษณะ
5. ที่แขวนหลักฐานการเคลมระหว่างองค์กรและโรงงาน ดังรูปที่ 4.26	ที่แขวนหลักฐานการเคลม ใช้เก็บใบส่ง-รับสินค้า ทำให้สะดวกและง่ายต่อการติดตามสินค้าชนิดนั้นกับโรงงาน พนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจดูสินค้าที่โรงงานยังค้างอยู่ได้
6. ใบคืนสินค้า ที่ออกโดยโรงงาน ดังรูปที่ 4.27	ใบคืนสินค้าที่ออกโดยโรงงาน ซึ่งหลักฐานใบนี้เป็นหน้าที่ของโรงงานในการออกแบบและจัดพิมพ์ แสดงเป็นหลักฐานว่าทางโรงงานได้ส่งสินค้าชนิดนั้นคืนให้กับองค์กรแล้ว โดยจะมีตัวแทนขององค์กรลงชื่อรับสินค้าด้วย ซึ่งใบคืนสินค้าที่ออกโดยโรงงานนั้นจะมีอยู่ 2 ใบ คือตัวจริงและสำเนา ตัวจริงทางโรงงานจะนำกลับไป ส่วนสำเนานั้นจะให้ทางองค์กรเก็บไว้ ทางองค์กรจะนำใบสำเนานี้แนบติดกับใบส่ง-รับสินค้าฉบับจริง แล้วจะถูกเก็บใส่แฟ้มเก็บเอกสารเพื่ออ้างอิง
7. แฟ้มเก็บหลักฐานของเคลมเพื่ออ้างอิงระหว่างองค์กรและโรงงาน ดังรูปที่ 4.28	แฟ้มเอกสารของเคลมเพื่อการอ้างอิง แฟ้มนี้จะเก็บหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการเคลม ตั้งแต่ต้นจนจบในการติดต่อกับทางโรงงาน สิ่งที่จะถูกนำมาเก็บในแฟ้มที่มี 3 อย่างคือ กระดาษบ่งชี้สินค้าตอนต้น ใบส่ง-รับสินค้าที่ออกโดยทางองค์กรให้กับโรงงานฉบับจริง และสำเนาคืนสินค้าที่ออกโดยโรงงาน ส่วนใหญ่แฟ้มนี้จะใช้เพื่อการอ้างอิงเท่านั้น เพราะพนักงานผู้รับผิดชอบจะดูจากสมุดบันทึกสถานะการเคลมเป็นหลัก
8. กระดาษบ่งชี้ตอนปลาย ดังรูปที่ 4.29	กระดาษบ่งชี้ตอนปลาย จะมีลักษณะเรียบง่ายไม่วุ่นวายซับซ้อน เป็นเพียงแผ่นกระดาษเปล่า แล้วจะเขียนชื่อร้านลูกค้า อำเภอ จังหวัดไว้เท่านั้น แล้วกระดาษบ่งชี้ตอนปลายจะถูกปะไปยังสินค้าที่โรงงานคืนมาให้ สินค้าที่โรงงานคืนมาให้องค์กรจะทำการนำไปเก็บยังชั้นวางสินค้าที่รอคืนลูกค้า กระดาษบ่งชี้ตอนปลายจะถูกปะติดสินค้าไปจนกระทั่งสินค้านั้นถึงร้านลูกค้าแล้ว

ภาค _____	ชื่อเขตผู้รับ _____	S07
วัน/เดือน/ปี ที่รับมา _____		
ร้าน _____		
อ. _____ จ. _____		
สินค้า คือ _____		
การใช้งาน <input type="checkbox"/> ยังไม่ใส่ใช้ <input type="checkbox"/> ใส่ใช้งานแล้ว		
สภาพ/อาการ _____		
แนวทางอนาคต _____		
.....		
สินค้าตัวนี้ <input type="checkbox"/> คืนลูกค้าต่อไป <input type="checkbox"/> นำไปขายต่อไป		

รูปที่ 4.23 กระดาษข่งซีสินค้าตอนต้น



รูปที่ 4.24 ชั้นวางของเคลม และชั้นวางสินค้าที่รอคืนลูกค้า









รูปที่ 4.29 ตัวอย่างกระดาษบ่งชี้สินค้าตอนปลาย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### 4.3.12 ปัญหาที่ 12 ลูกค้าฝากสิ่งของแล้วไม่ได้รับคืน

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 7.5.4 ระบุไว้ว่า ทรัพย์สินของลูกค้า (Customer Property) ขององค์กร ต้อง ดำเนินการดูแลทรัพย์สินของลูกค้า ในระหว่างที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร หรือ อยู่ในระหว่างการใช้งานขององค์กร

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

การฝากสิ่งของจากลูกค้า แล้วลูกค้าไม่ได้รับคืน สิ่งของนั้นส่วนใหญ่จะเป็นสินค้า ตัวอย่างที่ลูกค้านำมา เพื่อให้ทางองค์กรช่วยหาซื้อให้

ปัญหาอยู่ที่ว่าเมื่อเวลาผ่านไปลูกค้าไม่ได้รับคืน ทำให้ลูกค้าบ่นต่อว่า ถ้าทางองค์กรไม่สามารถหาสินค้านั้นได้ ลูกค้าก็ต้องการสินค้าตัวอย่างนั้นกลับคืนมา เดิมนั้นการรับสินค้าตัวอย่างมา จะมีพนักงานคนนั้นคนเดียวคือพนักงานที่รับมาที่รู้ประวัติความเป็นมา เมื่อนานไปพนักงานที่รับสินค้านั้นมาก็จำไม่ได้ว่าวางไว้ที่ใดหรือมาจากร้านลูกค้าร้านใด ประกอบกับพื้นที่ที่จำกัด ไม่มีที่เก็บโดยเฉพาะทำให้สินค้าตัวอย่างนั้นกระจัดกระจาย และพนักงานที่เกี่ยวข้องจะมีงานหลักที่ต้องทำมาก ทำให้สินค้าที่ลูกค้าฝากมาถูกละเลยบ่อยครั้ง

ในปัญหาที่ 12 นี้ จะมีขั้นตอนที่สั้นกว่าปัญหาที่ 11 ที่กล่าวไปแล้ว แนวทางแก้ไข จะคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถปรับปรุงได้ดังนี้

- 1) การประกาศข่าบบ่งชี้ ตั้งแต่รับสินค้าจนกระทั่งคืนสินค้านั้นให้ลูกค้าแล้ว
- 2) สินค้าตัวอย่างนั้นจะถูกเก็บในช่องเก็บสินค้าที่นำไปคืนลูกค้าในรูปแบบที่ 4.24 แสดงชั้นวางสินค้าที่รอคืนลูกค้า ในกรณีที่พนักงานต้องการนำสินค้าตัวอย่างออกมามาดูเพื่อติดต่อหาสินค้าชนิดนี้มาขาย เมื่อดูเสร็จพนักงานก็จะนำไปเก็บในช่องเก็บสินค้านี้

#### 4.3.13 ปัญหาที่ 13 พนักงานมักลืมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 6.3 ระบุไว้ว่า สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน (Infrastructure) องค์กรจะต้อง กำหนดจัดให้มีและรักษาไว้ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็นในการทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ โดยสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ ให้รวมถึงสิ่งต่อไปนี้ ตามความเหมาะสม คือ อาคารต่างๆ สถานที่ทำงาน และสาธารณูปโภค (Utilities) ที่เกี่ยวข้อง อุปกรณ์ในกระบวนการ (ทั้ง Hardware และ Software) และ บริการสนับสนุนต่างๆ (เช่น การขนส่งและการสื่อสารต่างๆ)

ข้อกำหนดที่ 7.5.1 c และ d ระบุไว้ว่า การควบคุมการดำเนินการผลิตและบริการ (Control of Production and Service Provision) องค์กรต้อง วางแผน และทำการผลิตและบริการภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ถูกควบคุม เงื่อนไขที่ควบคุม ต้อง รวมถึงเงื่อนไขดังต่อไปนี้เท่าที่ประยุกต์ได้ คือ การใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมความพร้อมและการใช้เครื่องมือต่างๆในการเฝ้าติดตาม และการตรวจวัด เป็นต้น

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

พนักงานขายจะเข้าหาลูกค้าโดยถึงร้านลูกค้า เพื่อทำการขายสินค้า ในขั้นตอนการขายในแต่ละครั้งจะสามารถแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ๆคือ การขายสินค้าครั้งใหม่ และการขอเก็บเงินของครั้งก่อนที่ลงสินค้าให้ เมื่อเสร็จจากการขายพนักงานขายจะเดินทางไปยังลูกค้ารายอื่นๆต่อไป

ปัญหาที่พบเจอคือ พนักงานขายมักลืมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า จากการสอบถามพนักงานขายพบว่าสิ่งของที่เคยลืมไว้ ได้แก่ ใบราคา ใบรายการสินค้านำขึ้นและนำลง สมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog) ตะกร้าใส่สินค้า ปากกา เครื่องคิดเลข สมุดจดรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่ง (Order) โทรศัพท์มือถือ ใบเสร็จเก็บเงิน

สามารถยกตัวอย่างของเหตุการณ์ต่างๆได้ดังนี้

บางครั้งลืมสิ่งของที่มีมูลค่าและสำคัญมาก เช่น เครื่องคิดเลข แคตตาล็อก ต้องเดินทางกลับมายังร้านลูกค้าเพื่อมาเอา หรือต้องฝากลูกค้าไว้ก่อน แล้วคราวถัดไปมาเอาคืน บางครั้งลืมสิ่งของที่มีมูลค่าน้อย เช่น ปากกา ก็จะทำให้ลูกค้าไปเลย แล้วพนักงานจะหาซื้อระหว่างทางมาใช้ก่อน

กิจกรรมหรืองานที่พนักงานขายและพนักงานขับรถที่ขึ้นต่างจังหวัด ซึ่งจะประกอบไปด้วย

- 1) งานเสนอสินค้าจากสมุดแจ้งรายการสินค้าและใบราคา
- 2) งานจดสินค้าที่ลูกค้าต้องการ
- 3) งานดูแลรถและสินค้าที่อยู่ในรถ
- 4) งานจัดเตรียมและหยิบสินค้าในรถ
- 5) งานดูแลสินค้าที่วางลงมาจากร้านลูกค้าแล้ว
- 6) งานเขียนใบส่งของชั่วคราว
- 7) งานการเคลื่อนย้ายสินค้าจากรถมายังร้านลูกค้า
- 8) งานยื่นใบเสร็จรับเงินที่จะเก็บเงินจากลูกค้า
- 9) งานเก็บและการตรวจนับเงินหรือตัวเงิน (เช็ค)
- 10) งานตรวจนับชนิดสินค้า และจำนวนที่ลูกค้าต้องการ
- 11) งานนำลงและนำขึ้นเก็บสำหรับสินค้าตัวอย่าง

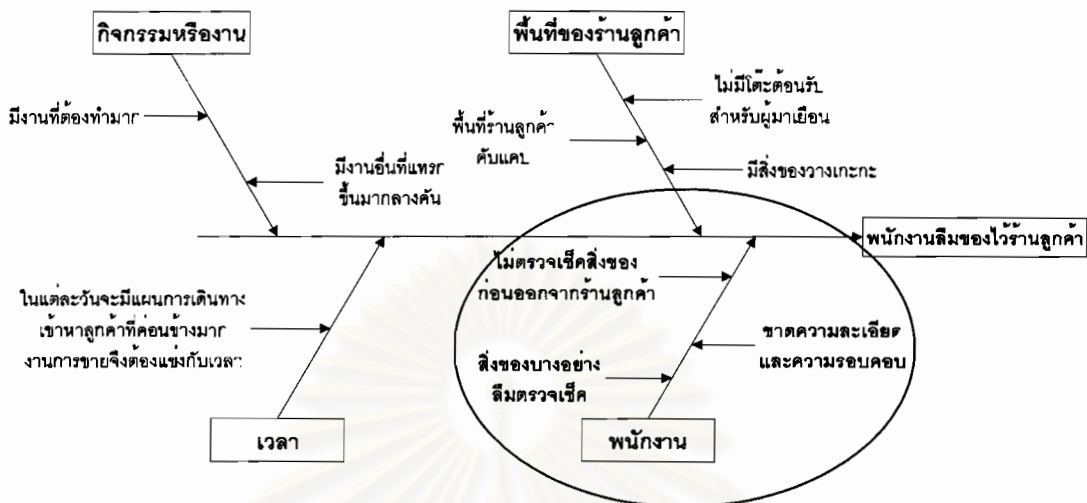
นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมหรืองานที่มักเกิดขึ้นระหว่างการขายคือ

- งานรับสินค้าที่บกพร่อง
- งานรับโทรศัพท์ที่แทรกขึ้นมา
- งานรับสินค้าตัวอย่างจากลูกค้า

จากกิจกรรมหรืองานของขั้นตอนการขายนั้น ถือได้ว่าเป็นหน้าที่ที่พนักงานขายและพนักงานขับรถจะต้องปฏิบัติเป็นประจำเมื่อถึงร้านลูกค้า เมื่อทำการวิเคราะห์สาเหตุของการล้มสิ่งของ พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจ คือ

- 1) มีกิจกรรมหรืองานที่มีปริมาณมากเพราะค่อนข้างซับซ้อนสำหรับพนักงานสองคน หลายครั้งจะมีงานแทรกมาระหว่างงานที่กำลังทำอยู่ซึ่งยังไม่เสร็จ
- 2) ประเด็นต่อมาคือ พนักงานทั้งสองจะต้องทำงานให้ทันกับเวลาที่มืออย่างจำกัด ฉะนั้นงานแต่ละงานต้องรีบทำพอสมควร
- 3) อีกประเด็นคือ บ่อยครั้งพบว่าพื้นที่ของร้านลูกค้าไม่เอื้ออำนวยต่อการขาย ทำให้สิ่งของที่พนักงานขายนำลงมาไม่สามารถวางอยู่บริเวณเดียวกัน

จากทั้งสามประเด็นนั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ยากแก่การแก้ไขหรือควบคุม



รูปที่ 4.30 ผังแสดงเหตุและผลในการลิ้มสิ่งของไว้ร้านลูกค้า

จากรูปที่ 4.30 แสดงผังแสดงเหตุและผลในการลิ้มสิ่งของไว้ร้านลูกค้า จะพบว่า สาเหตุที่สามารถทำการปรับปรุงได้ คือ ในส่วนของพนักงาน จึงสามารถทำการออกแบบได้ดัง ตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 แนวทางการปรับปรุงการลิ้มสิ่งของไว้ร้านลูกค้าสาเหตุที่เกิดจากคน

สาเหตุที่เกิดจากคน	แนวทางการแก้ไข
ขาดความละเอียดและรอบคอบ	เน้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของความรอบคอบในการไม่ลิ้มสิ่งของและชี้ให้เห็นถึงผล หรือไม่สะดวกต่างๆ
ไม่ตรวจเช็คสิ่งของก่อนเดินทางออกจากร้านลูกค้า	ในการลิ้มสิ่งของ ด้วยคู่มือการเข้าทำงาน ดังตารางที่ 4.12 และคู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นต่างจังหวัด ดังตารางที่ 4.25
ลืมตรวจเช็คสิ่งของบางอย่าง	เนื่องจากมีสิ่งของหลายอย่างที่พนักงานทั้งสองจะต้องช่วยกันตรวจเช็คก่อนเดินทางออกจากร้านลูกค้า จึงมีการออกแบบใบแสดงรายการสิ่งของทั้งหมดที่เกี่ยวข้องขึ้นมา โดยจะปะไว้ใ้ในรถ เมื่อพนักงานขึ้นบนรถก่อนที่จะเดินทางออกจากร้านลูกค้าพนักงานต้องตรวจสอบสิ่งของจากใบแสดงรายการที่ปะไว้ ดังรูปที่ 4.31



รูปที่ 4.31 ใบรายการสิ่งของที่ต้องตรวจสอบก่อนออกจากร้านลูกค้า

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.3.14 ปัญหาที่ 14 ขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่าง องค์กรกับลูกค้า

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 8.5.3 ระบุไว้ว่า การลงมือป้องกัน (Preventive Action) องค์กร ต้อง กำหนดการลงมือเพื่อขจัดต้นตอต่างๆ ของ ความไม่สอดคล้องที่มีศักยภาพเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น การลงมือป้องกันต่างๆ ต้อง เหมาะสมกับผลต่างๆ ของความไม่สอดคล้อง ต่างๆที่มีศักยภาพนั้นๆ

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า ย่อมส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่ มั่นคงแน่นอน ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า นั้น มักเป็นผู้จัดการ ฝ่ายขาย ซึ่งจะมีการปรึกษากันภายใน มักประกอบไปด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่าย สำนักงาน ผู้จัดการทั่วไป และสอบถามข้อมูลจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง แนวทางในการตัดสินใจจะ มีอยู่ 3 แนวทาง ดังนี้

- 1) ทำตามที่ลูกค้าต้องการ องค์กรมักเสียผลประโยชน์
- 2) ยึดตามระเบียบการขายของทางองค์กร ลูกค้าเสียผลประโยชน์
- 3) ใช้วิธีประนีประนอม ทั้งองค์กรและลูกค้าเสียผลประโยชน์โดยแบ่งกัน

สามารถแสดงตัวอย่างของปัญหาและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ดังตาราง  
ที่ 4.32

ระบบการจัดการที่ดีควรมีการป้องกันปัญหาใดๆ ไม่ให้เกิดขึ้นเลย อย่างไรก็ตาม ความต้องการของลูกค้ามีหลากหลาย ประกอบกับสภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง และระดับ หรือตำแหน่งขององค์กรในตลาดถือได้ว่าอยู่ในระดับที่ไม่สูงนักเหมือนกับโรงงานที่ทำการผลิต จนทำให้ความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่ทำลายขององค์กรที่ต้องเผชิญ



ปัญหาที่เกิดขึ้นในครั้งแรกที่เป็นเรื่องใหม่นั้นเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ามากควรจะต้องมีเก็บข้อมูลไว้พัฒนาไปสู่ข่าวสารและเป็นองค์ความรู้ต่อไป เพื่อให้พนักงานได้ทำการศึกษา

แบบฟอร์มบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ได้ถูกออกแบบขึ้น โดยเลียนแบบการบันทึกการเกิดอุบัติเหตุในโรงงาน โดยมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยเป็นผู้ดูแล ซึ่งการจดบันทึกการเกิดอุบัติเหตุนั้นจะมีการสืบไปหาสาเหตุ และทำการแก้จุดนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้อุบัติเหตุชนิดนั้นและชนิดใกล้เคียงไม่ให้เกิดขึ้นอีก ทำนองเดียวกับการบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า นั้นเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ชนิดนี้เกิดขึ้นอีก ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ความรู้ให้กับองค์กรในการอบรมพนักงานขายต่อไปในอนาคตซึ่งเชื่อมโยงกันกับ ISO 9001 ข้อที่ 8.5.3

สิ่งที่องค์กรควรจะได้ คือ ปัญหานั้นจะไม่เกิดขึ้นอีกกับร้านลูกค้า นั้น รวมถึงร้านอื่นๆด้วย หรือถ้าเกิดขึ้นอีกก็สามารถมาสืบค้นดูจากเอกสารที่บันทึกดูแนวทางการแก้ไขเฉพาะหน้าในอดีตที่ผ่านมา แล้วมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.32 ตัวอย่างของปัญหาและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

ลักษณะ	ความต้องการของลูกค้า	ระเบียบของทางร้าน	การตัดสินใจ	ผลลัพธ์
ลูกค้าทำการซื้อสายแอร์รถยนต์จากทางองค์กรไป แล้วนำไปใช้ผิดประเภท	ต้องการให้ทางร้านเปลี่ยนสายแอร์เส้นใหม่ให้	1) ซื้อแล้วไม่รับเปลี่ยนหรือคืน 2) สายแอร์ปกติจะไม่มี การรับประกัน เนื่องจากปัจจุบันมีการใช้ผิดประเภทมาก	ไม่เปลี่ยนสายแอร์เส้นใหม่ให้	ลูกค้าไม่จ่ายเงินที่ค้างไว้จนกว่าทางองค์กรจะเปลี่ยนสายแอร์เส้นใหม่ให้ ทำให้ทางองค์กรต้องคืนสินค้าใหม่ให้ แต่ทางองค์กรจะไม่ทำการขายสินค้าชนิดนั้นให้กับร้านลูกค้ารายนี้อีกต่อไป
ลูกค้าโทรศัพท์มาถามราคาและทำการเจรจาต่อรองจนถึงราคาหนึ่งที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ แล้วทำการสั่งสินค้านั้น โดยส่งทางบริษัทขนส่งไปให้ ซึ่งสินค้ามีขนาดใหญ่	เมื่อลูกค้าไปถึงร้านลูกค้าลูกค้าทำการโทรศัพท์มายังทางร้าน เพื่อทำการต่อรองราคาอีกครั้ง เพื่อให้ได้ราคาที่ถูกลงกว่านี้อีก ถ้าไม่ลดให้จะคืนสินค้า	ทางองค์กรถือว่าการเจรจาเรื่องราคายุติตั้งแต่ที่ลูกค้าทำการสั่งสินค้าแล้ว	ไม่ทำตามที่ลูกค้าต้องการ คือ ไม่ลดราคาให้อีก	ลูกค้ารับสินค้าไว้ โดยไม่คืนสินค้า

จากที่กล่าวมาในข้างต้นนี้ ทางองค์กรยังขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้น มักจะเกิดขึ้นแล้วเกิดขึ้นอีก ทำให้เกิดความเสียหายที่เป็นทั้งในรูปตัวเงิน และความรู้สึกที่ไม่ดีของลูกค้า

ในงานวิจัยนี้สามารถทำการออกแบบระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า สิ่งที่ทำกรวางแผนสามารถดูได้จากตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 การออกแบบระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้น

S 12

ขั้นตอนที่ออกแบบ	รายละเอียด
เกิดปัญหาขึ้น	ถ้ามีปัญหาที่ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น จะมีการแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะมีการปรึกษาหารือกันภายใน
ผู้บริหารประชุมปรึกษาหารือ	
บันทึกปัญหาลงแบบฟอร์ม	ผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจของผู้บริหาร หัวข้อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะถูกบันทึกลงยังแบบฟอร์มที่ได้ออกแบบขึ้น ดังตารางที่ 4.34
เรียบเรียงเป็นคู่มือการอบรม	การบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า ทุก 6 เดือน จะมีการนำไปเพิ่มในคู่มืออบรม ในขณะที่เดียวกันจะมีแนวทางสำหรับการปฏิบัติตนสำหรับร้านลูกค้านี้และร้านอื่นด้วย เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม
อบรมพนักงาน	คู่มือการอบรมจะถูกนำไปใช้ในการอบรมพนักงานต่อไป
พนักงานมีความรู้	จากจุดนี้คาดว่าปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วไม่น่าจะเกิดขึ้นอีก หรือถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นอีกก็จะมีแนวทางแก้ไขเฉพาะที่เคยนำมาใช้แล้ว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการนำมาช่วยตัดสินใจ

รูปที่ 4.32 ขั้นตอนของระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้น

ตารางที่ 4.34 แบบฟอร์มบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า

บันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า	
ภาค .....	วันที่พบปัญหา
ชื่อร้านลูกค้า .....	อำเภอ .....
	จังหวัด .....
ลักษณะลูกค้า	การจ่ายเงิน ( ) จ่ายตรง ( ) ปานกลาง ( ) ไม่ตรง
	ยอดการซื้อ ( ) 8000 บาทขึ้นไป ( ) 7999-5000 บาท ( ) ต่ำกว่า 5000 บาท
	นิสัยใจคอ ( ) ดี ( ) ปานกลาง ( ) ไม่ดี
ปัญหาและลักษณะความต้องการของลูกค้า	
.....	
หลักการและระเบียบ	
.....	
การแก้ปัญหาในกรณี และผลลัพธ์	
.....	
แนวทางปฏิบัติสำหรับร้านนี้ในอนาคต	
.....	
แนวทางป้องกันการเกิดปัญหาของปัญหาดังกล่าวในอนาคต	
.....	
<p>สถาบันวิทยบริการ</p> <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>ลงชื่อผู้บันทึก</p> <p>.....</p>	

#### 4.3.15 ปัญหาที่ 15 ที่เก็บสินค้า กระจาย

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 7.5.5 ระบุไว้ว่า การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์ (Preservation of Product) องค์การ ต้อง ถนอมรักษาความสอดคล้องผลิตภัณฑ์ ระหว่างกระบวนการภายในและการขนส่ง ไปยังจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ การถนอมรักษา ต้อง รวมถึง การขึ้นบัญชี การขนย้าย การบรรจุ การจัดเก็บ และการป้องกัน การถนอมรักษา ต้อง ประยุกต์ใช้กับอะไหล่ของผลิตภัณฑ์ด้วย

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

ปัญหานี้เป็นอีกปัญหาที่ยากต่อการจัดการ เนื่องจากลักษณะของร้านขายชิ้นส่วนนี้ เปรียบเสมือนเป็นคลังสินค้าแห่งหนึ่งเพื่อกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภครายย่อยอื่นๆต่อไป จึงจำเป็นต้องมีการจัดเก็บสินค้าชนิดต่างๆ ประกอบกับชนิดของสินค้าของทางร้านมีหลากหลาย และการส่งแต่ละครั้งต้องส่งเป็นจำนวน ทำให้มีความลำบากในการจัดการคลังสินค้าสำหรับพื้นที่ที่มีอยู่อย่างจำกัด

สภาพปัจจุบันสินค้าชนิดเดียวกันอยู่ต่างที่กัน สินค้าที่อยู่ในหมวดประเภทเดียวกันอยู่ต่างที่กัน พื้นที่การจัดเก็บที่จำกัด ส่งผลทำให้ใช้เวลาหาสินค้านาน หรือถ้าหาไม่พบทำให้เข้าใจว่าสินค้าชนิดนั้นหมด จึงเกิดการสั่งซื้อสินค้านั้นเข้ามาอีก จึงเกิดความสูญเสียเปล่าเกินความจำเป็นขึ้น หลายๆครั้งนำไปสู่การสูญเสียเนื่องจากการจัดเก็บไว้นาน นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบทำให้ส่งสินค้าไปยังลูกค้าหรือผู้บริโภครายย่อย ในส่วนของการตรวจเช็คจำนวนสินค้าเกิดความผิดพลาดสูง เพื่อนำตัวเลขมาทำการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจต่อไป

ในคลังขององค์การนี้มีส่วนใหญ่สินค้ากระจาย กระจาย ไม่เรียบร้อย ควรทำปรับปรุง โดยอาศัยเทคนิค 5ส ส ตัวที่สอง คือ สะดวก การจัดให้สิ่งของจำเป็นอยู่ในสภาพที่จะนำมาใช้ได้โดยสะดวก ในขณะที่จำเป็นต้องใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีความสูญเสียเปล่าเกิดขึ้น รวมถึงสะดวกในการจัดเก็บ สะดวกในการตรวจนับจำนวน หลักการแนวความคิดเบื้องต้นจะอาศัยพื้นที่ในแนวตั้งให้เป็นประโยชน์ และทำป้ายชื่อในแต่ละสินค้า

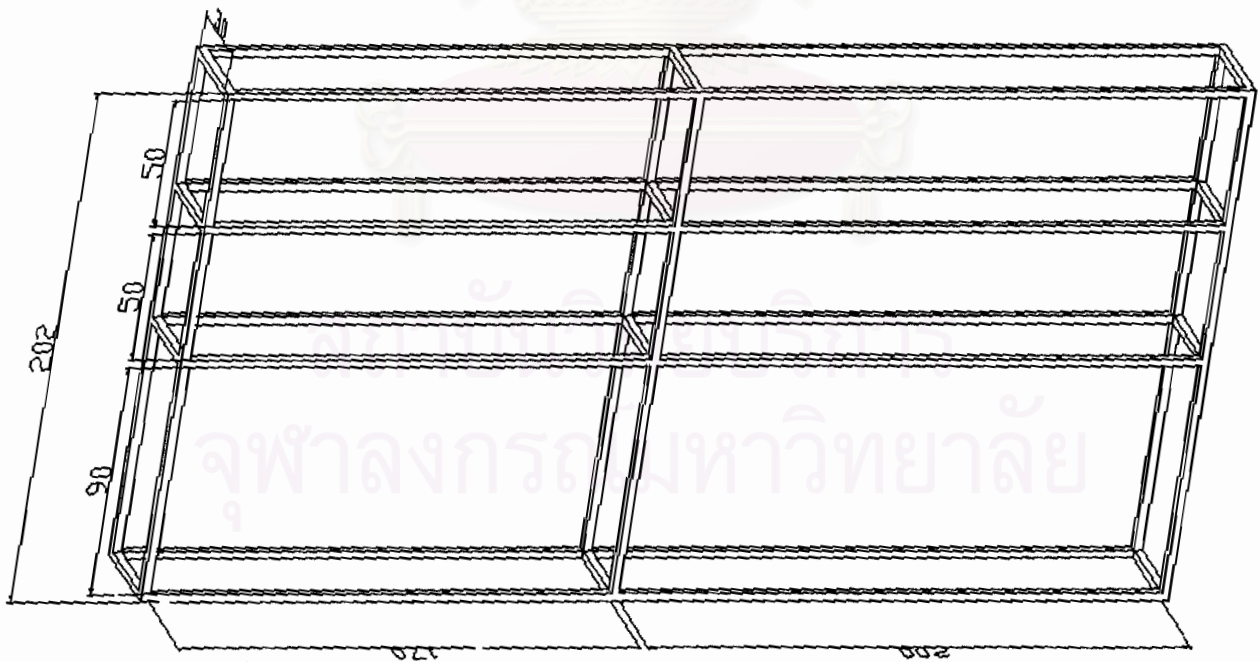
เนื่องจากว่าสินค้ามีจำนวนหลายชนิด จึงจะทำการเลือกชนิดสินค้าขึ้นมาเป็นตัวอย่างในการปรับปรุง เพื่อทำการออกแบบสถานที่จัดเก็บนั้น โดยทำการพิจารณาถึงความสำคัญ โดยพิจารณาจาก

- 1) ส่วนประกอบหลักของระบบทำความเย็นที่มีการเคลื่อนย้ายเพื่อนำเข้าและ การนำออกบ่อย จึงเลือกแผงร้อนหรือรังผึ้งของรถยนต์มาเป็นตัวอย่าง แบบเดิมจะมีการวางบนพื้นทำให้สูญเสียพื้นที่เป็นจำนวนมาก ชนิดของ สินค้ามีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งตลอด ดังรูปที่ 4.33 แสดงที่วางแผงร้อน แบบเก่า จึงเลือกมาทำการปรับปรุงดังรูปที่ 4.34 แสดงชั้นวางแผงร้อนที่ได้ ทำการออกแบบด้วยโปรแกรมออโตแคด (AutoCAD) และรูปที่ 4.35 แสดง ชั้นวางแผงร้อนที่ได้ทำการปรับปรุงแล้ว
- 2) สินค้าขนาดเล็ก แบบเดิมการจะหยิบหรือนำออกสินค้าขนาดเล็ก ต้องใช้เวลา ในการค้นหามาก เนื่องจากไม่มีที่จัดเก็บที่แน่นอน โดยปกติกิจกรรมนี้เป็น กิจกรรมที่ต้องกระทำเป็นประจำทุกสัปดาห์ จึงเลือกมาทำการปรับปรุงดังรูป ที่ 4.36 แสดงลิ้นชักที่ใส่สินค้าขนาดเล็กพร้อมป้ายชื่อ

ในงานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดลองจัดการที่วางแผงร้อนและสินค้าขนาดเล็ก ซึ่ง จากตัวอย่างดังกล่าวจะเป็นต้นแบบของสินค้าอื่นๆ ต่อไป



รูปที่ 4.33 ที่วางแผงร้อนแบบเก่า



รูปที่ 4.34 ชั้นวางแผงร้อนที่ได้ทำการออกแบบด้วยโปรแกรมอัตโนมัติ (AutoCAD)



รูปที่ 4.35 ชั้นวางแผงร้อนที่ได้ทำการปรับปรุงแล้ว



รูปที่ 4.36 ลิ้นชักที่ใส่สินค้าขนาดเล็กพร้อมป้ายชื่อ



#### 4.3.16 ปัญหาที่ 16 การส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้าล่าช้า และการดูประวัติย้อนหลังเป็นไปได้ยาก

เกณฑ์ข้อกำหนดที่ 5.2 ระบุว่า การยึดลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Focus) ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่า ความต้องการต่างๆของลูกค้า ได้รับการกำหนดขึ้นมา และตั้งเป้าหมายอยู่ที่การส่งเสริมให้เกิดความพอใจจากลูกค้า

ข้อกำหนดที่ 7.2.1 a ระบุว่า การกำหนดความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Determination of Requirements Related to the Product) ของค์กรจะ ต้อง กำหนดความต้องการต่างๆ ที่กำหนดโดยลูกค้า ซึ่งให้รวมถึงความต้องการด้านการขนส่ง และกิจกรรมหลังการส่งมอบด้วย เป็นต้น

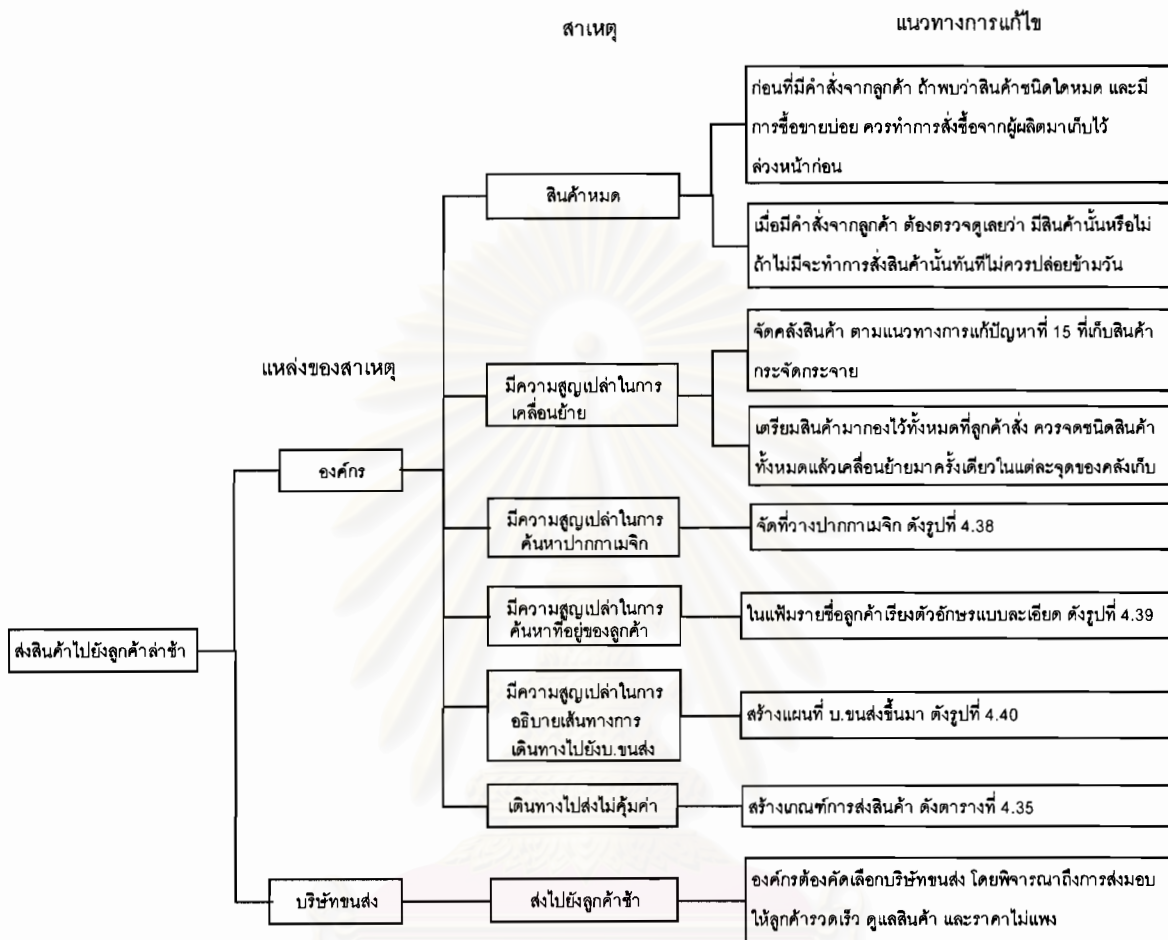
ข้อกำหนดที่ 7.5.1 f ระบุว่า การควบคุมการดำเนินการผลิตและบริการ (Control of Production and Service Provision) ของค์กร ต้อง วางแผน และทำการผลิตและบริการภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ถูกควบคุม เงื่อนไขที่ควบคุม ต้อง รวมถึงเงื่อนไขดังต่อไปนี้เท่าที่ประยุกต์ได้ คือ การปลดปล่อย การส่งมอบ และ กิจกรรมต่างๆหลังการส่งมอบ เป็นต้น

ดังนั้นจึงมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และออกแบบดังนี้

เมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้าจะโทรมาสั่งสินค้าโดยตรงที่สำนักงาน การส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังร้านลูกค้าตามจังหวัดต่างๆ ทางองค์กรจะจัดเตรียมสินค้า แล้วทำการบรรจุหรือแพ็ค จากนั้นทำการเคลื่อนย้ายไปยังบริษัทขนส่งต่างๆ ต่อจากนั้นจะเป็นหน้าที่ของบริษัทขนส่งที่ต้องนำสินค้าไปยังลูกค้า

ฝ่ายสำนักงานจะรับความต้องการของลูกค้า แล้วทำการเขียนใบส่งของชั่วคราวขึ้น จากนั้นจะเป็นหน้าที่ฝ่ายลอจิสติกส์ที่จะทำการนำสินค้าต่างๆมาวางกองไว้ที่จัดสินค้า กิจกรรมนี้เป็นส่วนที่ใช้เวลามาก เนื่องจากคลังสินค้าใหญ่มีการเก็บหลายที่ จากนั้นฝ่ายลอจิสติกส์ทำการบรรจุหรือแพ็คใส่กล่องให้แน่นป้องกันการสูญหายและต้องบรรจุให้ชิ้นงานมีขนาดเล็กเพื่อประหยัดค่าขนส่งให้ลูกค้าด้วย กิจกรรมนี้เป็นส่วนที่ต้องใช้ทักษะสูงเป็นพิเศษ เมื่อบรรจุใส่กล่องเสร็จจะมีการเขียนชื่อ-ที่อยู่ของลูกค้าด้วยปากกาเมจิก นอกจากนี้หลายครั้งที่ลูกค้ามีเพียง 1 ถึง 3 ราย การเดินทางไปส่งสินค้าไม่คุ้มค่าเป็นผลทำให้เกิดการส่งสินค้าช้า ถ้ามีลูกค้าที่สั่งมาหลายรายหรือยอดที่ลูกค้าสั่งมามีกำไรมาก ก็จะคุ้มค่ากับการเดินทางไปขนส่งสินค้า นอกจากนี้รายการที่ลูกค้าต้องการพบว่าสินค้าหมด ฝ่ายสำนักงานจะต้องทำการสั่งสินค้าชนิดนั้นจากผู้ผลิตเข้ามา ปกติแล้วสั่งภายในวันนั้นจะได้สินค้าในวันพรุ่งนี้ หรือนานกว่านี้ ทำให้เสียเวลาเป็นอย่างมาก

จากปัญหาที่กล่าวมา สามารถวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ไขได้ดังรูปที่ 4.37 แสดงแผนผังต้นไม้แสดงเหตุและแนวทางการส่งสินค้าไปยังลูกค้าล่าช้า



รูปที่ 4.37 แผนผังต้นไม้แสดงเหตุและแนวทางการส่งสินค้าไปยังลูกค้าล่าช้า



รูปที่ 4.38 ที่วางปากกาเมจิก

จากรูปที่ 4.37 แสดงแผนผังต้นไม้แสดงเหตุและแนวทางการส่งสินค้าไปยังลูกค้าล่าช้า ซึ่งมีแหล่งสาเหตุใหญ่ๆ 2 แหล่ง คือ สาเหตุมาจากองค์กร และสาเหตุมาจากบริษัทขนส่ง สาเหตุที่มาจากบริษัทขนส่งที่ส่งสินค้าไปยังลูกค้าล่าช้า องค์กรจะต้องคัดเลือกบริษัทขนส่งใหม่ โดยพิจารณาถึงการส่งมอบให้ลูกค้ารวดเร็ว ดูแลสินค้า และราคาไม่แพง

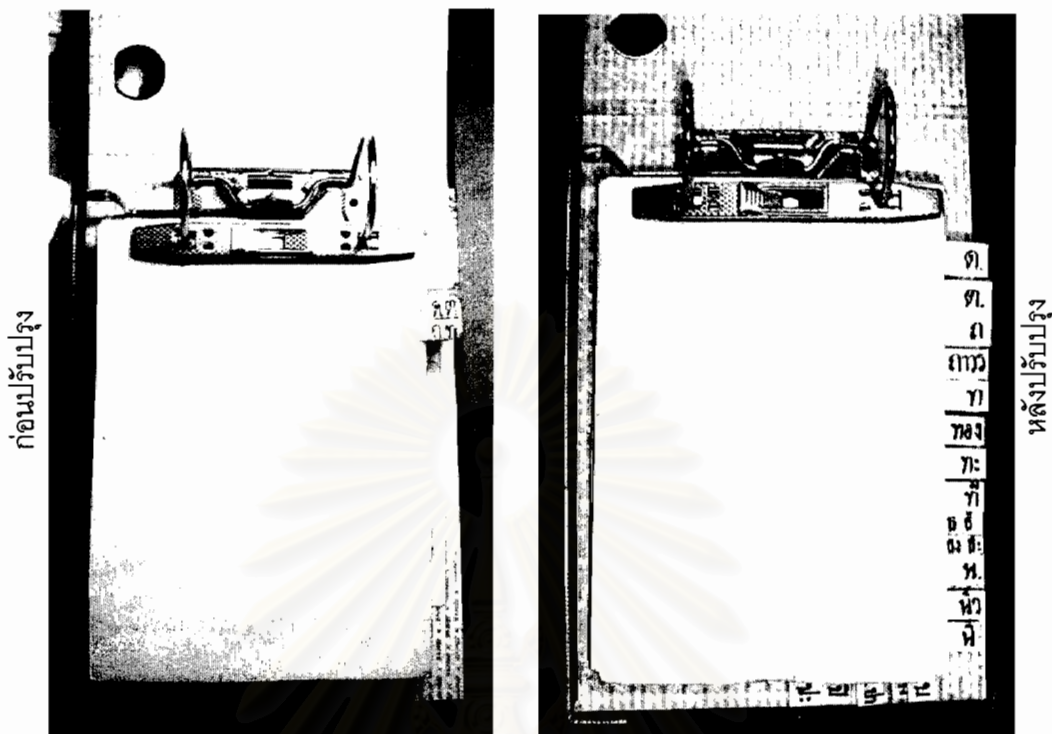
ในส่วนที่มีสาเหตุมาจากองค์กร มีสาเหตุย่อยแรกคือ สินค้าหมดทำให้ไม่สามารถจัดเตรียมและบรรจุสินค้าได้ แนวทางการแก้ไขคือ ก่อนที่มีคำสั่งจากลูกค้า ถ้าพบว่าสินค้าชนิดใดหมด และมีการซื้อขายบ่อย ควรทำการสั่งซื้อจากผู้ผลิตมาเก็บไว้ล่วงหน้าก่อน และเมื่อมีคำสั่งจากลูกค้า ต้องตรวจสอบดูเลยว่า มีสินค้านั้นหรือไม่ ถ้าไม่มีจะทำการส่งสินค้านั้นทันทีไม่ควรปล่อยข้ามวัน

สาเหตุย่อยที่สอง มีความสูญเปล่าในการเคลื่อนย้าย เนื่องจากคลังสินค้ามีอยู่ด้วยกันหลายที่ หลายๆครั้งพนักงานต้องเดินไปหลายรอบเนื่องจากขาดการวางแผนที่ดี จึงเสนอแนวทางการแก้ไขดังนี้ จัดคลังสินค้า ตามแนวทางการแก้ปัญหาที่ 15 ที่เก็บสินค้า กระจัดกระจายเตรียมสินค้ามากองไว้ทั้งหมดที่ลูกค้าสั่ง ควรจัดชนิดสินค้าทั้งหมดแล้วเคลื่อนย้ายมาครั้งเดียวในแต่ละจุดของคลังเก็บ

สาเหตุย่อยที่สาม มีความสูญเปล่าในการค้นหาปากกาเมจิกเพื่อทำการเขียนชื่อที่อยู่ของลูกค้าลงบนกล่องสินค้า จึงได้สร้างที่เก็บปากกาเมจิกเฉพาะขึ้นมา ดังรูปที่ 4.38 ยังรวมถึงกระดาษกวาด มีดคัทเตอร์ด้วย ส่วนสาเหตุย่อยที่สี่ มีความสูญเปล่าในการค้นหาที่อยู่ของลูกค้าในแฟ้ม เนื่องจากรายชื่อลูกค้ามีจำนวนมาก จึงได้ออกแบบแฟ้มรายชื่อลูกค้าโดยเรียงตัวอักษรแบบละเอียดขึ้น และอ้างอิงการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ทำการส่งสินค้าบ่อย ดังรูปที่ 4.39

สาเหตุย่อยที่ห้า มีความสูญเปล่าในการอธิบายเส้นทางการเดินทางไปยังบริษัทขนส่ง จากการสังเกตทางหัวหน้าพนักงานต้องเสียเวลามากในการอธิบายและวาดแผนที่อย่างคร่าวๆเกี่ยวกับเส้นทางการเดินทางเกือบทุกครั้งที่มีการส่งสินค้า จึงมีการสร้างแผนที่บริษัทขนส่งขึ้นมา ดังรูปที่ 4.40 เพื่อจะได้ลดเวลาในส่วนนี้ลง

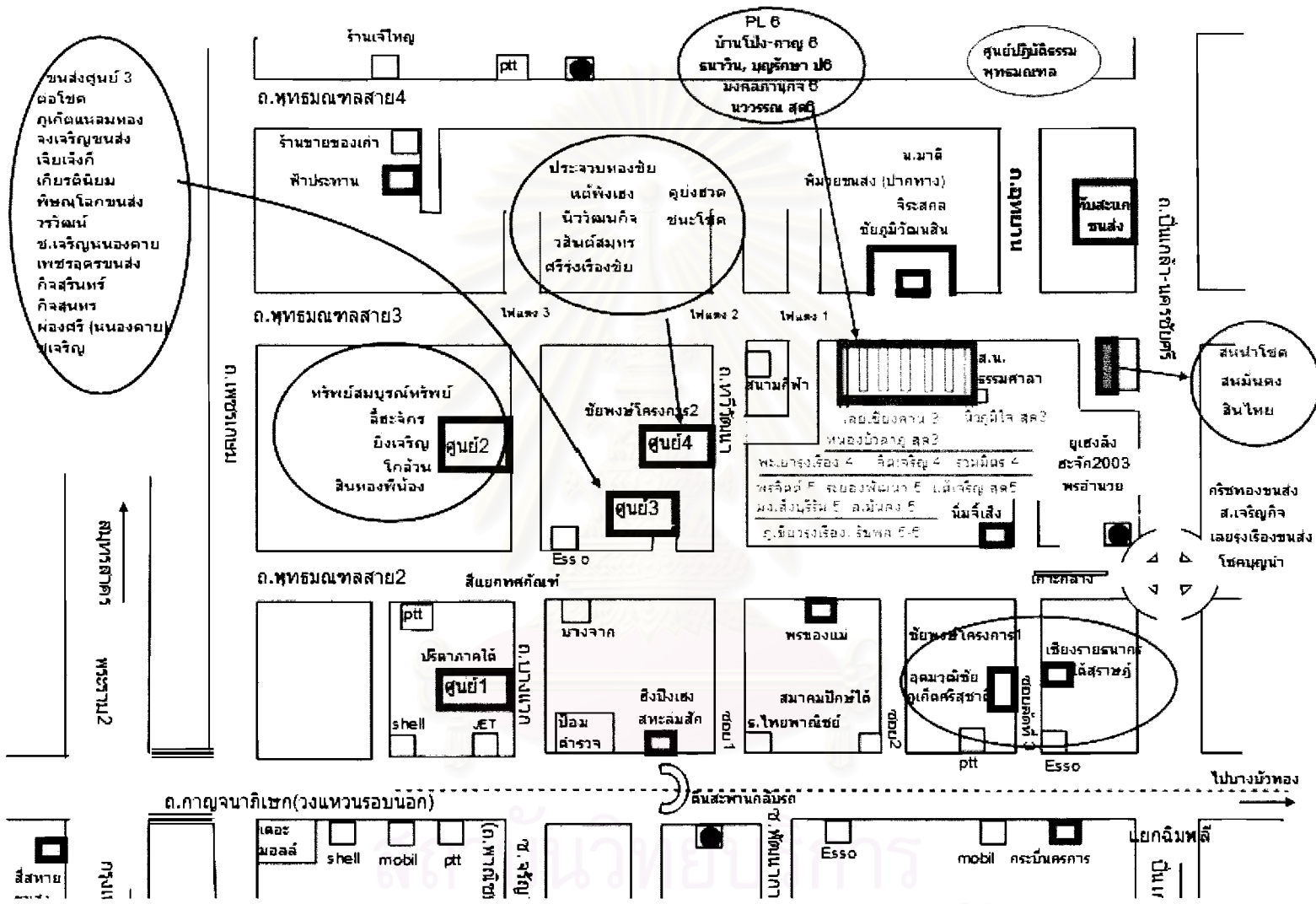
สาเหตุย่อยที่หก การเดินทางไปส่งไม่คุ้มค่า หลายๆครั้งการส่งของไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการส่งของกับกำไรที่ได้จากการขายสินค้า ดังนั้นการตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งต้องพิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้าและความคุ้มค่าที่จะได้รับ



รูปที่ 4.39 เพิ่มรายชื่อลูกค้าก่อนปรับปรุงและหลังการปรับปรุง

ตารางที่ 4.35 เกณฑ์การส่งสินค้าเบื้องต้น

ลูกค้า	ยอดเงิน	การตัดสินใจ
ลูกค้ารายเดียว	ต่ำกว่า 2000 บาท	ไม่รีบเดินทางไปส่ง เนื่องจากไม่คุ้มค่า
ลูกค้ารายเดียว	ต่ำกว่า 2000 บาท ลูกค้าสั่งของมาเกิน 3 วัน	ต้องรีบเดินทางไปส่ง
ลูกค้ารายเดียว	ยอดเงินมากกว่า 15000 บาทขึ้นไป	ต้องรีบเดินทางไปส่ง
ลูกค้า 2-3 ราย	ยอดเงินรวมกันมากกว่า 10000 บาทขึ้นไป	ต้องรีบเดินทางไปส่ง
ลูกค้ามากกว่าตั้งแต่ 4 รายขึ้นไป	ยอดเงินรวมกันมากกว่า 10000 บาทขึ้นไป	ต้องรีบเดินทางไปส่ง
ถ้ากรณีอื่นๆ	ขึ้นอยู่กับมติการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายลอจิสติกส์พิจารณา	



รูปที่ 4.40 แผนที่การเดินทางไปยังบริษัทขนส่งบริเวณพุทธมณฑล

หลังจากที่ได้ทำการแก้ไขปัญหาในเรื่องการส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้า  
ล่าช้าแล้ว ปัญหาที่ต่อเนื่องกันคือการดูประวัติย้อนหลังของการส่งของเป็นไปได้ยากลำบาก ปกติ  
การส่งสินค้าไปยังบริษัทขนส่ง เพื่อให้บริษัทขนส่งทำการส่งสินค้าไปยังร้านลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัด  
รายละเอียดที่สำคัญในส่วนของกิจกรรมนี้ คือ

1. วันที่ไปส่งสินค้าที่ทางองค์กรออก
2. ชื่อร้านลูกค้า ที่อยู่ อำเภอ จังหวัด ภาคหรือสาย
3. มูลค่าทั้งหมดของสินค้า
4. ชื่อพนักงานที่ออกส่งสินค้า
5. บริษัทขนส่งที่ใช้บริการ
6. วันที่ที่ใช้บริการบริษัทขนส่ง
7. เลขที่บิลส่งของ และเลขที่ของบิล ที่ออกให้โดยบริษัทขนส่ง
8. การจ่ายค่าธรรมเนียมที่ใช้บริการบริษัทขนส่ง

ที่มาของการดูประวัติย้อนหลังของการส่งของเป็นไปได้ยากลำบาก เนื่องจาก  
หลายครั้งที่ลูกค้ายังไม่ได้รับสินค้า จึงโทรศัพท์มายังที่องค์กรเพื่อไต่ถามว่าส่งสินค้ามาหรือยัง  
วันที่เท่าใด ชื่อบริษัทขนส่งอะไร เบอร์โทรศัพท์อะไร เลขที่บิลส่งของที่บ.ขนส่งออกให้เท่าใด  
เพื่อที่จะติดตามสินค้านั้นว่าปัจจุบันอยู่ ณ จุดใด นี่คือประเด็นที่สำคัญมาก ถึงแม้ว่าการสอบถาม  
ของลูกค้าอาจจะโดยเฉลี่ยแล้ว 2 ครั้งต่อเดือนของลูกค้าทั้งหมดก็ตาม แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น  
จะต้องใช้เวลาพอสมควรในการสืบค้น และจะมีเพียงหัวหน้าพนักงานที่จะสามารถสืบค้นได้ผู้เดียว  
ดังนั้นจึงมีการออกแบบตารางบันทึกการขนส่งสินค้าขึ้น ดังตารางที่ 4.36 เพื่อที่จะสามารถสืบค้น  
รายละเอียดเกี่ยวกับการส่งของได้ และไม่จำกัดเพียงแค่หัวหน้างานเท่านั้น ทุกคนที่เกี่ยวข้อง  
สามารถสืบค้นได้

นอกจากนี้ยังสามารถดูรายละเอียดอื่นๆได้อีก เช่น ดูสถิติของลูกค้าว่าร้านไหนสั่ง  
สินค้าที่ร้านบ่อย ควบคุมใบส่งของชั่วคราวป้องกันการทุจริต ดูว่าร้านลูกค้าจังหวัดนี้เคยใช้บริการ  
ส่งสินค้าบริษัทขนส่งใดมาบ้าง เป็นต้น



#### 4.4 สรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ

จากปัญหาทั้งหมด 16 ปัญหา พร้อมข้อเสนอแนะต่างๆ โดยหวังว่าสิ่งที่ได้นำเสนอ และทำการออกแบบขึ้นมา จะช่วยลดข้อบกพร่องหรือบรรเทาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อที่การทำงานประกอบด้วยประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พร้อมตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว จะมีวัฒนธรรมที่ต่างออกไปจากธุรกิจอื่นๆหลายประการ ทำให้การปรับปรุงบางอย่างไม่สามารถทำได้ ซึ่งได้เพียงแต่เป็นข้อเสนอแนะเท่านั้น สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.37 แสดงสรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ

ตารางที่ 4.37 สรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ

ข้อ	ปัญหาหลัก	แผนการออกแบบ	การนำมาปฏิบัติ
1.	ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กรและภารกิจ	- กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร จากผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าขององค์กร - จัดทำเป็นเอกสาร	ได้นำมาปฏิบัติ
2.	รูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน	- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 - ศึกษาโครงสร้างขององค์กรปัจจุบัน - กำหนดโครงสร้างขององค์กรใหม่ให้เหมาะสม - การจัดทำระบบการกำหนดหน้าที่งานหรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่ง - จัดทำเป็นเอกสารและประกาศใช้	ได้นำมาปฏิบัติ



ตารางที่ 4.37 สรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาหลัก	แผนการออกแบบ	การนำมาปฏิบัติ
3.	ขาดมาตรฐาน ในการ สรรหาพนักงานและการ คัดเลือก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001</li> <li>- ศึกษาขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกวิธีแบบเดิม</li> <li>- ศึกษาปัญหาที่เคยเกิดขึ้นหรือข้อระมัดระวังในการสรรหาและคัดเลือก</li> <li>- ค้นหาสาเหตุที่พนักงานพ้นจากงานโดยความสมัครใจเอง</li> <li>- สร้างมาตรฐานของขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกใหม่</li> <li>- ออกแบบใบสมัครงานให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร</li> <li>- สร้างรายการแสดงเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร</li> <li>- สร้างรายการแสดงเกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร</li> <li>- ออกแบบระบบการรับรองขึ้น</li> <li>- จัดทำเป็นเอกสารและนำไปใช้</li> </ul>	ได้นำมาปฏิบัติ
4.	ขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัจจุบัน</li> <li>- ศึกษาและเรียบเรียงปัญหาที่เคยเกิดขึ้น</li> <li>- จัดทำขึ้นเป็นเอกสารทางด้านระเบียบข้อปฏิบัติ</li> <li>- ประกาศใช้และชี้แจงให้พนักงานใหม่รับทราบ</li> <li>- ออกแบบบันทึกการนำรถไปใช้</li> <li>- ออกแบบบันทึกการมาทำงานของพนักงาน</li> </ul>	ได้นำมาปฏิบัติ

ตารางที่ 4.37 สรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาหลัก	แผนการออกแบบ	การนำมาปฏิบัติ
5.	พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001</li> <li>- ศึกษาสวัสดิการที่แฝงอยู่ในปัจจุบันที่ทางองค์กรเคยมอบให้พนักงาน</li> <li>- ออกแบบสวัสดิการ</li> </ul>	ไม่ได้นำมาปฏิบัติ
6.	ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001</li> <li>- ออกแบบแผนการอบรม</li> <li>- การออกแบบสื่อการสอน</li> <li>- สร้างแผนผังระบบทำความเข้าใจ</li> <li>- สร้างสมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog)</li> <li>- สร้างคู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการขึ้นต่างจังหวัด</li> </ul>	ได้นำมาปฏิบัติ
7	สิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001</li> <li>- ศึกษาสภาพปัจจุบัน</li> <li>- ประยุกต์ใช้เทคนิค 5 ส ในการปรับปรุง ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด</li> <li>- การปรับปรุงพื้นที่ของสำนักงานโดยเพิ่มโต๊ะทำงานขึ้นจาก 2 ตัวเป็น 3 ตัว</li> <li>- สร้างระเบียบของสำนักงานว่าด้วยความเรียบร้อย</li> <li>- ออกแบบระบบการจัดการเอกสารและแบบฟอร์มทางด้านฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านฝ่ายขาย</li> </ul>	ได้นำมาปฏิบัติ
8.	ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียน ใส่กระเป๋าเซลส์ไม่ครบ เช่น นามบัตร ปากกา เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001</li> <li>- ศึกษาสภาพปัจจุบัน สิ่งของใดที่มักลืมและสิ่งใดบ้างที่ต้องมี</li> <li>- ออกแบบรายการตรวจสอบ (Check list)</li> <li>- ลงมือทำการปรับปรุง</li> </ul>	ได้นำมาปฏิบัติ

ตารางที่ 4.37 สรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาหลัก	แผนการออกแบบ	การนำมาปฏิบัติ
9.	สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัด หายบ่อย และใช้เวลาหา สินค้าบนรถนาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001</li> <li>- ศึกษาสภาพปัจจุบัน</li> <li>- การวิเคราะห์หาสาเหตุของสินค้าสูญหาย</li> <li>- กำหนดแนวการแก้ไข</li> <li>- สร้างคู่มือขั้นตอนที่สำคัญของการขายและอบรม</li> <li>- บรรจุนิตยภัณฑ์ขนาดเล็กรวมเป็นถุงๆละ 5 ชิ้น หรือ 2 ชิ้น</li> <li>- สร้างสมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog) ประจำพนักงานขาย</li> <li>- สร้างป้ายชื่อของสินค้าบนหน้าตะกร้าเก็บสินค้า</li> <li>- สร้างระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานขึ้นต่างจังหวัดเมื่อมีสินค้าสูญหาย</li> </ul>	ได้นำมาปฏิบัติ
10.	พนักงานขายไม่ทราบว่ ราคาของสินค้า บางชนิด มีการแก้ไขหรือ เปลี่ยนแปลงราคาขาย จากสำนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัจจุบัน</li> <li>- การค้นหารูปแบบของความล้มเหลวและข้อบกพร่องต่างๆที่เกิดจากการสื่อสาร</li> <li>- ออกแบบแนวทางการปรับปรุงการสื่อสาร เมื่อมีการแก้ไขราคาสินค้า</li> </ul>	ได้นำมาปฏิบัติ
11.	ลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่อง การเคลม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัญหาปัจจุบัน</li> <li>- การวิเคราะห์ข้อบกพร่องของกระบวนการรับประกันสินค้า</li> <li>- ออกแบบขั้นตอนการจัดการสินค้าที่บกพร่องของลูกค้า</li> <li>- สิ่งที่ได้ออกแบบดังตารางที่ 4.29</li> </ul>	ได้นำมาปฏิบัติ

ตารางที่ 4.37 สรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาหลัก	แผนการออกแบบ	การนำมาปฏิบัติ
12.	ลูกค้าฝากสิ่งของแล้ว ไม่ได้รับคืน	- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และ สภาพปัญหาปัจจุบัน - ออกแบบการป้องกันโดยมีวิธีคล้ายคลึง กับปัญหาที่ 11	ได้นำมาปฏิบัติ
13.	พนักงานมักลืมสิ่งของไว้ ร้านลูกค้า เช่น ปากกา ใบเสร็จเก็บเงินเก่า สมุด ใบเสร็จเก็บเงิน สมุดขอ เดอรั โทรศัพท์มือถือ ตัวอย่างสินค้าที่มาให้ ลูกค้าดู เป็นต้น	- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 - ศึกษาสภาพปัจจุบันว่าสิ่งของใดที่มักลืม - ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของการลืม - ทำการออกแบบแนวทางการปรับปรุงการ ลืมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า - สร้างใบรายการสิ่งของที่ต้องตรวจสอบ ก่อนออกจากร้านลูกค้า - ลงมือทำการปรับปรุง	ได้นำมาปฏิบัติ
14.	ขาดระบบการป้องกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่าง องค์กรกับลูกค้า	- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และ สภาพปัญหาปัจจุบัน - ออกแบบระบบการป้องกันปัญหาที่เคย เกิดขึ้น - สร้างแบบฟอร์มบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่างองค์กรกับลูกค้า - ลงมือทำการปรับปรุง	ได้นำมาปฏิบัติ
15.	ที่เก็บสินค้า กระจัด กระจาย	- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และ สภาพปัญหาปัจจุบัน - เลือกชนิดสินค้าขึ้นมาเป็นตัวอย่างในการ ปรับปรุง - ออกแบบสถานที่จัดเก็บโดยอาศัยความ สะดวก ของ เทคนิค5ส - สร้างชั้นวางแผงร่อนใหม่ - สร้างลิ้นชักที่ใส่สินค้าขนาดเล็กพร้อมป้าย ชื่อบอก	ได้นำมาปฏิบัติ

ตารางที่ 4.37 สรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาหลัก	แผนการออกแบบ	การนำมาปฏิบัติ
16.	การส่งสินค้าจาก สำนักงานไปยังลูกค้า ล่าช้า และการดูประวัติ ย้อนหลังเป็นไปได้อย่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และ สภาพปัญหาปัจจุบัน</li> <li>- วิเคราะห์หาสาเหตุที่ส่งสินค้าไปยังลูกค้า ล่าช้า</li> <li>- ออกแบบแนวทางการแก้ไขการส่งสินค้า ไปยังลูกค้าล่าช้า</li> <li>- ปรับปรุงเพิ่มรายชื่อลูกค้า</li> <li>- สร้างเกณฑ์การส่งสินค้าเบื้องต้น</li> <li>- สร้างแผนที่การเดินทางไปยังบริษัทขนส่ง</li> <li>- การออกแบบตารางบันทึกการขนส่ง สินค้า และนำมาใช้งาน</li> </ul>	ได้นำมาปฏิบัติ

## บทที่ 5

### ผลการดำเนินงาน

จากบทที่ 4 ได้ทำการออกแบบระบบการบริหารคุณภาพในแต่ละปัญหา รวมทั้งสิ้น 16 หัวข้อ โดยจะนำมาปฏิบัติจริง 15 หัวข้อ ดังตารางที่ 4.37 แสดงสรุปการวางแผนการออกแบบและการนำมาปฏิบัติ ซึ่งได้ทำการดำเนินการปรับปรุงตามแผนการปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น โดยผลการออกแบบจะมีทั้งข้อมูลที่เป็นเชิงตัวเลขและข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการดำเนินการสามารถแสดงได้ดังนี้

#### 5.1 ผลการดำเนินงานเรื่องชาติวิสัยทัศน์ขององค์กร และภารกิจ

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 4.2.1a และ 5.1

- แผนการดำเนินงาน
1. กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าขององค์กร
  2. จัดทำเป็นเอกสาร

#### ผลการดำเนินงาน

การที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างภารกิจได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ จากนั้นภารกิจหรือกิจกรรมขององค์กรมีการกระจายมาสู่ฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง จากการประกาศใช้วิสัยทัศน์ทำให้เกิดแผนต่างๆที่มารองรับ สนองตอบกับข้อความที่ต้องการเป็นในอนาคตของวิสัยทัศน์ ดังตารางที่ 5.1 โดยคาดว่าจะเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุดในอนาคต

จากการประกาศวิสัยทัศน์และภารกิจ ทำให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงาน คล้ายกับหางเสือของเรือ โดยเกิดโครงการต่างๆเกิดขึ้นตามมา เพื่อการปรับปรุงระบบการทำงาน โดยคาดว่าจะที่ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายจะพึงพอใจ ซึ่งประยุกต์ข้อกำหนด ISO 9001 ข้อที่ 4.2.1a, 5.1 อ้างอิงตามความเหมาะสม

จากตารางที่ 5.1 แสดงแผนงานการปรับปรุง โดยมีการดำเนินการบางส่วนไปบ้างแล้ว เช่น ทำฐานข้อมูลในการขนส่งสินค้า การปรับปรุงคลังสินค้าโดยอาศัยเทคนิค 5ส เน้นความสะอาดเป็นหลักนอกเหนือจากการแก้ไขปัญหาที่ 15

ตารางที่ 5.1 แผนงานการปรับปรุง เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์

พ.ศ	แผนงาน	วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
ปัจจุบัน (2546-2547)	นำมาตรฐาน ISO9001:2000	เน้นทางด้านการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วซ้ำอีก โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพึงพอใจของลูกค้า และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2547-2548 โดยฝ่ายลอจิสติกส์	ทำฐานข้อมูลในการขนส่งสินค้า	เพื่อลดความสูญเปล่าการทำงานซ้ำ ทางด้านการวางแผนขนส่ง และช่วยในการตัดสินใจ
2547-2548 โดยฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ปรับปรุงคลังสินค้าโดยอาศัยเทคนิค 5ส เน้นความสะอาดเป็นหลัก	เพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการ
2548 โดยฝ่ายสำนักงาน	ติดกล้องวงจรปิดในสำนักงาน และสถานที่ทำงานที่จำเป็น	เพื่อความปลอดภัย การดูแล และควบคุมพนักงาน ป้องกันการทุจริตต่างๆ
2548-2550 โดยฝ่ายสำนักงาน	นำคอมพิวเตอร์มาช่วยสนับสนุนงานบัญชีและการขาย	- ลดความซับซ้อน - ลดเวลาการทำงานลง - จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลง่ายต่อการเรียกใช้

### อุปสรรค

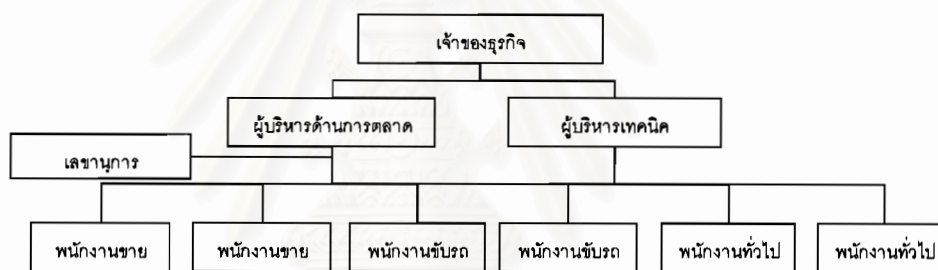
การประกาศวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว เป็นสิ่งที่แปลกใหม่มาก และเป็นสิ่งที่อยู่ในอนาคตที่ระยะไกล ยากแก่การที่จะไปให้ถึงบริษัทชั้นนำของประเทศไทยด้วยความเพียงเท่านี้ ดังนั้นจากโครงการหรือแผนงานที่วางแผนขึ้นมารองรับกับวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจำเป็นต้องผลักดันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องเห็นถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นถึงจะถ่ายทอดไปยังพนักงานระดับล่างต่อไป อีกประเด็นในเรื่องของความคิดที่ไม่เป็นระบบหรือความเคยชินกับปัญหาที่เกิดขึ้น ถือเป็นเรื่องปกติ ซึ่งต้องอาศัยการระดมความคิดเห็นจากหลายมุมมองของหลายผู้บริหาร

## 5.2 ผลการดำเนินงานเรื่องรูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน

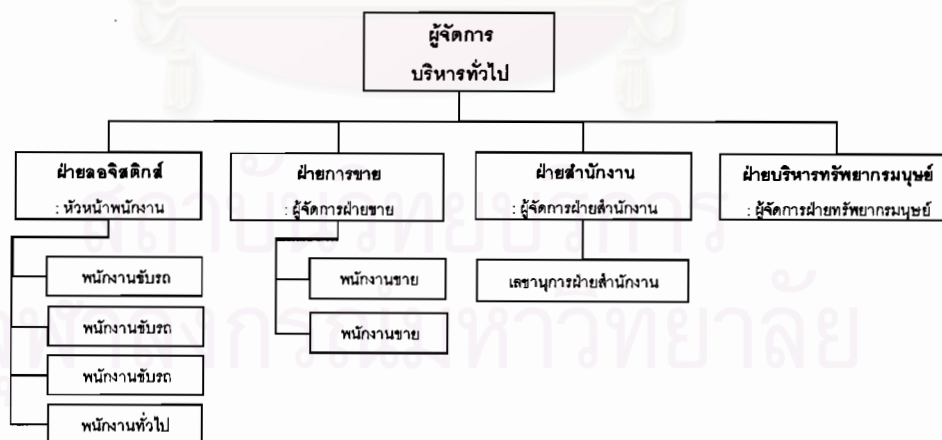
การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 5.5.1 6.1 และ 6.2.2a

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001
  2. ศึกษาโครงสร้างขององค์กรปัจจุบัน
  3. กำหนดโครงสร้างขององค์กรใหม่ให้เหมาะสม
  4. การจัดทำระบบการกำหนดหน้าที่งานหรือใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่ง
  5. จัดทำเป็นเอกสารและประกาศใช้

### ผลการดำเนินงาน



### ก่อนการปรับปรุง



### หลังการปรับปรุง

รูปที่ 5.1 การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรก่อนและหลังการปรับปรุง



d 650 7 ทัศนความรู้ความจำโดยตรงเพียงด้านเดียว  
y 951 ความเข้าใจในการอ่าน | ภาษาอังกฤษ  
C จากหลักการ 88 ของ รศ. ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย พบว่า โครงสร้างองค์กร

ปัจจุบันขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) และช่วงของการควบคุม (Span of Control) มีความกว้างไป วิธีการจัดแผนงาน โดยเลือกยึดถือหน้าที่การงานเป็นหลักสำคัญ ซึ่งจะพิจารณาถึงจำนวนคนในองค์กร กิจกรรมหรืองานที่มีลักษณะคล้ายๆ กันจะถูกนำมารวมเป็นฝ่าย จากรูปที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบโครงสร้างขององค์กรแบบเก่า และโครงสร้าง ที่ทำการปรับปรุงแล้ว ทำให้พนักงานเห็นตำแหน่งที่ตนเองอยู่ภายในองค์กร และมีการสร้างใบ กำหนดหน้าที่งานแต่ละตำแหน่งขึ้น ทำให้พนักงานรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่าง ชัดเจนยิ่งขึ้น หลังจากการประกาศใช้พนักงานรู้หน้าที่ของตนเองรวมถึงขอบเขตงานในตำแหน่ง ตน ผู้บริหารในอีกฝ่ายหนึ่งไม่ไปก้าวก่ายหน้าที่ของอีกฝ่าย แต่ผู้บริหารอีกฝ่ายสามารถปรึกษา ผู้บริหารอีกฝ่ายหนึ่งได้ แต่การตัดสินใจจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารท่านนั้นตัดสินใจเด็ดขาด นั่น คือการสื่อสารในระดับเดียวกัน ยังคงมีอยู่ รวมถึงการสื่อสารแบบข้ามสายงาน

นอกจากนี้ในส่วนของพนักงานระดับล่างจะรู้ว่าตนเองสังกัดอยู่ในฝ่ายใด มี ผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือใคร ซึ่งพนักงานบางส่วนอาจจะสังกัดฝ่ายขาย ฝ่ายการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ฝ่ายสำนักงาน ฝ่ายลอจิสติกส์

ผลจากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ทำให้ลดความขัดแย้งระหว่าง ผู้บริหารกับผู้บริหาร และระหว่างพนักงานกับพนักงาน การทำงานในแต่ละกิจกรรมราบรื่นยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO 9001 ข้อที่ 5.5.1 6.1 และ 6.2.2a การปรับปรุงโครงสร้าง องค์กรแบบใหม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในแง่ลบน้อย ซึ่งมีผลดีหรือผลในแง่บวกมากกว่า

### อุปสรรค

จุดที่เป็นลักษณะเฉพาะของธุรกิจแบบครอบครัว จะมีความไวในการปรับตัวใน การทำงานค่อนข้างสูง ทำให้การจัดโครงสร้างองค์กรค่อนข้างเป็นไปได้ลำบาก จะมีการเปลี่ยนงาน หรือหมุนเวียนงานบ่อย ซึ่งถือว่าย่างเป็นสิ่งที่จำเป็นอยู่ในองค์กรธุรกิจแบบครอบครัว แต่อย่างไรก็ ตามการตัดสินใจจะให้ฝ่ายนั้นเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมีการให้คำแนะนำหรือปรึกษาจากฝ่ายอื่นได้

สำหรับการสร้างใบกำหนดหน้าที่งานนั้น จะมีอุปสรรคพอสมควรเนื่องจากการ ปรับปรุงเป็นเชิงเอกสารมีตัวอักษรปริมาณมาก ไม่เหมาะกับพนักงานในระดับล่างที่มักไม่สนใจกับ เอกสารที่เกี่ยวกับตัวอักษรเท่าไรนัก ถึงแม้ว่าจะมีการชี้แจงไปตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน แต่อย่างไรใบ กำหนดหน้าที่งานเป็นหลักฐานที่สำคัญในการอธิบายวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน อธิบายถึง ความรับผิดชอบหลักทั้งหมด รวมถึงอธิบายความยากของงานที่ต้องระมัดระวัง

### 5.3 ผลการดำเนินงานเรื่องการขาดมาตรฐานในการสรรหาพนักงาน และการคัดเลือก

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 4.1c, d, f และ 6.2.1

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001
  2. ศึกษาขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกวิธีแบบเดิม
  3. ศึกษาปัญหาที่เคยเกิดขึ้นหรือข้อระมัดระวังในการสรรหาและคัดเลือก
  4. ค้นหาสาเหตุที่พนักงานพ้นจากงานโดยความสมัครใจ
  5. สร้างมาตรฐานของขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกใหม่
  6. ออกแบบใบสมัครงานให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร
  7. สร้างรายการแสดงเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร
  8. สร้างรายการแสดงเกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร
  9. ออกแบบระบบการรับรองขึ้น
  10. จัดทำเป็นเอกสารและนำไปใช้

#### ผลการดำเนินงาน

จากการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือก โดยมี การศึกษาวิธีเดิม ข้อควรระมัดระวัง รวมถึงนำสาเหตุที่พนักงานพ้นจากงานโดยความสมัครใจมา พิจารณาสร้างเป็นมาตรฐานของขั้นตอนสรรหาและคัดเลือกขึ้นมา พบว่า สามารถช่วยในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกและการสัมภาษณ์ สามารถช่วยให้ผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกหรือสัมภาษณ์ สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้ง่ายขึ้น นำไปสู่การรู้ประวัติของผู้สมัครและรายละเอียดด้านพฤติกรรมในปริมาณที่มากขึ้น ทำให้ง่ายต่อการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับลักษณะงาน

เริ่มต้นตั้งแต่การติดใบประกาศรับสมัครพนักงานที่นิคมอุตสาหกรรมต่างๆที่ใกล้ที่สุด นอกเหนือจากการติดใบรับสมัครพนักงานที่หน้าสำนักงานอย่างเดียว ทำให้ได้บุคคลมาสมัครมากกว่าเดิม ในการตัดสินใจเพื่อรับพนักงานเข้าทำงานจะมีอยู่ 3 ช่วง คือ ตัดสินใจในช่วงคัดเลือกใบสมัคร ตัดสินใจในช่วงการสัมภาษณ์ และตัดสินใจในช่วงทดลองขับรถ แต่ละการตัดสินใจจะว่าผ่านหรือไม่ผ่านการคัดเลือกหรือไม่ ทำให้การตรวจสอบมีประสิทธิภาพได้บุคคลที่ต้องการมีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงาน

สิ่งที่เกิดจากการปรับปรุงในปัญหานี้ คือ การสร้างมาตรฐานของขั้นตอนสรรหา และคัดเลือกขึ้นมา โดยภายในมาตรฐานประกอบไปด้วยแบบฟอร์มหรือเอกสาร ได้แก่ ใบสมัครงาน รายการแสดงเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร รายการแสดงเกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้สมัคร แบบฟอร์มการรับรองพฤติกรรมของพนักงาน แบบฟอร์มดังกล่าวที่ออกแบบขึ้นมีวัตถุประสงค์ และผลการนำมาทดลองใช้รวมถึงอุปสรรคในการนำมาใช้ ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ใบสมัครงาน จะมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัคร รายละเอียดของครอบครัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถทางด้านงานที่องค์กรต้องการ ข้อมูลต่างๆเป็นข้อมูลเบื้องต้น เพื่อช่วยในการคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำงาน และความสามารถด้านการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ โดยการออกแบบใบสมัครงานต้องออกแบบให้เหมาะสมสำหรับองค์กรขนาดเล็กและตำแหน่งงาน ใบสมัครงานเป็นสิ่งแรกที่ผู้สมัครทำการเขียนซึ่งเป็นข้อมูลขาเข้า(Input) ที่เป็นสื่อแรกเชิงทางการที่องค์กรจะพิจารณาอย่างหยาบ เพื่อองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้ในเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้มาสมัครท่านนี้ ไม่ว่าจะเป็นความละเอียดรอบคอบ ความอดทน ความสนใจในงาน นอกจากนี้ใบสมัครงานที่พนักงานกรอก จะถูกจัดเก็บไว้ สามารถสืบประวัติกลับได้

อุปสรรคในการนำมาใช้งาน หลายๆครั้งพบว่าผู้สมัครกรอกไม่ละเอียดเว้นช่องว่างไว้ ทำให้ไม่ทราบข้อมูลช่วงนั้น และถ้าผู้สมัครกรอกในสิ่งที่เป็นความจริงทั้งหมดจะเป็นประโยชน์อย่างมากแก่องค์กร

2. รายการแสดงเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร จะมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้คัดเลือกใบสมัครงานคำนึงถึงประเด็นที่สำคัญในเบื้องต้นของผู้มาสมัครอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้เสียเวลาทั้งในการสัมภาษณ์ และการเข้าทำงานในการฝึกสอน โดยแต่ละองค์กรต้องปรับรายการแสดงเกณฑ์นี้ให้เหมาะสมกับองค์กร ตำแหน่งงานที่ต้องการ

อุปสรรคในการนำมาใช้งาน ทางองค์กรต้องเพิ่มภาระในเรื่องการดูแลเอกสารเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ถ้าบุคลากรที่สมัครมีคุณสมบัติเป็นไปตามรายการแสดงเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัคร จะทำให้หาบุคลากรเข้ามาทำงานได้ยาก เนื่องจากว่าจะเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่สูงมาก ดังนั้นผู้ใช้จะต้องตัดสินใจปรับรายการแสดงเกณฑ์นี้บางข้อออกไป

3. รายการแสดงเกณฑ์และคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร จะมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามประเด็นที่จำเป็นอย่างครบถ้วนแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งจะได้รับข้อมูลหรือดูปฏิกิริยาตอบรับของผู้ถูกสัมภาษณ์มากขึ้น เพื่อผู้สัมภาษณ์จะได้ประมวลผลจากข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับ ใช้ในการตัดสินใจว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ และพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้หรือไม่

อุปสรรคในการนำไปใช้นั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นผู้สัมภาษณ์ใช้รายการแสดงเกณฑ์และคำถาม ผู้ถูกสัมภาษณ์จะมีความกังวลเพิ่มขึ้น ทำให้การตอบคำถามมีความระมัดระวังเป็นพิเศษ อีกประเด็นคือจะเป็นการเพิ่มเอกสารให้กับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดูแลเพิ่มขึ้น

4. แบบฟอร์มการรับรองพฤติกรรมของพนักงาน จะมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยยืนยันพฤติกรรมของพนักงานใหม่จากบุคคลอื่นว่า พนักงานใหม่นี้สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีความรับผิดชอบ รวมถึงพฤติกรรมที่ดี โดยผู้ที่มารับรองจะต้องมีภาวะความเป็นผู้ใหญ่

อุปสรรคในการนำมาใช้ ผู้สมัครมักนำผู้ปกครอง เช่น พ่อ แม่ หรือภรรยา ญาติ พี่น้อง รวมถึงเพื่อนด้วยมารับรอง ซึ่งจะมาทำการรับรองให้ ถึงแม้ว่าบุคคลท่านนั้นอาจจะมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือไม่มีความรับผิดชอบ ทำให้แบบฟอร์มหรือเอกสารฉบับนี้แทบจะไม่สามารถยืนยันหรือรับรองพนักงานใหม่ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ยิ่งดีกว่าที่ไม่มีระบบยืนยันใดๆเลยจากบุคคลอื่นที่นอกเหนือจากตัวผู้สมัครเอง

จากผลการปรับปรุง ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO 9001 ข้อที่ 4.1 c, d, f และ 6.2.1

### อุปสรรค

อุปสรรคในการคัดเลือกและสรรหาที่มาจากความเป็นธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว ประเด็นแรกธุรกิจนี้ไม่ได้มีชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักมากเหมือนกับอุตสาหกรรมการผลิตอื่นๆ หรืองานบริการเหมือนกับห้างสรรพสินค้าหรืองานบริการที่อยู่ภายในห้างฯ ประเด็นที่สองเรื่องสวัสดิการขององค์กร เช่น เรื่องการจัดสถานที่พัก เรื่องรถรับ-ส่ง เรื่องสวัสดิการด้านอาหารกลางวัน เป็นต้น จากทั้งสองประเด็นทำให้การคัดเลือกและสรรหามักไม่เป็นไปตามแผนงาน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5.4 ผลการดำเนินงานเรื่องการขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 4.2.1d และ 6.2.2d

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัจจุบัน
  2. ศึกษาและเรียบเรียงปัญหาที่เคยเกิดขึ้น
  3. จัดทำขึ้นเป็นเอกสารทางด้านระเบียบ ข้อปฏิบัติ
  4. ประกาศใช้และชี้แจงให้พนักงานใหม่รับทราบ
  5. ออกแบบบันทึกการนำรถไปใช้
  6. ออกแบบบันทึกการมาทำงานของพนักงาน

### ผลการดำเนินงาน

จากการเรียบเรียงและจัดทำคู่มือการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ข้อตกลงพื้นฐาน เงื่อนไขในการทำงาน ข้อปฏิบัติเบื้องต้น วินัยการทำงาน วินัยด้านประพฤติ ระเบียบข้อบังคับ สำหรับพนักงานขับรถ ระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานขึ้นต่างจังหวัด และการเลิกจ้าง โดยจะมีการชี้แจงระเบียบเฉพาะข้อที่สำคัญในเบื้องต้นตอนที่ผู้สมัครมาสัมภาษณ์ก่อน ถ้าผู้สมัครสามารถปฏิบัติตามระเบียบได้ ผู้สมัครท่านนั้น จะยินดีที่จะรอเรียกเข้าทำงาน โดยทำการชี้แจงแบบละเอียดให้พนักงานรับทราบในวันแรกของการเข้าทำงาน เพื่อให้เข้าใจ ระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร และสามารถปฏิบัติตั้งแต่เบื้องต้น ดังนั้นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นพนักงานหยุดงาน บ่อย การมาทำงานสาย การเบิกค่าแรงก่อนกำหนด สิ่งเหล่านี้ลดน้อยลง

สำหรับผลการออกแบบบันทึกการนำรถไปใช้ โดยมีการจัดเก็บเลขกิโลเมตร แล้วสามารถสร้างเป็นมาตรฐานของเลขกิโลเมตรในการส่งสินค้า ทำให้สามารถควบคุมการขับรถของพนักงานขับรถได้ในระดับหนึ่ง

ในส่วนของการออกแบบบันทึกการมาทำงานของพนักงาน สามารถสืบประวัติการทำงาน of พนักงานได้ และพบว่าในช่วงของการจ่ายเงินเดือนของพนักงาน พนักงานมักจะออกงานเอง ทางองค์กรจึงทำการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์นี้ โดยมีการสรรหาบุคคลก่อนหน้า และองค์กรได้เตรียมแผนระยะยาว คือ การปรับปรุงการสรรหาและการคัดเลือกที่มีมาตรฐานรวดเร็ว แผนการปรับปรุงแผนเรื่องสวัสดิการของพนักงาน จัดเตรียมแผนการอบรม และให้ความสำคัญกับการอบรมเพื่อให้เป็นงานเร็ว ทดแทนบุคคลที่ลาออก นอกจากนี้องค์กรยังเน้นถึงการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO9001 ข้อที่ 4.2.1d และ 6.2.2d

### อุปสรรค

อุปสรรคในการประกาศใช้ระเบียบ ข้อปฏิบัติ โดยปกติพฤติกรรมของมนุษย์นั้น รักความอิสระ ชอบความสบาย ซึ่งไม่ต้องการกฎระเบียบมากนัก ดังนั้นการจัดทำกฎระเบียบขึ้นเป็นเอกสาร ยิ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว จำเป็นต้องใช้อย่างระมัดระวัง ถ้าเคร่งครัดมาก จะทำให้พนักงานลาออกหมด แต่ถ้าไม่จัดขึ้นเป็นเอกสาร อาจจะไม่สามารถควบคุมพนักงานได้ ดังนั้นการนำมาใช้กับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว จะต้องนำมาใช้แบบยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดเกินไป หรือไม่หย่อนเกินไป และหลักประนีประนอม เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กจะมีข้อเสียเปรียบกับธุรกิจอื่นๆ ทั้งทางด้านชื่อเสียงที่บุคคลภายนอกต้องการเข้ามาทำ หรือทางด้านสวัสดิการ นอกจากนี้งานภายในองค์กรมีความหลากหลาย โดยงานแต่ละงานมักมีงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อยู่เป็นจำนวนมากหรือความสูญเปล่า ดังนั้นเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานจะไม่มี ความสบายทั้งทางด้านกายและจิตใจเหมือนตามที่พนักงานต้องการเท่าที่ควร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5.5 ผลการดำเนินงานเรื่องพนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 4.1d 5.6.1 และ 5.6.3c

แผนการดำเนินงาน 1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001

2. ศึกษาสวัสดิการที่แฝงอยู่ในปัจจุบันที่ทางองค์กรเคย  
มอบให้พนักงาน

3. ออกแบบสวัสดิการ

### ผลการดำเนินงาน

จากการออกแบบสวัสดิการให้กับพนักงานประจำ แล้วเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา แต่ยังไม่สามารถประกาศใช้ได้ทั้งหมด เพราะว่ามีธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว จะมีการประเมินผลงานของพนักงานตลอด ถ้าพนักงานปฏิบัติงานดี ชยัน มีความรับผิดชอบสูง สวัสดิการเงื่อนไขพิเศษดังกล่าวสามารถให้ได้มากกว่านี้อีก แต่ถ้าพนักงานที่ทำงานอยู่มีพฤติกรรมตรงกันข้าม จะถูกละเว้นจากสวัสดิการดังกล่าวเลย เนื่องจากว่าทางร้านไม่มีนโยบายการให้ออกถ้าไม่มีความผิดขั้นรุนแรง ทำให้มีพนักงานที่หลากหลาย ทั้งชยัน ไม่ชยัน ฉะนั้นสวัสดิการที่ออกแบบขึ้นมาดังตารางที่ 4.16 ทางผู้บริหารจะพิจารณาเป็นรายบุคคลไป ไม่สามารถใช้กับพนักงานทุกคน

จากตารางที่ 4.16 แสดงสวัสดิการของพนักงานประจำ โดยในแต่ละลำดับจะมีการประยุกต์ใช้แตกต่างกันไป ตามผลของงาน อายุการทำงาน และความสำคัญของตำแหน่งงาน

### อุปสรรค

อุปสรรคของการที่จะนำสวัสดิการที่ออกแบบมาใช้ อันที่จริงไม่สามารถประกาศใช้กับพนักงานทุกคนในองค์กรได้ ซึ่งเหตุผลส่วนหนึ่งอาจมาจากวัฒนธรรมความเป็นธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว ซึ่งมีแนวความคิดการบริหารแบบเก่าที่ให้เพียงค่าจ้างหรือค่าแรงก็เพียงพอ นอกจากนี้รายจ่ายของธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวทางด้านสวัสดิการพิเศษมีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากรายได้หรือกำไร หรือการหมุนเวียนของเงิน ไม่มากเหมือนกับอุตสาหกรรมอื่น



## 5.6 ผลการดำเนินงานเรื่องใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงาน ทั่วไปนาน

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 6.2.1 และ 6.2.2 b

แผนการดำเนินงาน 1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001

2. ออกแบบแผนการอบรม
3. การออกแบบสื่อการสอน
4. สร้างแผนผังระบบทำความเย็น
5. สร้างสมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog)
6. สร้างคู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในการ  
ขึ้นต่างจังหวัด

ผลการดำเนินงาน

จากการดำเนินงานแก้ปัญหาด้านการฝึกพนักงานใหม่ที่ใช้เวลามาก เนื่องจาก  
ความเป็นธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวมักจะไม่ให้ความสนใจในเรื่องการอบรม การสอน  
พนักงานจะต้องเรียนรู้งานเอง โดยมีการแก้ปัญหาอยู่ 3 ประเด็นใหญ่ๆ คือ ประเด็นแรกในเรื่อง  
ผู้บริหารในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการอบรม โดยจัดสรรเวลาให้มีการอบรม ประเด็นที่สอง  
เรื่องการออกแบบแผนการอบรม เพื่อแสดงเนื้อหา เวลา และผู้รับผิดชอบ และประเด็นที่สามการ  
สร้างสื่อประกอบการสอน เช่น คู่มือการอบรม สมุดแจ้งรายการสินค้า แผนผังระบบทำความเย็น  
เพื่อใช้ในการอธิบายสิ่งต่างๆที่จำเป็นต่อการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างไม่ติดขัด

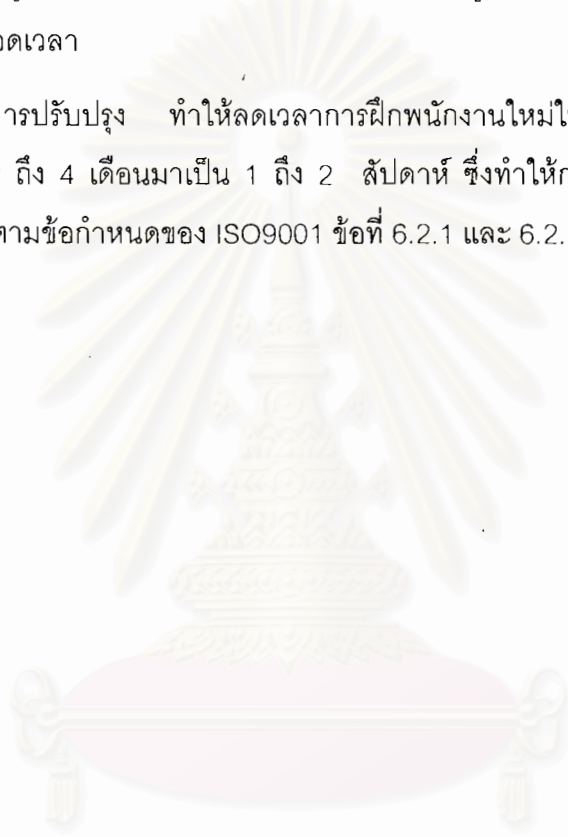
แผนการอบรมที่ออกแบบขึ้น จะเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่องค์กรควรจะนำไปอ้างอิงประยุกต์ให้  
เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งหลายๆครั้งอาจไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ โดยอาจมีการ  
ปรับเปลี่ยนระยะเวลา หรือเลื่อนการอบรมไปบ้าง หรือบางครั้งต้องให้หลักสูตรเร่งรัด เพื่อให้เรียนรู้  
สินค้าเร็วขึ้น อุปสรรคในการอบรมให้กับพนักงาน จะเป็นเรื่องของการจัดเวลา เนื่องจากพนักงาน  
หรือผู้ที่ให้การอบรมจะมีงานของตัวเองที่ต้องทำอยู่แล้ว ดังนั้นการจัดเวลาในการอบรมต้องไม่  
กระทบกับงานหลักของตนเอง

คู่มือการอบรมจะเป็นเอกสารที่ประกอบไปด้วยหัวข้อที่สำคัญหลายหัวข้อ เช่น  
ยี่ห้อและรุ่นของรถยนต์ ขั้นตอนที่สำคัญของการขาย เป็นต้น ซึ่งในคู่มือนี้จะประกอบด้วย ความรู้  
ทางด้านเทคนิค และความรู้ทางการขาย สิ่งที่ต้องระมัดระวังในการใช้คู่มือการอบรม จะต้องมีการ  
ปรับปรุงคู่มือให้ทันสมัยอยู่เป็นประจำ

สำหรับสมุดแจ้งรายการสินค้า ถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของสินค้าตัวจริง เนื่องจากเป็นการยากที่จะนำสินค้าตัวจริงมาแสดงให้เห็นได้ครบหมดทุกรายการ ในการอบรม พนักงาน

อุปสรรคสำหรับสมุดแจ้งรายการสินค้า ภายในเป็นภาพ 2 มิติทำให้พนักงานใหม่ ที่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านนี้จะดูภาพยาก และควรมีการเพิ่มเติมรูปเข้าไปอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากสินค้ามีเพิ่มเติมมาตลอดเวลา

ผลการดำเนินการปรับปรุง ทำให้ลดเวลาการฝึกพนักงานใหม่ให้รู้จักสินค้าหรือ ชิ้นส่วนทำความเย็น จากเดิม 2 ถึง 4 เดือนมาเป็น 1 ถึง 2 สัปดาห์ ซึ่งทำให้การทำงานนั้นไม่ ติดขัดมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO9001 ข้อที่ 6.2.1 และ 6.2.2 b



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5.7 ผลการดำเนินงานเรื่องสิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้อต่อการทำงาน

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 6.4

แผนการดำเนินงาน 1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001

2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน

3. ประยุกต์ใช้เทคนิค 5 ส ในการปรับปรุง ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด

4. การปรับปรุงพื้นที่ของสำนักงานโดยเพิ่มโต๊ะทำงานขึ้น จาก 2 ตัวเป็น 3 ตัว

5. สร้างระเบียบของสำนักงานว่าด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

6. ออกแบบระบบการจัดการเอกสารและแบบฟอร์ม ทางด้านฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านฝ่ายขาย

### ผลการดำเนินงาน

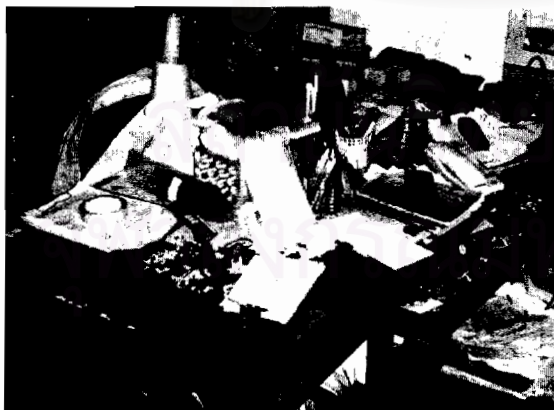
จากสิ่งแวดล้อมการทำงานหรือบริเวณสำนักงานที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ถือว่าเป็น ต้นตอที่สำคัญที่ให้การดำเนินงานหลายงานติดขัด หลังจากการปรับปรุงการทำงานด้วยเทคนิค 5 ส. โดยทำการปรับปรุงตามแผนงานตามตารางที่ 4.19 สิ่งที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงมีดังต่อไปนี้

โต๊ะทำงานหลังการปรับปรุง ทำให้มีเฉพาะสิ่งของที่จำเป็นอยู่บนโต๊ะ สะอาดโล่ง ไม่มีสิ่งของเกะกะ ซึ่งเป็นการเพิ่มพื้นที่การทำงาน พนักงานสำนักงานสามารถทำงานของตนได้ สะดวกยิ่งขึ้น หลังจากการนำส.สะสางไปประยุกต์ใช้แยกสิ่งของที่จำเป็นและไม่จำเป็น ตามด้วย ส.สะดวก ในการหยิบใช้สิ่งของต่างๆได้ง่าย จึงมีการสร้างที่อยู่ให้กับสิ่งของต่างๆ เช่น ที่วางสมุด บันทึกลเล่มใหม่ ที่วางสก๊อตเทป ที่วางปากกาเมจิก ที่วางมีดคัทเตอร์ ที่วางเครื่องปิดผนึกและ ปลั๊กพวง รวมถึงที่วางกุญแจเฉพาะในแต่ละสิ่งของ โดยจะสร้างป้ายชื่อติดอยู่กับสถานที่ต่างๆ ต่อมานำส.สะอาดมาประยุกต์ใช้ โดยจัดหาถังขยะมาอยู่ใกล้โต๊ะทำงาน ผลการดำเนินงานทำให้ พื้นล่างของสำนักงานสะอาดปราศจากขยะ หรือถ้ามี จะมีน้อยกว่าเดิม ปกติในแต่ละวันพนักงาน จะเปิดหน้าร้านจะทำความสะอาดปิดกวาดเช็ดถูทุกวัน

หลังจากออกแบบระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในสำนักงานแล้ว ก่อให้เกิด  
 สุขลักษณะ ส ตัวที่ 4 ตามมา สำหรับการสร้างนิสัยส่วนหนึ่งจะเป็นไปปฏิบัติตามระบบที่ได้ทำการ  
 ออกแบบขึ้นโดยอัตโนมัติ จากนั้นตามด้วยสร้างระเบียบของสำนักงานขึ้น

เมื่อทำการกำจัดความสูญเปล่าต่างๆจากสำนักงานแล้ว จากนั้นได้ทำการ  
 ปรับปรุงพื้นที่ของสำนักงาน โดยเพิ่มโต๊ะทำงานขึ้นจาก 2 ตัวเป็น 3 ตัว เดิมโต๊ะทั้ง 2 ตัว จะเป็น  
 ของผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน และของเลขานุการสำนักงาน ซึ่งในความเป็นจริงควรมีโต๊ะสำหรับ  
 พนักงานชายและสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากพื้นที่มีอยู่จำกัดสามารถปรับปรุงโดย  
 เพิ่มโต๊ะทำงานตัวที่ 3 ขึ้นมาไว้สำหรับพนักงานชายและฝ่ายบริหารทรัพยากร หรือบุคคลอื่นที่  
 จำเป็น โดยใช้หมุนเวียนกันไปตามแต่สถานการณ์

ผลจากการปฏิบัติประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ทำให้ประสิทธิภาพการ  
 ทำงานเพิ่มขึ้น การหยิบสิ่งของ อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานต่างๆพนักงานได้ใช้เวลาน้อยลง โดยไม่  
 ต้องสูญเสียวเวลาไปกับการค้นหา ซึ่งจะมุ่งไปตำแหน่งหรือบริเวณนั้นทันที เมื่อพนักงานใช้งานเสร็จ  
 พนักงานจะนำสิ่งของนั้นเก็บเข้าที่เดิม พนักงานได้ให้ความร่วมมือเป็นที่น่าพอใจโดยการปฏิบัติ  
 ตาม จากการปรับปรุงระบบเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO9001 ข้อที่ 6.4



ก่อนการปรับปรุง



หลังการปรับปรุง

รูปที่ 5.2 การเปรียบเทียบโต๊ะทำงานก่อนและหลังการปรับปรุง

สำหรับผลการจัดเอกสารที่เป็นกระดาษโดยหาเพิ่มมาใส่ แสดงรายการเอกสาร และแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายขายดังตารางที่ 4.21 และรายการเอกสารและแบบฟอร์มสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังตารางที่ 4.22 ทำให้สะดวกต่อการเรียกใช้ไม่ว่าจะเป็นพนักงานท่านใดก็ตาม และสะดวกต่อการดูแลรักษา รวมถึงง่ายต่อการปรับเปลี่ยนแก้ไขเอกสาร (Update) ให้ทันสมัย

### อุปสรรค

ในความเป็นธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวอุปสรรคก่อนการปรับปรุงนั้น จะมีการวิพากษ์วิจารณ์พอสมควรจากฝ่ายสำนักงานและบุคคลอื่นๆ ไม่ว่าจะ "จะจัดไปทำไมสุดท้ายก็เหมือนเดิม" หรือ "ปรับปรุงไปก็ไม่มีอะไรดีขึ้น" แต่เนื่องจากผู้บริหารสูงสุดให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ จึงสามารถทำการปรับปรุงเป็นผลสำเร็จ และสามารถพิสูจน์ให้เห็นว่าแตกต่างไปจากเดิมในทางที่ดีขึ้น และอีกอุปสรรคที่ต้องกล่าวถึงในการจัดการสำนักงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อยนั้น คือ การจัดการกับสิ่งของที่ไม่ได้ใช้ หรือสิ่งของที่ไม่เคยนำมาใช้งานเลย หรือขยะที่หมดสภาพแล้ว ไม่สามารถนำมาใช้งานได้ ในการจัดการมีการตัดสินใจอยู่ 4 แบบ คือ

ตัวเลือกที่ 1. เก็บไว้ที่เดิม

ตัวเลือกที่ 2. ทำการจัดเก็บไว้ แต่นำไปวางไว้ ณ บริเวณอื่น

ตัวเลือกที่ 3. นำไปทิ้งถังขยะ

ตัวเลือกที่ 4. นำไปขายตามร้านขายของเก่า

โดยฝ่ายสำนักงานมักจะเลือกการตัดสินใจในตัวเลือกที่ 1 คือ ไว้ที่เดิมเพื่อรอการจัดการอีกที ซึ่งจะไม่มีการกำหนดระยะเวลาในการจัดการ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงขึ้น ดังนั้นเป็นสิ่งที่ต้องอธิบายถึงผลที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง อธิบายให้เห็นถึงผลในทางที่ดีในการตัดสินใจเลือกตัวเลือกที่ 2 3 และ 4

ในส่วนของอุปสรรคการจัดการเกี่ยวกับเอกสารและแบบฟอร์ม ยังไม่สามารถระบุวันเริ่มสร้าง วันประกาศใช้ วันที่ของทบทวนหรือเปลี่ยนแปลง เนื่องจากจะเป็นการเพิ่มความซับซ้อนให้กับธุรกิจขนาดเล็กนี้ อย่างไรก็ตามในเรื่องการทำให้มั่นใจว่า มีการระบุหรือชี้บ่ง (Identified) กรณีมีการเปลี่ยนแปลงเอกสารและสถานะของการแก้ไขปัจจุบัน (current revision status) และการป้องกันการผลอนำเอกสารที่ยกเลิกแล้วไปใช้งาน และมีการชี้บ่งเอกสารหมดอายุองค์กรได้มีการกระทำเหล่านี้เหมาะสม เนื่องจากมีบุคคลรับผิดชอบเพียงคนเดียว และเอกสารยังมีปริมาณน้อยอยู่

## 5.8 ผลการดำเนินงานเรื่องฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียน ใส่กระเป๋าพนักงานชายไม่ครบ

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 4.1d และ 6.3

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001
  2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สิ่งของใดที่มักลืม และสิ่งใดบ้างที่ต้องมี
  3. ออกแบบรายการตรวจสอบ (Check list)
  4. ลงมือทำการปรับปรุง

### ผลการดำเนินงาน

จากการปรับปรุงการลืมสิ่งของอุปกรณ์เครื่องเขียนบางอย่างใส่กระเป๋าพนักงานชาย โดยสร้างรายการตรวจสอบขึ้นมา และเน้นให้พนักงานฝ่ายสำนักงานและพนักงานชายตระหนักถึงความสำคัญ โดยแบ่งความรับผิดชอบให้เท่ากันเปลี่ยนจากการโยนความผิดให้แก่กันมาเป็นรับผิดชอบร่วมกันด้วยการใช้รายการตรวจสอบที่ออกแบบขึ้น

จากเดิมในแต่ละเดือนรวมทุกสายทุกภาคที่ขึ้นต่างจังหวัด จะมีการลืมสิ่งของอยู่ 1-2 ครั้งต่อเดือน หลังจากการปรับปรุงถ้ามีการใช้รายการตรวจสอบ พบว่า สิ่งของและอุปกรณ์เครื่องเขียนที่จัดใส่กระเป๋าครบถ้วน ไม่มีลืมสิ่งของ ทำให้พนักงานชายสามารถปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่ของตนได้อย่างราบรื่น ไม่สูญเสียวเวลาหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในส่วนที่ไม่จำเป็น ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO9001 ข้อที่ 4.1d และ 6.3

### อุปสรรค

อุปสรรคในการปฏิบัตินั้น จะอยู่ในช่วงที่พนักงานไม่ได้ตรวจตามรายการที่ออกแบบขึ้นแบบละเอียด ซึ่งเป็นบางครั้งบางคราวที่เร่งรีบจนลืม หรืออาจเป็นเพราะรายการตรวจสอบที่ออกแบบขึ้นมา มีลักษณะที่เป็นตัวอักษรและหลายบรรทัด นอกจากนั้นบางครั้งสิ่งของที่ต้องใส่กระเป๋า ไม่พร้อมหรือสิ่งของนั้นขาดหรือหมด ทำให้เป็นอุปสรรคอีกจุดซึ่งต้องเตรียมสิ่งของนั้นให้พร้อมอยู่เสมอ

## 5.9 ผลการดำเนินงานเรื่องสินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย และใช้เวลาหา สินค้าบนรถนาน

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 4.1c และ 8.2.3

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001
  2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน
  3. การวิเคราะห์หาสาเหตุของสินค้าสูญหาย
  4. กำหนดแนวการแก้ไข
  5. สร้างคู่มือขั้นตอนที่สำคัญของการขายและอบรม
  6. บรรจุน้ำหนักสินค้าขนาดเล็กรวมเป็นถุงๆละ 5 ชิ้น หรือ 2 ชิ้น
  7. สร้างสมุดแจ้งรายการสินค้า (Catalog) ประจำ  
พนักงานขาย
  8. สร้างป้ายชื่อของสินค้าบนหน้าตะกร้าเก็บสินค้า
  9. สร้างระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานขึ้นต่างจังหวัด  
เมื่อมีสินค้าสูญหาย

### ผลการดำเนินงาน

จากการดำเนินงานแก้ปัญหาตามตารางที่ 4.24 มีทั้งแบบรูปธรรมและนามธรรม  
ในส่วนรูปธรรม ตัวอย่างเช่น การบรรจุน้ำหนักสินค้าขนาดเล็กรวมเป็นถุง ถุงละ 5 ชิ้น หรือ 2 ชิ้น ทำสมุด  
แจ้งรายการสินค้าเพื่อลูกค้าไม่ต้องไปดูในรถ รวมถึงการจัดทำคู่มือการอบรมเกี่ยวกับความรู้  
เบื้องต้นในการขึ้นต่างจังหวัด

สำหรับในส่วนของนามธรรมที่เน้นการอบรม แล้วต้องปฏิบัติตาม เน้นถึงจิตสำนึก  
ของพนักงานที่ขึ้นต่างจังหวัด เช่น สินค้าที่มูลค่าสูงจะต้องเขียนใส่ใบส่งของเป็นอันดับแรก สินค้าที่  
ลูกค้าไม่ต้องการให้รีบเก็บนำขึ้นรถทันที จุดสินค้าที่ลงจากรถใส่สมุดจดรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่ง  
การจอดรถในที่ปลอดภัยและล็อกอย่างแน่นหนาเสมอ ปลุกฝังหลัก 3 สิ่งต้องเท่ากันคือ สมุดจด  
สินค้าที่ลูกค้าสั่ง ใบส่งของชั่วคราว และตัวสินค้าที่นำลงมา โดยที่ทั้ง 3 ต้องเท่ากัน การปลุกฝัง  
เรื่องการตรวจนับ ให้แยกสินค้าที่นับแล้วออกจากกองที่ยังไม่นับ และสุดท้ายเน้นถึงผลของการสูญ  
หายของสินค้าคือการหักเงิน เมื่อนำสิ่งเหล่านี้อบรมให้พนักงานแล้วนำไปปฏิบัติ สามารถเก็บ  
ข้อมูลสินค้าที่สูญหายในเดือน ม.ค 47 ถึง ส.ค 47 ดังตารางที่ 5.2

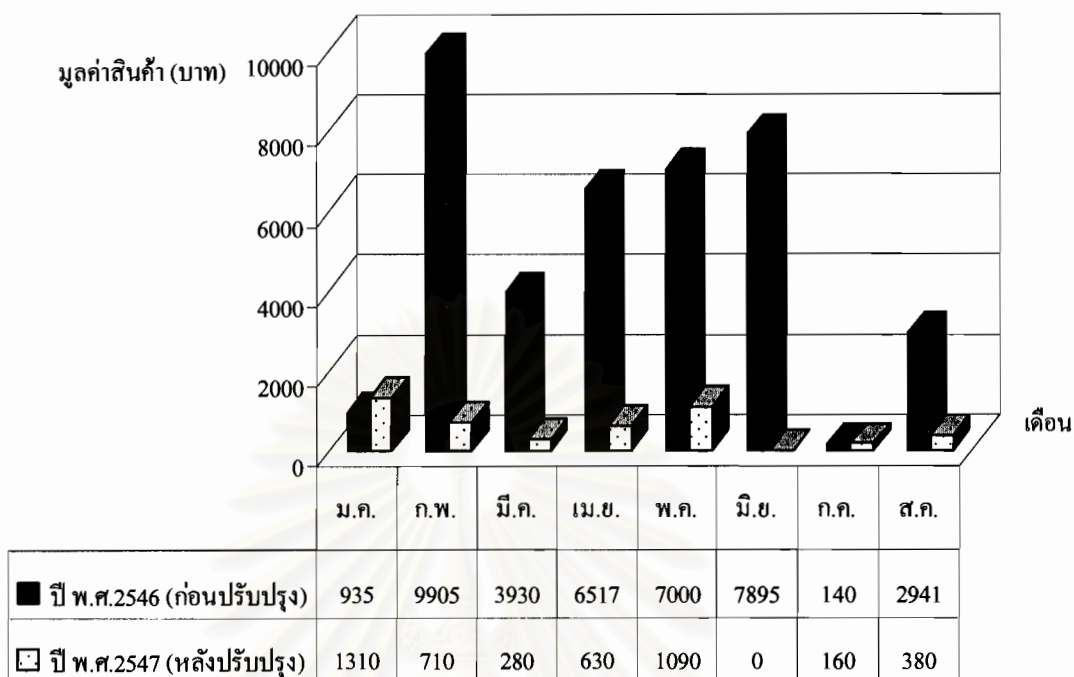
ตารางที่ 5.2 สินค้าที่ขายในเดือน ม.ค.2547 ถึง ส.ค. 2547

เดือน	ภาคเหนือ	ภาคอีสาน	ภาคใต้	ตะวันออก	ตะวันตก	มูลค่ารวม
มค. 2547	ยางไอรังเท่าเหรียญสิบ 1 ถุงแป๊ปเส้น 1 เส้น รวม 80 บาท	ลูกยางสายเกย์ 2 ถุง  รวม 120 บาท	คอยส์ไม้ดี x R12 ทองแดง 1 ตัวได้กรองวาล์ว 1 ถุง รวม 1080 บาท	0	วาล์วลูกศร 2 ตัว รวม 30 บาท	1310
กพ. 2547	0	ไส้คร R 12 2 ถุง สวิตเหลี่ยม 5 ตัว รวม 280 บาท	หัวแฟรมิเนียม 1 ถุง หัวเชื่อมมิเนียมเล็ก 1 ตัว เทอร์โมโยกขวา 1 ตัว รวม 430 บาท	0	0	710
มีค.2547	0	0	0	0	ยางไอรังใหญ่ 2 ถุง เทปพันท่อ 4 ม้วน คอยส์พัน 1 ตัว รวม 280 บาท	280

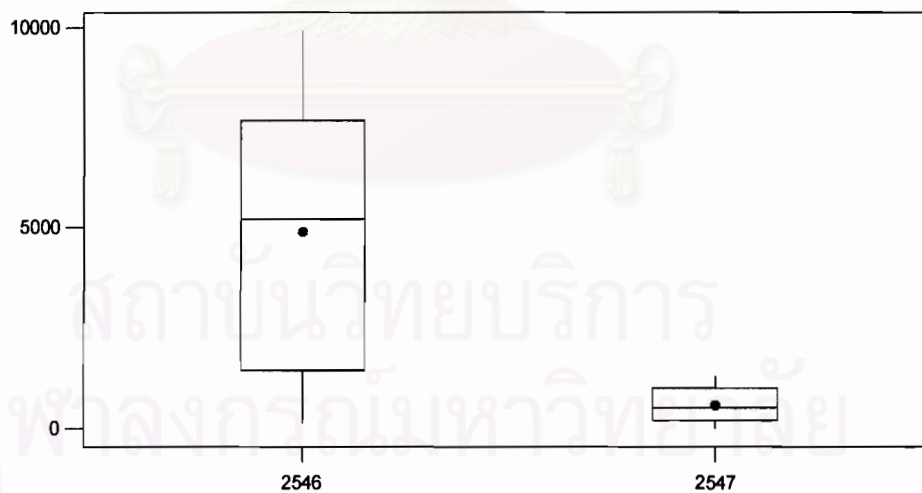


ตารางที่ 5.2 สินค้าที่ขายในเดือน ม.ค.2547 ถึง ส.ค. 2547 (ต่อ)

เดือน	ภาคเหนือ	ภาคอีสาน	ภาคใต้	ตะวันออก	ตะวันตก	มูลค่ารวม
เมย. 2547	ลูกบิด 1 ถุง ไส้ศร 134A 1 ถุง สวิตเหลี่ยม 1 ตัว รวม 175 บาท	0	เทอร์โมซิงเกอร์ 2 ตัว รวม 400 บาท	ผู้เมีย 45 เล็ก 1 ตัว รวม 55 บาท	0	630
พค. 2547	0	มอเตอร์ 5000 รอบ 1 ตัว ไส้ศร R12 1 ถุง รวม 540 บาท	ไม่ได้ขึ้น	แผง 14x18x2R 1 แผง รวม 550 บาท	0	1090
มีย. 2547	0	0	0	0	0	0
กค. 2547	0	ไส้ศร R 12 4 ถุง รวม 160 บาท	0	0	0	160
สค. 2547	0	เทอร์โมซิงเกอร์ 1 ตัว รวม 200 บาท	0	ซีล 508 แท้ 1 ชุด รวม 180 บาท	0	380



รูปที่ 5.3 กราฟแท่งแสดงการเปรียบเทียบมูลค่าสินค้าที่ขายก่อนและหลังการปรับปรุง



รูปที่ 5.4 กราฟกล่องแสดงการเปรียบเทียบมูลค่าสินค้าที่ขายก่อนและหลังการปรับปรุง

จากรูปที่ 5.3 เป็นกราฟแท่งแสดงการเปรียบเทียบมูลค่าสินค้าที่ขายก่อนและหลังการปรับปรุง พบว่าก่อนปรับปรุงมูลค่าที่สินค้าขายตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2546 รวมทั้งสิ้น 39,263 บาท ซึ่งสามารถคิดเป็นมูลค่าที่ต้องสูญเสียเป็นเงินทั้งสิ้น 4,907 บาทในแต่ละเดือนโดยเฉลี่ย

จากการปรับปรุงพบว่า มูลค่าที่สินค้าขายตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2547 รวมทั้งสิ้น 4,560 บาท ซึ่งสามารถคิดเป็นมูลค่าที่ต้องสูญเสียเป็นเงินทั้งสิ้น 570 บาทในแต่ละเดือนโดยเฉลี่ย

เพราะฉะนั้นการปรับปรุงดังกล่าวสามารถลดความสูญเสียจากการที่สินค้าขายในแต่ละเดือนโดยเฉลี่ยลดลงเป็นเงิน 4,337 บาท หรือประมาณ 4,300 บาท

จากรูปที่ 5.4 เป็นกราฟกล่องแสดงการเปรียบเทียบมูลค่าสินค้าที่ขายก่อนและหลังการปรับปรุง จะเห็นการเปลี่ยนแปลงหลังการปรับปรุงอย่างชัดเจน โดยไม่จำเป็นต้องทำการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Test)

สำหรับการค้นหาและหยิบสินค้าที่ใช้เวลานาน ได้ทำการติดชื่อสินค้าลงบนหน้าตะกร้า ตามรูปที่ 4.19 และป้ายชื่อของสินค้าบนลิ้นชัก ทำให้การค้นหาสินค้าและการหยิบใช้เวลาลดลง

หลังจากการปรับปรุงถือว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO9001 ข้อที่ 4.1c และ 8.2.3

### อุปสรรค

ในส่วนที่ออกแบบไว้อีกส่วน คือ ให้พนักงานขึ้นต่างจังหวัดเป็นส่วนหนึ่งในการนำสินค้าขึ้นและลงรถจากรถ ในความเป็นจริงนั้นช่วงการจัดสินค้าเพื่อนำขึ้นรถหรือนำลงนั้นพนักงานที่ขึ้นต่างจังหวัดมักไม่อยู่ ณ ที่นั้นด้วย อันเนื่องจากพนักงานขึ้นต่างจังหวัดต้องทำงานด้านอื่นอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการไปส่งสินค้าในกรุงเทพฯ หรือเดินทางออกต่างจังหวัดทำการขายสินค้าอีกภาคหนึ่ง เป็นต้น อย่างไรก็ตามอาศัยความได้เปรียบตรงที่ความเป็นธุรกิจแบบครอบครัว ที่ในแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องมักเป็นญาติ พี่น้องกัน ทำให้พนักงานขายเข้าใจหัวหน้าพนักงานที่ทำการตรวจนับการนำสินค้าขึ้นและนำสินค้าลง

## 5.10 ผลการดำเนินงานเรื่องพนักงานขายไม่ทราบราคาของสินค้าบางชนิดมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงราคาขายจากสำนักงาน

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 4.2.3 และ 5.5.3

- แผนการดำเนินงาน**
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัจจุบัน
  2. การค้นหารูปแบบของความล้มเหลวและข้อบกพร่องต่างๆที่เกิดจากการสื่อสาร
  3. ออกแบบแนวทางการปรับปรุงการสื่อสาร เมื่อมีการแก้ไขราคาสินค้า

### ผลการดำเนินงาน

ปัญหาเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การประสานงานระหว่างฝ่ายสำนักงานและพนักงานขาย โดยที่ฝ่ายสำนักงานจะดูแลการตั้งราคาและแก้ไขราคา ทางด้านพนักงานขายจะนำราคาที่ฝ่ายสำนักงานตั้งราคาขึ้นไปเสนอขายให้แก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าทราบราคาที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งสองฝ่ายในองค์กรต้องทำงานร่วมกันโดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากการปรับปรุงตามตารางที่ 4.26 ทำให้ราคาของสินค้าหลักมีอยู่ราคาเดียว ทั้งราคาในสำนักงานและราคาที่อยู่กับพนักงานขายถึงแม้ว่าจะมีการแก้ไขราคาหรือไม่ ประกอบกับมีการลงวันที่ประกาศใช้ ทำให้ลดความสับสนในการตรวจสอบใบส่งของชั่วคราวสำหรับเลขานุการฝ่ายสำนักงาน ส่งผลทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการบริการการขาย เพราะได้ทราบราคาที่แน่นอน ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO 9001 ข้อที่ 4.2.3 และ 5.5.3 สำหรับประโยชน์โดยตรงที่ทางองค์กรได้รับ คือ พนักงานขายได้ขายตามราคาที่ทางสำนักงานกำหนด ทำให้รายได้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

### อุปสรรค

อุปสรรคที่เกิดขึ้นในสินค้าหลักๆ 300 ถึง 400 ชนิด ที่ทำการขายบ่อย จะไม่มีปัญหาในด้านราคา แต่สินค้าที่นานๆจะขายสักครั้ง อาจจะมีโอกาสที่มีหลายราคาเกิดขึ้นได้ เนื่องจากการใส่ใจจากพนักงานยังน้อย รวมถึงความไม่คุ้นเคย นอกจากนี้ในการเปลี่ยนแปลงราคาเพื่อเพิ่มราคาขายขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในแง่ของสินค้าราคาแพงตามปกติราคาของสินค้ามักจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกลไกตลาดและเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การขาย

## 5.11 ผลการดำเนินงานเรื่องลูกค้าไม่พึงพอใจในเรื่องการเคลม

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 5.2 และ 7.2.3c

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัญหาปัจจุบัน
  2. การวิเคราะห์ข้อบกพร่องของกระบวนการรับประกันสินค้า
  3. ออกแบบขั้นตอนการจัดการสินค้าที่บกพร่องของลูกค้า
  4. สิ่งที่ได้ออกแบบดังตารางที่ 4.29

### ผลการดำเนินงาน

จากการออกแบบระบบการจัดการเรื่องการเคลมสินค้าจากลูกค้า ตามตารางที่ 4.29 ได้ทำการออกแบบกระดาดขังที่สินค้าตอนต้น สมุดจดบันทึกสถานะการเคลม สร้างชั้นวางของเคลม ชั้นวางสินค้าที่รอคืนลูกค้า ที่แขวนหลักฐานการเคลมระหว่างองค์กรและโรงงาน เพิ่มเก็บหลักฐานของเคลมเพื่ออ้างอิงระหว่างองค์กรและโรงงาน กระดาดขังที่ตอนปลาย จากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ รวมกับระบบการจัดการตามตารางที่ 4.28

เมื่อนำแผนมาปฏิบัติ สามารถลดผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาได้เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็น

- ลูกค้าไม่ได้รับสินค้าคืน
- ทางองค์กรไม่ได้รับสินค้าคืนจากทางโรงงาน
- ปัญหาในเรื่องคืนลูกค้าซ้ำซ้อน

ปัญหาต่างๆเหล่านี้ ไม่เกิดขึ้นอีกในองค์กร ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการที่ทางองค์กรได้ติดตามการเคลมให้

ระบบนี้ถูกออกแบบขึ้น ทำให้ลดความซับซ้อน ความยุ่งยากในเรื่องการเคลมลง ซึ่งจากเดิมเรื่องการเคลมเป็นงานที่ยุ่งยากและซับซ้อนมาก ไม่มีคนงานคนใดที่อยากเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO 9001 ข้อที่ 5.2 และ 7.2.3c

### อุปสรรค

อุปสรรคจากการนำไปปฏิบัติ พบว่า ที่วางของเคลมมีลักษณะเล็กยังไม่สามารถรองรับกับสินค้าเคลมที่มีปริมาณมากและขนาดใหญ่ได้

การเขียนกระดาษบ่งชี้สินค้าตอนต้นและเขียนใส่สมุดบันทึกสถานะการเคลม พนักงานขายและพนักงานทั่วไปยังขาดการให้ความร่วมมือ จึงยังต้องเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลดูแลชั่วคราว

ในส่วนของโรงงาน ส่วนใหญ่เมื่อโรงงานรับสินค้าที่มีปัญหาจากทางองค์กรไป โรงงานมักจะใช้เวลามาก บางครั้งถูกละเลยจากโรงงาน ทำให้ลูกค้าทางองค์กรได้รับสินค้าคืนช้า

อีกประเด็นหนึ่ง บางครั้งสินค้าที่ลูกค้าเคลมไม่สามารถคืนตัวใหม่หรือซ่อมได้ จึงจำเป็นต้องคืนสินค้าที่มีปัญหานั้นคืนแก่ลูกค้า อาจทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5.12 ผลการดำเนินงานเรื่องลูกค้าฝากสิ่งของแล้วไม่ได้รับคืน

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 7.5.4

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัญหาปัจจุบัน
  2. ออกแบบการป้องกันโดยมีวิธีคล้ายคลึงกับปัญหาที่ 11

### ผลการดำเนินงาน

เมื่อลูกค้าฝากสิ่งของที่เป็นสินค้าตัวอย่าง เพื่อฝากมาเป็นตัวอย่าง จะมีการติดกระดาษบ่งชี้ว่า เป็นสินค้าของร้านอะไร อำเภอ จังหวัด อะไร และมีรายละเอียดอย่างไร ผลปรากฏว่า ไม่ว่าจะเวลาจะผ่านไปมากน้อยเพียงไร ทางองค์กรสามารถหยิบชิ้นงานนั้นมาดูว่า มีที่มาจากที่ไหน นั่นคือ ความสามารถในการบ่งชี้ โดยมีสถานที่เก็บอยู่ที่ช่องเก็บสินค้าที่ร่อนนำไปคืนลูกค้า

ในด้านของลูกค้า ลูกค้าจะพึงพอใจอยู่ 2 ระดับ ระดับแรกคือ ลูกค้าได้รับสินค้าตัวอย่างคืนและได้รับสินค้าใหม่ที่ต้องการซื้อจากทางองค์กร ซึ่งลูกค้าจะพึงพอใจมาก ระดับที่สองคือ ลูกค้าได้รับสินค้าตัวอย่างคืนแต่ไม่ได้รับสินค้าใหม่ที่ต้องการซื้อ ซึ่งลูกค้าอาจจะพึงพอใจด้านองค์กรได้นำสินค้าตัวอย่างคืนมา แต่อาจจะไม่พึงพอใจด้านไม่ได้รับสินค้าตัวใหม่ที่ฝากทางองค์กรช่วยหาให้ ซึ่งเป็นไปตามการประยุกต์ใช้ข้อกำหนดของ ISO 9001 ข้อที่ 7.5.4

### อุปสรรค

อุปสรรคในการนำไปปฏิบัติ ถือว่าเป็นไปได้ในทางที่ดี แต่ส่วนใหญ่แล้ว สินค้าที่ลูกค้าฝากมาให้ดูเป็นตัวอย่างนั้นมักจะหายาก ซึ่งทางร้านไม่ได้ขาย ถ้าเป็นลูกค้าประจำชั้นดีจะได้รับการพิจารณาติดตามเป็นพิเศษ ถ้าเป็นลูกค้าระดับรองลงมา สินค้าตัวอย่างนั้นมักถูกละเลยเว้นแต่สินค้านั้นทางร้านมีขาย

### 5.13 ผลการดำเนินงานเรื่องพนักงานมักลิมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 6.3 และ 7.5.1c, d

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001
  2. ศึกษาสภาพปัจจุบันว่าสิ่งของใดที่มักลิม
  3. ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของการลิม
  4. ทำการออกแบบแนวทางการปรับปรุงการลิมสิ่งของไว้ร้านลูกค้า
  5. สร้างใบรายการสิ่งของที่ต้องตรวจสอบก่อนออกจากร้านลูกค้า
  6. ลงมือทำการปรับปรุง

#### ผลการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ปัญหาสามารถสร้างใบรายการสิ่งของที่เกี่ยวข้องกับการขาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานที่ขึ้นต่างจังหวัดได้ทำการตรวจสอบสิ่งของก่อนที่จะเดินทางออกจากร้านลูกค้า เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า พนักงานที่ขึ้นต่างจังหวัดไม่ได้ลิมสิ่งของใดๆไว้ที่ร้านลูกค้า เมื่อนำใบรายการสิ่งของที่เกี่ยวข้องกับการขายไปติดภายในห้องรถฝั่งหน้าคนนั่ง ผลปรากฏว่า ถ้าพนักงานขายได้ตรวจสอบรายการ พนักงานขายจะไม่ลิมสิ่งของไว้ร้านลูกค้าเลย ซึ่งตั้งแต่ปรับปรุงมา การลิมสิ่งของนั้นลดน้อยลงไปจากเดิมจนถึงระดับที่ไม่ลิมสิ่งของซึ่งเป็นส่วนมาก ถือว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO9001 ข้อที่ 6.3 และ 7.5.1c, d

#### อุปสรรค

ในการปฏิบัติตามที่ได้รับออกแบบ จะมีอุปสรรคในเรื่องข้อจำกัดของเวลา พนักงานที่ขึ้นต่างจังหวัดต้องขายในแต่ละร้านลูกค้าตามแผนที่ทางองค์กรกำหนดไว้ ซึ่งต้องแข่งกับเวลาพอสมควร ทำให้พนักงานขึ้นต่างจังหวัดมักรีบร้อนในการทำงาน อาจก่อให้เกิดการลิมตรวจสอบรายการตามที่ได้ออกแบบไว้ นอกจากนี้การตรวจสอบรายการตามที่ได้ออกแบบไว้ ต้องใช้เวลาเช่นกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ถ้าพนักงานละเลยการตรวจสอบตามรายการ โอกาสเกิดการลิมสิ่งของย่อมมีโอกาสูง ดังนั้นจึงควรปลูกฝังให้พนักงานตรวจเช็คสิ่งของก่อนออกเดินทางจากร้านลูกค้าทุกครั้ง



## 5.14 ผลการดำเนินงานเรื่องขาดระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 8.5.3

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัญหาปัจจุบัน
  2. ออกแบบระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้น
  3. สร้างแบบฟอร์มบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า
  4. ลงมือทำการปรับปรุง

### ผลการดำเนินงาน

การออกแบบระบบการป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้าตามตารางที่ 4.33 โดยมีแบบฟอร์มบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้าตามตารางที่ 4.34 แบบฟอร์มบันทึกปัญหาเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของระบบการป้องกันนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบันทึกปัญหาต่างๆที่รุนแรง ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้า ระดับกลางจนถึงขั้นเลิกค้าขายกัน ทำการจัดเก็บลงใส่กระดาษ ซึ่งเป็นการป้องกันการลืมเหตุการณ์ต่างๆที่เคยเกิดขึ้น โดยจะอาศัยแนวทางปฏิบัติสำหรับร้านนี้ในอนาคต แนวทางป้องกันการเกิดปัญหาของปัญหาดังกล่าวในอนาคต และถ้าเกิดขึ้นอีกจะแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นกรณีศึกษาที่เป็นแหล่งรวมความรู้ที่สำคัญ

ผลการนำไปปฏิบัติ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการรอปัญหาและทำการบันทึกปัญหา ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาที่กำหนด คือ ระยะเวลา 6 เดือน จากนั้นจะนำไปสู่การสร้างเป็นเนื้อหาลงในคู่มือการอบรม เพื่อใช้อบรมพนักงานต่อไป หรือถ้าสมมติเกิดเหตุการณ์เดียวกันเกิดขึ้นมา สามารถมาดูในบันทึกที่จัดเก็บเพื่อดูเป็นแนวทาง แต่โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เดียวกันเกิดขึ้นมาในระยะเวลาใกล้เคียงกันมีโอกาสน้อย ทำให้ผลจากการปรับปรุงในทางด้านนี้อาจจะยังไม่ชัดเจน แต่จากการเลียนแบบการบันทึกการเกิดอุบัติเหตุในโรงงาน หรือการบันทึกการเกิดของเสียขึ้น หรือการบันทึกสาเหตุที่ทำให้กระบวนการผลิตต้องหยุดกลางคัน ผลจากการบันทึกสิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความหมายมากที่ทำการบันทึกเก็บเป็นเอกสาร

จากการปรับปรุงดังกล่าว เป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO9001 ข้อที่ 8.5.3

### อุปสรรค

อุปสรรคจากการนำไปปฏิบัติ ประเด็นแรก เรื่องการกรอกปัญหาลงแบบฟอร์มที่สร้างขึ้น ซึ่งผู้บริหารหรือพนักงานอาจจะยังไม่เข้าใจ หรือไม่เห็นประโยชน์ของระบบการป้องกันปัญหาที่ออกแบบขึ้น ประเด็นต่อมา เป็นเรื่องของระยะเวลาเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ ในแต่ละเดือนมีเพียง 1 เหตุการณ์ต่อ 2 เดือน ซึ่งไม่ได้เกิดบ่อย รวมถึงเหตุการณ์เดียวกันมักพบว่า มีโอกาสการเกิดซ้ำกันในปีเดียวกันแทบไม่มีเลย แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวจากการสังเกตและสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ปัญหาที่เกิดระหว่างองค์กรกับลูกค้ามีความคล้ายคลึงกันและบ้างซ้ำกัน มักจะวนเวียนย้อนกลับมาเกิดอีก



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5.15 ผลการดำเนินงานเรื่องที่เกิดขึ้นค้า กระจัดกระจาย

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 7.5.5

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัญหาปัจจุบัน
  2. เลือกชนิดสินค้าขึ้นมาเป็นตัวอย่างในการปรับปรุง
  3. ออกแบบสถานที่จัดเก็บโดยอาศัยความสะดวก ของเทคนิค5ส
  4. สร้างชั้นวางแผงร้อนใหม่
  5. สร้างลิ้นชักที่ใส่สินค้าขนาดเล็กพร้อมป้ายชื่อบอก

### ผลการดำเนินงาน

จากการเลือกสินค้าที่เป็นแผงร้อนหรือรังผึ้งของรถยนต์ และสินค้าขนาดเล็ก มาทำการออกแบบ ที่จัดเก็บแผงร้อนสร้างเป็นชั้นวาง ลักษณะเป็นโครงเหล็ก ในส่วนสินค้าขนาดเล็ก จะจัดหาลิ้นชักมาใส่ โดยอาศัย ส ตัวที่ 2 คือ สะดวก ซึ่งมีป้ายชื่อทุกชั้นและลิ้นชัก เพื่อที่จะหยิบใช้ได้ง่าย จัดเก็บสะดวก จะตรวจสอบสินค้าแม่นยำ ใช้เวลาดูเป็นระเบียบเรียบร้อย นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับกรวางแผนการขายการจัดซื้อด้วย

ผลการปฏิบัติหลังจากการปรับปรุงที่จัดเก็บแผงร้อน พบว่า การหยิบนำออกสามารถหาได้ง่ายตามป้ายชื่อ การจัดเก็บสะดวก รวมถึงการตรวจนับสินค้าเพื่อนำไปสู่การจัดซื้อ และการวางแผนการขายทำได้สะดวกรวดเร็วและแม่นยำถูกต้อง ถือว่าเป็นการอาศัยพื้นที่ในการจัดเก็บในระดับพื้นดินน้อย อาศัยพื้นที่ในแนวตั้งหรือแนวด้านบนแทน ทำให้เพิ่มพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าชนิดอื่นๆในแนวระดับพื้นดิน

ผลการปฏิบัติหลังจากการปรับปรุงที่จัดเก็บสินค้าขนาดเล็ก แบบเดิมการจะหยิบหรือนำออกสินค้าขนาดเล็ก ต้องใช้เวลาในการค้นหามาก เนื่องจากไม่มีที่จัดเก็บที่แน่นอน โดยปกติกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำเป็นประจำทุกสัปดาห์ หลังจากการปรับปรุงพนักงานสามารถดูป้ายชื่อแล้วหยิบสินค้านั้นได้ทันทีโดยไม่ต้องค้นหาเลย ซึ่งเป็นการลดเวลาได้มาก สินค้าขนาดเล็กที่มีที่จัดเก็บเป็นของตัวเองเฉพาะ ไม่มีที่จัดเก็บหลายที่เหมือนในอดีต ทำให้สินค้าขนาดเล็กไม่กระจัดกระจาย และสูญหาย

จากการปรับปรุงดังกล่าว เป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO9001 ข้อที่ 7.5.5



ก่อนการปรับปรุง



หลังการปรับปรุง

รูปที่ 5.5 การเปรียบเทียบชั้นวางแวงร่อนก่อนและหลังการปรับปรุง

### อุปสรรค

อุปสรรคในการปฏิบัติ จะลำบากในตอนเริ่มต้นที่ต้องผลักดันให้ผู้บริหารเห็นชอบ และการออกแบบโครงสร้างเพื่อสร้างเป็นชั้นวางแวงร่อน ซึ่งแวงร่อนมีหลายขนาด บางขนาดต้องทำการที่จัดเก็บเป็นจำนวนมากเพื่อรับรองกับการขายที่ท้องตลาดต้องการมาก นอกจากนี้การสร้างต้องอาศัยคนที่มีฝีมือในงานเชื่อมไฟฟ้า รวมถึงต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างพอสมควร

ในส่วนของสินค้าขนาดเล็ก จะมีอุปสรรคอยู่ที่สินค้าขนาดเล็กมีจำนวนมาก เมื่อเปรียบเทียบพื้นที่ที่มีอยู่อย่างจำกัดในบริเวณสำนักงาน ทำให้ต้องตัดสินใจเลือกว่า จะนำสินค้าขนาดเล็กชนิดใดบ้าง มาทำการออกแบบสถานที่จัดเก็บเฉพาะ

ใช้งบประมาณในการปรับปรุงในปีภูหนานี้ เป็นเงินโดยประมาณ 8000 บาท โดยมีค่าแรง 3000 บาท และค่าวัสดุอุปกรณ์ 5000 บาท

## 5.16 ผลการดำเนินงานเรื่องการส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้าล่าช้า และการดูประวัติย้อนหลังเป็นไปได้ยาก

การประยุกต์ใช้เกณฑ์ ISO 9001 ข้อกำหนดที่ 5.2 7.2.1 และ 7.5.1f

- แผนการดำเนินงาน
1. ศึกษาข้อกำหนดของ ISO9001 และสภาพปัญหาปัจจุบัน
  2. วิเคราะห์สาเหตุที่ส่งสินค้าไปยังลูกค้าล่าช้า
  3. ออกแบบแนวทางการแก้ไขการส่งสินค้าไปยังลูกค้าล่าช้า
  4. ปรับปรุงเพิ่มรายชื่อลูกค้า
  5. สร้างเกณฑ์การส่งสินค้าเบื้องต้น
  6. สร้างแผนที่การเดินทางไปยังบริษัทขนส่ง
  7. การออกแบบตารางบันทึกการขนส่งสินค้า และนำมาใช้งาน

### ผลการดำเนินงาน

จากการดำเนินงานทำการปรับปรุงตามรูปที่ 4.37 พบว่า สามารถลดความสูญเปล่าในการเคลื่อนย้ายสินค้า เนื่องจากการจัดคลังสินค้าตามแนวทางแนวทางการแก้ปัญหาที่ 15 และการเตรียมสินค้ามาคงไว้ทั้งหมดตามที่ลูกค้าทุกร้านสั่ง โดยการเดินทางไปนำสินค้าเคลื่อนย้ายมาครั้งเดียวในแต่ละจุดของคลังเก็บ สามารถลดความสูญเปล่าในการค้นหาปากกาเมจิก โดยการสร้างที่วางปากกาเมจิกสามารถหยิบใช้ง่าย สามารถลดความสูญเปล่าในการค้นหาที่อยู่ของลูกค้า โดยการจัดการเพิ่มรายชื่อลูกค้าเรียงตัวอักษรแบบละเอียด สามารถลดความสูญเปล่าในการอธิบายเส้นทางการเดินทางไปยังบริษัทขนส่ง โดยการสร้างแผนที่บริษัทขนส่งขึ้นมาช่วยในการอธิบาย นอกจากนี้ทำให้พนักงานไม่หลงทาง ถ้าพนักงานส่งของได้วางแผนการเดินทางเป็นอย่างดีจะทำให้ไม่สูญเสียเวลาในการเดินทาง

ในแต่ละวันสามารถลดเวลาลงในการจัดส่งสินค้า บรรจุ หรือแพ็คสินค้า ทำให้สามารถจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้หลายรายภายในเวลาที่จำกัด ส่งผลทำให้การเดินทางส่งของได้รวดเร็วทันตามความต้องการของลูกค้า การคืนของจากลูกค้าเนื่องจากการส่งสินค้าช้าลดน้อยลง พนักงานเดินทางกลับตามเวลาเลิกงานของทางร้านมากขึ้น

เดิมในส่วนของ การดูประวัติย้อนหลังของการส่งของเป็นไปได้ยากลำบาก จึงได้ ทำการออกแบบตารางบันทึกการขนส่งสินค้าขึ้น เพื่อที่จะสามารถสืบค้นรายละเอียดเกี่ยวกับการ ส่งของได้ เช่น มูลค่าทั้งหมดของสินค้า ชื่อพนักงานที่ออกส่งสินค้า บริษัทขนส่งที่ใช้บริการ วันที่ที่ ใช้บริการบริษัทขนส่ง เลขที่บิลส่งของ และเล่มที่ของบิล ที่ออกให้โดยบริษัทขนส่ง เป็นต้น เมื่อ ลูกค้าโทรศัพท์มาแจ้งที่องค์กร เพื่อไต่ถามถึงการส่งสินค้า พนักงานที่ร้านสามารถสืบประวัติได้อย่าง รวดเร็ว

จากการปรับปรุงถือว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของ ISO9001 ข้อที่ 5.2 7.2.1 และ 7.5.1f

### อุปสรรค

อุปสรรคในการดำเนินงานการปรับปรุงมีอยู่ 2 ประเด็น

ประเด็นแรก สินค้าหมดหรือเป็นสินค้าที่ทางร้านไม่มี พนักงานทางด้านฝ่าย ลอจิสติกส์ปกติจะมึ้งงานประจำที่เยอะ ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้ทันที เมื่อมีคำสั่งของลูกค้าเข้ามา มีผลทำให้ต้องพนักงานจะรู้อีกครั้งว่าไม่มีสินค้าตอนเช้าของอีกวัน ซึ่งต้องเสียเวลาไปในการ จัดซื้อ และระยะเวลาการส่งมอบจากโรงงาน

ประเด็นที่สอง คือ การเดินทางไปส่งสินค้ายังบริษัทขนส่งไม่คุ้มค่า ถึงแม้ว่าจะมี การสร้างเกณฑ์การส่งสินค้าแล้ว แต่เกณฑ์การส่งสินค้าเป็นเพียงยอดขาย ซึ่งไม่ได้บ่งบอกถึงกำไร บางรายการเป็นยอดที่สูงแต่เป็นการขายส่งทำให้กำไรน้อย บางรายการเป็นสินค้านำราคาพิเศษ ดังนั้นการตัดสินใจเดินทางไปส่ง ยังต้องอาศัยผู้มีความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมและ คุ้มค่าทั้งปัจจุบันและประโยชน์ในอนาคต

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อออกแบบและสร้างระบบการบริหารคุณภาพที่เหมาะสม ให้กับธุรกิจขนาดเล็บบรรยากาศครอบครัว รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ความสนใจในทุกฝ่าย โดยใช้เกณฑ์ของข้อกำหนด ISO9001:2000 มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะสรุปถึงการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

#### 6.1 เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

จากการสำรวจเบื้องต้น พบว่า มีปัญหาทั้งสิ้น 37 หัวข้อ เนื่องจากหัวข้อของปัญหาถือว่ามีปริมาณที่ค่อนข้างมากและมีความซับซ้อน กระจัดกระจาย จึงทำการคัดเลือกและเรียบเรียงปัญหาใหม่ เพื่อเลือกมาทำการวิจัย จากเดิม 37 หัวข้อเหลือเพียง 16 หัวข้อ จากนั้นทำการจัดปัญหาให้เป็นหมวดหมู่ตามโครงสร้างขององค์กร ในแต่ละปัญหามีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ข้อกำหนดของ ISO9001:2000 ดังตารางที่ 4.1 ดังนั้นเกณฑ์ข้อกำหนดของ ISO9001:2000 จึงถูกนำมาใช้เปรียบเสมือนเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาในแต่ละหัวข้อ

หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ปัญหาและทำการออกแบบระบบการบริหารตามหัวข้อของปัญหาของแต่ละฝ่าย สิ่งทีออกแบบขึ้นมีทั้งสิ้น 16 หัวข้อ ได้ถูกนำมาปฏิบัติจริง 15 หัวข้อ ดังตารางที่ 4.37 สำหรับผลการทดลองนำระบบบริหารคุณภาพที่ออกแบบขึ้น สามารถดูได้อย่างละเอียดดังบทที่ 5 และสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ได้ตามตารางที่ 6.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปรับปรุง

ด้าน	ข้อ	ปัญหาหลัก	เกณฑ์ ISO9001	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
ระดับสูง	1.	ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กรและภารกิจ	4.2.1 a, 5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และภารกิจ</li> <li>- องค์กรขาดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายในอนาคต และขาดแนวทางขององค์กร</li> </ul>	จากกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจ ทำให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายในอนาคต คล้ายกับหางเสือของเรือ โดยเกิดโครงการต่างๆเกิดขึ้นตามมา เพื่อการปรับปรุงระบบการทำงาน โดยคาดว่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหลายจะพึงพอใจ ทั้งสองที่กำหนดขึ้นมีการกระจายมาสู่ฝ่ายต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
	2.	รูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน	5.5.1, 6.1, 6.2.2 a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รูปแบบโครงสร้างขององค์กรไม่ชัดเจน</li> <li>- เกิดความขัดแย้งขึ้นเรื่องตำแหน่ง หน้าที่การทำงาน</li> </ul>	จากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และมีการสร้างใบกำหนดหน้าที่งาน แต่ละตำแหน่งขึ้น จากการประกาศใช้ทำให้ลดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารในอีกฝ่ายหนึ่งไม่ไปก้าวก่ายหน้าที่ของอีกฝ่าย พนักงานรู้หน้าที่ของตนเองรวมถึงขอบเขตงาน ลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับพนักงาน การทำงานในแต่ละกิจกรรมราบรื่นยิ่งขึ้น
ระดับบริหาร	3.	ขาดมาตรฐานในการสรรหาพนักงานและการคัดเลือก	4.1 c, d, f, 6.2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดมาตรฐาน ในการสรรหาพนักงานและการคัดเลือก</li> <li>- จัดหาพนักงานไม่ทันตามต้องการ</li> <li>- พนักงานไม่มีคุณภาพ ไม่ตั้งใจเรียนรู้งาน ไม่ตรงตามที่ต้องการ เช่น พนักงานขับรถไม่ชำนาญในการขับขี่</li> <li>- สืบประวัติพนักงานกลับไม่ได้</li> </ul>	มีมาตรฐานของขั้นตอนสรรหาและคัดเลือก ได้บุคคลมาสมัครมากกว่าเดิม ทันตามแผนงาน การคัดเลือกมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้บุคคลที่ต้องการ มีคุณสมบัติครบถ้วนหรือใกล้เคียง มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานมากกว่าวิธีแบบเดิม สามารถสืบประวัติพนักงานกลับได้จากใบสมัครงาน นอกจากนี้ผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกหรือสัมภาษณ์ทำงานได้ง่าย



ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปรับปรุง (ต่อ)

ด้าน	ข้อ	ปัญหาหลัก	เกณฑ์ ISO9001	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
ผลการประเมิน	4.	ขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน	4.2.1 d, 6.2.2 d	- ขาดระเบียบ ข้อปฏิบัติ สำหรับพนักงาน - พนักงานหยุดงานบ่อย บางครั้งมาทำงานสาย มีการเบิกค่าแรงก่อนวันกำหนด ต็มของมินิเมาเมื่ออยู่ต่างจังหวัด พนักงานขับรถนำรถไปใช้ธุรกิจส่วนตัว พนักงานต่างจังหวัดพาบุคคลภายนอกขึ้นรถ เป็นต้น	จากการสร้างคู่มือการทำงาน ประกอบด้วย ข้อตกลงพื้นฐาน เงื่อนไขในการทำงาน ระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานขับรถ ระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานขึ้นต่างจังหวัด เป็นต้น ปัญหาย่อยที่เคยเกิดขึ้น เช่น พนักงานหยุดงานบ่อย การมาทำงานสาย การเบิกค่าแรงก่อนกำหนด ต็มของมินิเมาเมื่ออยู่ต่างจังหวัด พนักงานขับรถนำรถไปใช้ธุรกิจส่วนตัว พนักงานต่างจังหวัดพาบุคคลภายนอกขึ้นรถ สิ่งเหล่านี้ลดน้อยลงจนถึงขั้นไม่เกิดขึ้นอีก นอกจากนี้สามารถควบคุมการขับรถของพนักงานขับรถ และสามารถสืบประวัติการเข้าทำงานของพนักงานได้
	5.	พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน	4.1 d, 5.6.1, 5.6.3 c	- พนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่ในงาน มักก่อให้เกิด มาทำงานไม่สม่ำเสมอ หยุดงานบ่อย การทำงานล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ดี	(ไม่ได้นำมาปฏิบัติ เป็นเพียงข้อเสนอแนะ)
	6.	ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน	6.2.1, 6.2.2 b	- ใช้เวลาฝึกพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไปนาน จากเดิม 2 ถึง 4 เดือน ทำให้การทำงานไม่ราบรื่น ติดขัด การทดแทนตำแหน่งที่ว่างอยู่ไม่ทัน	หลังการปรับปรุงผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการอบรม การออกแบบแผนการอบรม และการสร้างสื่อประกอบการสอน ทำให้ลดเวลาการฝึกพนักงานใหม่ให้รู้จักสินค้าหรือชิ้นส่วนทำความเข้าใจ มาเป็น 1 ถึง 2 สัปดาห์ ซึ่งทำให้การทำงานนั้นไม่ติดขัดมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปรับปรุง (ต่อ)

ด้าน	ข้อ	ปัญหาหลัก	เกณฑ์ ISO9001	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
สำนักงาน	7.	สิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	6.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิ่งแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เช่น</li> <li>- พื้นทีบนโต๊ะสำหรับการทำงานน้อยลง และพื้นที่การทำงานคับแคบ</li> <li>- เครื่องเขียน และแฟ้มเอกสาร กระจัดกระจาย หาไม่พบ และใช้เวลาหามานาน ทำให้งานหยุดชะงัก</li> <li>- อุปกรณ์ทางช่าง เครื่องไม้ เครื่องมือต่างๆ หายบ่อย และใช้เวลาหามานาน</li> <li>- มีการทิ้งขยะลงบนพื้น เกิดความสกปรก</li> <li>- ใช้เวลาในการหาพวงกุญแจนาน และในแต่ละพวงจะมีหลายดอก ทำให้เสียเวลามาก</li> <li>- เอกสารและแบบฟอร์มในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายขายกระจัดกระจาย เกิดการพิมพ์ใหม่เมื่อไม่พบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลังจากการปรับปรุงการทำงานด้วยเทคนิค 5 ส. โต๊ะทำงานมีเฉพาะสิ่งของที่จำเป็นอยู่บนโต๊ะ สะอาดโล่ง ไม่มีสิ่งของเกะกะ ประกอบกับการสร้างที่อยู่ให้กับสิ่งของต่างๆ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นทำงานสะดวกยิ่งขึ้น การหยิบสิ่งของ อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานต่างๆ เช่น เครื่องเขียน แฟ้มเอกสาร อุปกรณ์ทางช่าง สก๊อตเทป ปากกาเมจิก มีดคัทเตอร์ พวงกุญแจ เป็นต้น พนักงานได้ใช้เวลาหยิบน้อยลงโดยไม่ต้องสูญเสียเวลาไปกับการค้นหา</li> <li>- ปรับปรุงพื้นที่สำนักงานโดยเพิ่มโต๊ะทำงานขึ้นจาก 2 ตัวเป็น 3 ตัว</li> <li>- การจัดการเกี่ยวกับเอกสารและแบบฟอร์ม ทางด้านฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านฝ่ายขาย ทำให้สะดวกต่อการเรียกใช้ไม่ว่าจะเป็นพนักงานท่านใดก็ตาม และสะดวกต่อการดูแลรักษา รวมถึงง่ายต่อการปรับเพิ่มเติมแก้ไขเอกสาร (Update) ให้ทันสมัย</li> </ul>

ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปรับปรุง (ต่อ)

ด้าน	ข้อ	ปัญหาหลัก	เกณฑ์ ISO9001	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
สำนักงาน	8.	ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียน ใสกระเป่าเซลล์ไม่ครบ เช่น นามบัตร ปากกา เป็นต้น	4.1 d, 6.3	- ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียน ใสกระเป่าเซลล์ไม่ครบ ทำให้พนักงานชายและพนักงานขึ้นต่างจังหวัดทำงานไม่สะดวก เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมขึ้นมา จะมีการลืมนำสิ่งของอยู่ 1-2 ครั้งต่อเดือน	หลังจากการปรับปรุงโดยมีการใช้รายการตรวจสอบ พบว่า สิ่งของและอุปกรณ์เครื่องเขียนที่จัดใสกระเป่าครบถ้วน ไม่มีสิ่งของ ( 0 ครั้งต่อเดือน ) ทำให้พนักงานชายสามารถปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่ของตนได้อย่างราบรื่น ไม่สูญเสียเวลาหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในส่วนที่ไม่จำเป็น
ประชาชน	9.	สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย และใช้เวลาหาสินค้าบนรถนาน	4.1 c, 8.2.3	- สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย มูลค่าที่สินค้าหายตั้งแต่เดือนมกราคม จนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2546 คิดเป็นมูลค่าที่ต้องสูญเสียเป็นเงินทั้งสิ้น 4,907 บาท ในแต่ละเดือนโดยเฉลี่ย - ใช้เวลาหาสินค้าบนรถนาน	- หลังจากการปรับปรุง คิดเป็นมูลค่าที่ต้องสูญเสียเป็นเงินทั้งสิ้น 570 บาทในแต่ละเดือนโดยเฉลี่ย ถือว่าลดลงจากเดิม - การประซื้อสินค้าลงบนหน้าตะกร้า และป้ายชื่อของสินค้าบนลิ้นชัก ทำให้การค้นหาสินค้าและการหยิบใช้เวลาลดลง
	10.	พนักงานขายไม่ทราบราคาของสินค้า บางชนิดมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงราคาขายจากสำนักงาน	4.2.3, 5.5.3	- บางครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงราคาโดยฝ่ายสำนักงาน แต่พนักงานขายไม่ทราบเกิดความวุ่นวายและความสับสนในเรื่องราคาของสินค้า บางครั้งมีสองราคาปรากฏอยู่ในเอกสาร - ลูกค้าไม่พึงพอใจ เมื่อมีการซื้อขายกันแล้วมาเพิ่มราคาราคา	จากการปรับปรุง ทำให้ราคาของสินค้าหลักมีอยู่ราคาเดียว ทั้งราคาในสำนักงานและราคาที่อยู่กับพนักงานขายถึงแม้ว่าจะมีการแก้ไขราคาหรือไม่ ประกอบกับการลงวันที่ประกาศใช้ ทำให้ลดความสับสนในการตรวจสอบใบส่งของชั่วคราวสำหรับเลขานุการฝ่ายสำนักงาน ส่งผล ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการบริการการขาย เพราะได้ทราบราคาที่แน่นอน

ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปรับปรุง (ต่อ)

ด้าน	ข้อ	ปัญหาหลัก	เกณฑ์ ISO9001	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
สำนักงาน	8.	ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียน ใสกระเป่าเซลล์ไม่ครบ เช่น นามบัตร ปากกา เป็นต้น	4.1 d, 6.3	- ฝ่ายสำนักงานมักจัดสิ่งของ อุปกรณ์เครื่องเขียน ใสกระเป่าเซลล์ไม่ครบ ทำให้พนักงานขายและพนักงานชั้นต่างจังหวัดทำงานไม่สะดวก เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมขึ้นมา จะมีการลืมนำสิ่งของอยู่ 1-2 ครั้งต่อเดือน	หลังจากการปรับปรุงโดยมีการใช้รายการตรวจสอบ พบว่า สิ่งของและอุปกรณ์เครื่องเขียนที่จัดใส่กระเป่าครบถ้วน ไม่มีสิ่งของ ( 0 ครั้งต่อเดือน ) ทำให้พนักงานขายสามารถปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่ของตนได้อย่างราบรื่น ไม่สูญเสียเวลาหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในส่วนที่ไม่จำเป็น
	9.	สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย และใช้เวลาหาสินค้าบนรถนาน	4.1 c, 8.2.3	- สินค้าที่นำขึ้นต่างจังหวัดหายบ่อย มูลค่าที่สินค้าหายตั้งแต่เดือนมกราคม จนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2546 คิดเป็นมูลค่าที่ต้องสูญเสียเงินทั้งสิ้น 4,907 บาท ในแต่ละเดือนโดยเฉลี่ย - ใช้เวลาหาสินค้าบนรถนาน	- หลังจากการปรับปรุง คิดเป็นมูลค่าที่ต้องสูญเสียเงินทั้งสิ้น 570 บาทในแต่ละเดือนโดยเฉลี่ย ถือว่าลดลงจากเดิม - การสั่งซื้อสินค้าลงบนหน้าตะกร้า และป้ายชื่อของสินค้าบนลิ้นชัก ทำให้การค้นหาสินค้าและการหยิบใช้เวลาลดลง
การขาย	10.	พนักงานขายไม่ทราบราคาของสินค้า บางชนิดมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงราคาขายจากสำนักงาน	4.2.3, 5.5.3	- บางครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงราคาโดยฝ่ายสำนักงาน แต่พนักงานขายไม่ทราบเกิดความวุ่นวายและความสับสนในเรื่องราคาของสินค้า บางครั้งมีสองราคาปรากฏอยู่ในเอกสาร - ลูกค้าไม่พึงพอใจ เมื่อมีการซื้อขายกันแล้วมาเพิ่มราคาราคา	จากการปรับปรุง ทำให้ราคาของสินค้าหลักมีอยู่ราคาเดียว ทั้งราคาในสำนักงานและราคาที่อยู่กับพนักงานขายถึงแม้ว่าจะมีการแก้ไขราคาหรือไม่ ประกอบกับมีการลงวันที่ประกาศใช้ ทำให้ลดความสับสนในการตรวจสอบใบส่งของชั่วคราวสำหรับเลขานุการฝ่ายสำนักงาน ส่งผล ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการบริการการขาย เพราะได้ทราบราคาที่แน่นอน

ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการปรับปรุง (ต่อ)

ด้าน	ข้อ	ปัญหาหลัก	เกณฑ์ ISO9001	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
ลจ.จิตศึกษา	15.	ที่เก็บสินค้า กระจัดกระจาย	7.5.5	- ที่เก็บสินค้า เช่น แผงร้อน และสินค้าขนาดเล็ก ลักษณะกระจัดกระจาย มีที่จัดเก็บหลายที่ ทำให้ใช้เวลาหาสินค้านาน หรือหาไม่พบ เมื่อหาสินค้านั้นไม่พบ เกิดการส่งสินค้านั้นเข้ามาอีก ทำให้เป็นการสิ้นเปลือง	- จากการปรับปรุงที่จัดเก็บแผงร้อน พบว่า การหยิบนำออกหรือจัดเก็บสามารถได้สะดวก ง่าย รวมถึงการตรวจนับสินค้าเพื่อนำไปสู่การจัดซื้อและการวางแผนการขายทำได้รวดเร็วและแม่นยำ เป็นการใช้พื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ - จากการปรับปรุงที่จัดเก็บสินค้าขนาดเล็ก จะลดเวลาในการหยิบสินค้าได้มาก สินค้าขนาดเล็กที่มีจัดเก็บเป็นของตัวเองเฉพาะ ทำให้สินค้าขนาดเล็กไม่กระจัดกระจาย และสูญหาย
	16.	การส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้า ล่าช้า และการดูประวัติย้อนหลังเป็นไปได้ยาก	5.2, 7.2.1 a, 7.5.1 f	- การส่งสินค้าจากสำนักงานไปยังลูกค้า ล่าช้า ลูกค้าไม่พึงพอใจ เมื่อสินค้ามาถึงลูกค้าซื้อที่อื่นแล้ว จึงขอคืนสินค้ากับทางองค์กร - การดูประวัติย้อนหลังเป็นไปได้ยาก ใช้เวลาอย่างมาก	- จากการลดความสูญเปล่าในการเคลื่อนย้ายสินค้า และความสูญเปล่าทางด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้รวดเร็วกว่าเดิม การร้องเรียนของลูกค้าในการส่งช้าลดลง การคืนของจากลูกค้าเนื่องจากการส่งสินค้าช้าลดน้อยลง - จากการออกแบบตารางบันทึกการขนส่งสินค้าขึ้นมา เพื่อที่จะสามารถสืบค้นรายละเอียดเกี่ยวกับการส่งของได้ พนักงานที่ร้านสามารถสืบประวัติได้อย่างรวดเร็ว

จากการออกแบบและสร้างระบบการบริหารคุณภาพให้กับธุรกิจขนาดเล็กแบบ  
การเคลม การส่งมอบ หรือราคาที่แน่นอนของสินค้า

ทั้ง 15 หัวข้อดังกล่าวถือว่าเป็นไปตามแนวความคิดและข้อกำหนดบางข้อของ  
ISO9001:2000 ได้แก่ ข้อกำหนด 4.1 c, d, f, 4.2.1 a, d, 4.2.3, 5.1, 5.2, 5.5.1, 5.5.3, 6.1,  
6.2.1, 6.2.2 a, b, d, 6.3, 6.4, 7.2.1 a, 7.2.3 c, 7.5.1 c, d, f, 7.5.4, 7.5.5, 8.2.3 และ 8.5.3 ใน  
การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพนี้ ไม่ว่าจะเป็ระบบการจัดการบางเรื่อง เอกสารและบันทึก  
ที่ออกแบบขึ้น การสร้างมาตรฐานการทำงานบางกิจกรรม จะถูกจัดทำขึ้นตามความจำเป็นเท่านั้น  
เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว ข้อที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบระบบ  
นั่นคือ สิ่งที่ออกแบบขึ้นต้องไม่ซับซ้อน นั่นคือง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการชี้แจงและนำมาใช้

จากข้อดีของธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวในเรื่องของความไว้วางใจ แล้วนำ  
ระบบการบริหารคุณภาพสากลนำมาประยุกต์ใช้ โดยมาเสริมข้อเสียของธุรกิจนี้ และปรับปรุงให้  
ธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว ให้มีระบบการบริหารคุณภาพ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ธุรกิจ  
ขนาดเล็กแบบครอบครัวในประเทศไทยจะดำรงต่อไปได้เรื่อยๆ ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางด้านกา  
แข่งขัน

## 6.2 การประยุกต์ใช้ข้อกำหนดของ ISO9001:2000 บางข้อในธุรกิจขนาดเล็ก แบบครอบครัว

ในหัวข้อนี้จะเป็นการเสนอแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นหรือธุรกิจที่ใกล้เคียง ให้สามารถนำ ISO9001 ข้อที่สำคัญไปประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพของตนเองได้

ข้อกำหนดที่งานวิจัยนี้ได้อ้างอิงถึงในการออกแบบระบบบริหารคุณภาพและการแก้ปัญหา ได้แก่

- ข้อที่ 4.1 c, d, f ระบบบริหารคุณภาพ ข้อกำหนดทั่วไป
- ข้อที่ 4.2.1 a, d ข้อกำหนดเกี่ยวกับเอกสารทั่วไป
- ข้อที่ 4.2.3 การควบคุมเอกสารต่างๆ
- ข้อที่ 5.1 การอุทิศตนของผู้บริหาร
- ข้อที่ 5.2 การยึดลูกค้าเป็นสำคัญ
- ข้อที่ 5.5.1 หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจ
- ข้อที่ 5.5.3 การสื่อสารภายใน
- ข้อที่ 5.6.1 การทบทวนของฝ่ายบริหารทั่วไป
- ข้อที่ 5.6.3 c ผลการทบทวนของฝ่ายบริหาร
- ข้อที่ 6.1 การจัดให้มีทรัพยากรต่างๆ
- ข้อที่ 6.2.1 ทรัพยากรบุคคลทั่วไป
- ข้อที่ 6.2.2 a, b, d ชีตความสามารถ จิตสำนึก และการอบรม
- ข้อที่ 6.3 สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน
- ข้อที่ 6.4 การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ข้อที่ 7.2.1 a การกำหนดความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
- ข้อที่ 7.2.3 c การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า
- ข้อที่ 7.5.1 c, d, f การควบคุมการดำเนินการผลิตและบริการ
- ข้อที่ 7.5.4 ทรัพย์สินของลูกค้า
- ข้อที่ 7.5.5 การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์
- ข้อที่ 8.2.3 การเฝ้าติดตามและวัดกระบวนการต่างๆ และ
- ข้อที่ 8.5.3 การลงมือป้องกัน

นอกจากนี้ยังมีข้อกำหนดที่ 5.4 การวางแผนที่ได้ปฏิบัติตามอยู่แล้ว ดังนั้นจะมีทั้งสิ้น 22 เกณฑ์

ด้วยเมื่อเปรียบเทียบกับระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว การควบคุมเอกสารต่างๆ ส่วนข้อที่มีความซ้ำซ้อนกับข้ออื่น ได้แก่ ข้อที่ 5.6.1 การทบทวนของฝ่ายบริหารทั่วไป และข้อที่ 5.6.3 c ผลการทบทวนของฝ่ายบริหาร จะสามารถรวมอยู่ในข้อกำหนดที่ 5.1 จึงทำการละเว้นในแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวฯ

นอกจากนั้น ผู้ทำวิจัยยังขอเสนอข้อกำหนดของ ISO9001 ที่สำคัญเพิ่มเติม ดังนี้

- ข้อที่ 4.1 a, e ข้อกำหนดทั่วไป
- ข้อที่ 7.2.3 a, b การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า
- ข้อที่ 7.4.1 กระบวนการจัดซื้อ
- ข้อที่ 7.5.1 a การควบคุมการดำเนินการผลิตและบริการ
- ข้อที่ 8.5.1 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ข้อที่ 8.5.2 การลงมือแก้ไข

ฉะนั้นสามารถออกแบบแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นหรือธุรกิจที่ใกล้เคียง ที่มีลักษณะเป็นร้านค้าขายส่งหรือขายปลีก (ซื้อมาขายไป) เพื่อใช้ในการการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพของตนเองได้ ดังตารางที่ 6.2 ถึงตารางที่ 6.6 มีเกณฑ์ที่จำเป็นรวม 20 เกณฑ์

เมื่อทำการเปรียบเทียบแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นหรือธุรกิจที่ใกล้เคียงที่ออกแบบขึ้นกับข้อกำหนดของ ISO9001 ทุกข้อ ได้ตามตารางที่ 6.7

**หมายเหตุ** ระบบบริหารคุณภาพสำหรับของธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว ข้อกำหนดที่ 8.5.1 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ข้อกำหนดที่ 8.5.2 การลงมือแก้ไข ข้อกำหนดที่ 8.5.3 การลงมือป้องกัน จะถูกยุบรวมเป็น ข้อกำหนดที่ 8.5 การพัฒนา



ตารางที่ 6.2 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯ หมวดระบบบริหารคุณภาพ

ข้อกำหนดที่	รายละเอียดที่ประยุกต์ควรใช้
หมวด 4 ระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System)	
<p>4.1 a, c, d, e, f</p> <p>ระบบบริหารคุณภาพ</p> <p>ข้อกำหนดทั่วไป</p>	<p>องค์กร <b>ต้อง</b></p> <p>a) ระบุกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็น</p> <p>c) กำหนดเกณฑ์และวิธีที่จำเป็นในการที่จะทำให้มั่นใจว่า ทั้งการปฏิบัติ และการควบคุมกระบวนการต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>d) มั่นใจว่ามีทรัพยากรต่างๆ และข้อมูลที่จำเป็นอย่างพร้อมเพียง เพื่อใช้ในการรองรับการปฏิบัติและเฝ้าติดตามกระบวนการต่างๆ เหล่านี้</p> <p>e) เฝ้าติดตาม ตรวจสอบ และวิเคราะห์ กระบวนการต่างๆ</p> <p>f) ลงมือทำตามความจำเป็นในการทำให้บรรลุตามผลลัพธ์ที่วางแผนไว้ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการต่างๆ เหล่านี้อย่างต่อเนื่อง</p>
<p>4.2.1 a, d</p> <p>ข้อกำหนดเกี่ยวกับ เอกสารทั่วไป</p>	<p>เอกสารในระบบบริหารคุณภาพ <b>ต้อง</b> ประกอบไปด้วย</p> <p>a) ข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษรของนโยบายคุณภาพ (หรือวิสัยทัศน์) และเป้าหมายคุณภาพต่างๆ</p> <p>d) เอกสารต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกระบวนการต่างๆ มีประสิทธิภาพ</p>
<p>4.2.3 a, b, f, g</p> <p>การควบคุมเอกสาร ต่างๆ</p>	<p>เอกสารต่างๆ ที่จำเป็นในระบบบริหารคุณภาพ <b>ต้อง</b> ได้รับการควบคุม <b>ต้อง</b> มีการจัดทำขั้นตอนการทำงาน (Documented Procedure) ขึ้นมาหนึ่งขั้นตอนๆ เพื่ออธิบายวิธีการควบคุมเอกสารที่ใช้ในระบบดังนี้</p> <p>a) การอนุมัติเอกสารต่างๆ อย่างเหมาะสมก่อนการนำไปใช้งาน</p> <p>b) การทบทวนและทำให้ทันสมัยเท่าที่จำเป็น ตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่ <b>ต้อง</b> มีการอนุมัติซ้ำ</p> <p>f) การทำให้มั่นใจว่า เอกสารต่างๆ ที่มาจากแหล่งภายนอกได้รับการชี้แจง และมีการควบคุมการแจกจ่าย</p> <p>g) การป้องกันการเผลอนำเอกสารที่ยกเลิกแล้วไปใช้งาน และมีการชี้แจงเอกสารหมดอายุเหล่านี้ที่เหมาะสม ในกรณีที่จะต้องเก็บเอาไว้เพื่อใช้ในวัตถุประสงค์อื่นใดก็แล้วแต่</p>

ตารางที่ 6.3 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯหมวดความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

ข้อกำหนดที่	รายละเอียดที่ควรประยุกต์ใช้
หมวด 5 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (Management Responsibility)	
5.1 การอุทิศตนของผู้บริหาร	ผู้บริหารระดับสูง <b>ต้อง</b> มีหลักฐานเพื่อแสดงให้เห็นการอุทิศตนในการพัฒนา และประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพและการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบฯ อย่างต่อเนื่อง โดยหลักฐานดังกล่าว เช่น มีการทำนโยบายคุณภาพ มีการทำเป้าหมายคุณภาพต่างๆ มีการทบทวนต่างๆของผู้บริหาร มีความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆ เป็นต้น
5.2 การยึดลูกค้าเป็นสำคัญ	ผู้บริหารระดับสูง <b>ต้อง</b> มั่นใจว่า ความต้องการต่างๆของลูกค้า ได้รับการกำหนดขึ้นมา และตั้งเป้าหมายอยู่ที่การส่งเสริมให้เกิดความพอใจจากลูกค้า
5.4 การวางแผน	ผู้บริหารระดับสูงต้องมั่นใจว่า มีการจัดทำเป้าหมายคุณภาพต่างๆ และต้องมั่นใจว่าได้มีการวางแผนคุณภาพ
5.5.1 หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจ	ผู้บริหารระดับสูง <b>ต้อง</b> มั่นใจว่า ได้มีการกำหนดและสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ต่างๆในองค์กร
5.5.3 การสื่อสารภายใน	ผู้บริหารระดับสูง <b>ต้อง</b> มั่นใจว่า มีการจัดทำกระบวนการต่างๆในการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสม และการสื่อสารนี้ให้รวมไปถึง การสื่อสารเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพด้วย

ตารางที่ 6.4 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กๆหมวดการบริหารทรัพยากร

ข้อกำหนดที่	รายละเอียดที่ประยุกต์ควรใช้
หมวด 6 การบริหารทรัพยากร (Resource Management)	
6.1 การจัดให้มีทรัพยากร ต่างๆ	องค์กรจะ <b>ต้อง</b> กำหนดและจัดให้มีทรัพยากรต่างๆที่จำเป็น a) เพื่อประยุกต์ใช้และดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพ และพัฒนา ระบบอย่างต่อเนื่อง b) เพื่อส่งเสริมความพึงพอใจของลูกค้า โดยการทำให้ได้ตามความ ต้องการของลูกค้า
6.2.1 ทรัพยากรบุคคลทั่วไป	บุคลากรที่ทำงานที่มีผลต่อคุณภาพ <b>ต้อง</b> มีขีดความสามารถที่อยู่บน พื้นฐานของการศึกษาที่เหมาะสม การอบรมที่เหมาะสม ทักษะต่างๆที่ เหมาะสม และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม
6.2.2 a, b, d ขีดความสามารถ จิตสำนึก และการอบรม	องค์กร <b>ต้อง</b> a) กำหนด ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ทำงานมี ผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ b) จัดให้มีการอบรมหรือการกระทำใดๆเพื่อให้บรรลุความจำเป็น ต่างๆเหล่านี้ มั่นใจบุคลากรขององค์กร d) ตระหนักถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ของพวกเขาและการที่จะอุทิศตนให้ประสบความสำเร็จใน เป้าหมายคุณภาพต่างๆของพวกเขา
6.3 สิ่งอำนวยความสะดวก พื้นฐาน	องค์กรจะ <b>ต้อง</b> กำหนดจัดให้มีและรักษาไว้ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวก พื้นฐานที่จำเป็นในการทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ โดยสิ่ง อำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ ให้รวมถึงสิ่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสม คือ a) อาคารต่างๆ สถานที่ทำงาน และสาธารณูปโภค (Utilities) ที่เกี่ยวข้อง b) อุปกรณ์ในกระบวนการ (ทั้ง Hardware และ Software) c) บริการสนับสนุนต่างๆ (เช่น การขนส่งและการสื่อสารต่างๆ)
6.4 การจัดสภาพแวดล้อมใน การทำงาน	องค์กรจะ <b>ต้อง</b> กำหนดและจัดการ บริหาร สภาพการทำงานที่จำเป็นใน การทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆของผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 6.4 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กๆ หมวดการบริหารทรัพยากร

ข้อกำหนดที่	รายละเอียดที่ประยุกต์ควรใช้
<b>หมวด 6 การบริหารทรัพยากร (Resource Management)</b>	
6.1 การจัดให้มีทรัพยากร ต่างๆ	องค์กรจะ <b>ต้อง</b> กำหนดและจัดให้มีทรัพยากรต่างๆที่จำเป็น a) เพื่อประยุกต์ใช้และดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพ และพัฒนา ระบบอย่างต่อเนื่อง b) เพื่อส่งเสริมความพึงพอใจของลูกค้า โดยการทำให้ได้ตามความ ต้องการของลูกค้า
6.2.1 ทรัพยากรบุคคลทั่วไป	บุคลากรที่ทำงานที่มีผลต่อคุณภาพ <b>ต้อง</b> มีขีดความสามารถที่อยู่บน พื้นฐานของการศึกษาที่เหมาะสม การอบรมที่เหมาะสม ทักษะต่างๆที่ เหมาะสม และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม
6.2.2 a, b, d ขีดความสามารถ จิตสำนึก และการอบรม	องค์กร <b>ต้อง</b> a) กำหนด ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ทำงานมี ผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ b) จัดให้มีการอบรมหรือการกระทำใดๆเพื่อให้บรรลุความจำเป็น ต่างๆเหล่านี้ มั่นใจบุคลากรขององค์กร d) ตระหนักถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ของพวกเขาและการที่จะอุทิศตนให้ประสบความสำเร็จใน เป้าหมายคุณภาพต่างๆของพวกเขา
6.3 สิ่งอำนวยความสะดวก พื้นฐาน	องค์กรจะ <b>ต้อง</b> กำหนดจัดให้มีและรักษาไว้ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวก พื้นฐานที่จำเป็นในการทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ โดยสิ่ง อำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ ให้รวมถึงสิ่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสม คือ a) อาคารต่างๆ สถานที่ทำงาน และสาธารณูปโภค (Utilities) ที่เกี่ยวข้อง b) อุปกรณ์ในกระบวนการ (ทั้ง Hardware และ Software) c) บริการสนับสนุนต่างๆ (เช่น การขนส่งและการสื่อสารต่างๆ)
6.4 การจัดสภาพแวดล้อมใน การทำงาน	องค์กรจะ <b>ต้อง</b> กำหนดและจัดการ บริหาร สภาพการทำงานที่จำเป็นใน การทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆของผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 6.5 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯ หมวดการทำให้การบริการเป็นจริง

ข้อกำหนดที่	รายละเอียดที่ประยุกต์ควรใช้
หมวด 7 การทำให้ผลิตภัณฑ์หรือการบริการเป็นจริง (Product Realization)	
7.2.1 a การกำหนดความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการบริการ	องค์กรจะ <b>ต้อง</b> กำหนดความต้องการต่างๆ ที่กำหนดโดยลูกค้า ซึ่งให้รวมถึงความต้องการด้านการขนส่ง และกิจกรรมหลังการส่งมอบด้วย เป็นต้น
7.2.3 a, b, c การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า	องค์กร <b>ต้อง</b> กำหนดและประยุกต์ใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารต่างๆ กับลูกค้าต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ a) ข้อมูลของผลิตภัณฑ์ b) เอกสารสอบถาม สัญญา หรือเอกสารคำสั่งซื้อต่างๆ ตลอดจนการแก้ไขเปลี่ยนแปลง c) การตอบสนองจากลูกค้า ตลอดจน คำร้องเรียนจากลูกค้า
7.4.1 กระบวนการจัดซื้อ	องค์กร <b>ต้อง</b> มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อมานั้นตรงตามข้อกำหนดที่ระบุในการจัดซื้อ ชนิดและขอบเขตของการควบคุมผู้ส่งมอบและผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ <b>ต้อง</b> ขึ้นอยู่กับผลกระทบของผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อนั้นๆ ต่อกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ถัดไปหรือต่อผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย
7.5.1 a, c, d, f การควบคุมการดำเนินการผลิตและบริการ	องค์กร <b>ต้อง</b> วางแผน และทำการผลิตและบริการภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ถูกควบคุม เงื่อนไขที่ควบคุม <b>ต้อง</b> รวมถึงเงื่อนไขดังต่อไปนี้เท่าที่ประยุกต์ได้คือ a) ความพร้อมของข้อมูลที่อธิบายคุณลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ c) การใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสม d) ความพร้อมและการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเฝ้าติดตามและการตรวจวัด f) การปลดปล่อย การส่งมอบ และ กิจกรรมต่างๆ หลังการส่งมอบ
7.5.5 การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์	องค์กร <b>ต้อง</b> ถนอมรักษาความสอดคล้องผลิตภัณฑ์ ระหว่างกระบวนการภายในและการขนส่ง ไปยังจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ การถนอมรักษา <b>ต้อง</b> รวมถึง การขึ้น้ง การขนย้าย การบรรจุ การจัดเก็บ และการป้องกัน การถนอมรักษา <b>ต้อง</b> ประยุกต์ใช้กับอะไหล่ของผลิตภัณฑ์ด้วย

ตารางที่ 6.6 แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯ หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง

ข้อกำหนดที่	รายละเอียดที่ประยุกต์ควรใช้
หมวด 8 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง (Measurement, Analysis and Improvement)	
8.2.3 การเฝ้าติดตามและวัดกระบวนการต่างๆ	การเฝ้าติดตามและวัดกระบวนการต่างๆ (Monitoring and Measurement of Processes) องค์กร <b>ต้อง</b> มีการประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการเฝ้าติดตาม และถ้าเป็นไปได้ในการวัดกระบวนการต่างๆ ในการบริหารระบบคุณภาพ วิธีการต่างๆ เหล่านี้ <b>ต้อง</b> แสดงให้เห็นถึงความสามารถของกระบวนการต่างๆ ในการบรรลุผลลัพธ์ต่างๆ ที่วางแผนไว้ ถ้าหากว่าแผนที่วางไว้ไม่บรรลุผล <b>ต้อง</b> มีการแก้ไข และลงมือแก้ไข ตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์เป็นไปตามข้อกำหนด
8.5 การพัฒนา	องค์กร <b>ต้อง</b> พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ของระบบบริหารคุณภาพ โดยการใช้นโยบายคุณภาพ เป้าหมายคุณภาพต่างๆ ผลการตรวจติดตาม การวิเคราะห์ข้อมูล การลงมือแก้ไข และป้องกัน และการทบทวนของผู้บริหาร

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาให้ได้ตามแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1) เจ้าของธุรกิจและผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพอย่างจริงจัง และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

ขั้นตอนที่ 2) มีทีมงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบอย่างเต็มเวลาหรือเป็นทางการ มีความรู้ระบบการทำงานขององค์กรเป็นอย่างดี พร้อมทั้งศึกษาแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯ

ขั้นตอนที่ 3) พิจารณาสภาพปัจจุบันว่า มีความสอดคล้องหรือแตกต่างกับข้อกำหนดของแม่แบบฯ หรือไม่ เช่น ด้านการสื่อสารภายใน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการอบรม ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านการบริการ ข้อร้องเรียนของลูกค้า ด้านการจัดซื้อ และการถนอมรักษาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4) เจ้าของธุรกิจต้องกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ หรือนโยบายคุณภาพ พร้อมทั้งมีแผนงานมารองรับ

ขั้นตอนที่ 5) กำหนดโครงสร้างขององค์กร หน้าที่ และความรับผิดชอบ ในแต่ละตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 6) กำหนดกระบวนการที่จำเป็น สร้างเกณฑ์ วิธีการ มาตรฐานขั้นตอนการทำงาน

ขั้นตอนที่ 7) วางระบบการบริหารงาน โดยทำการวิเคราะห์หาสาเหตุสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สอดคล้อง และกำหนดตัววัดผลงาน โดยพิจารณาตามหัวข้อในขั้นตอนที่ 3)

ขั้นตอนที่ 8) ทดลองนำระบบการบริหารคุณภาพไปปฏิบัติ ฝ้าติดตามและวัดผลเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 9) ดำเนินการให้บรรลุตามข้อกำหนดและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 6.3 การเปรียบเทียบระหว่างระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นกับระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย

จากภาคผนวกที่ ข. แสดงระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (Thai Foundation Quality System: TFQS) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นจากสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นหรือธุรกิจใกล้เคียง ได้ดังตารางที่ 6.8

จากข้อกำหนดทั้งสอง จะพบว่าภาพรวมจะมีประเด็นที่คล้ายคลึงกัน เช่น ด้านนโยบายและเป้าหมายคุณภาพ ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น แต่แม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว จะมีการลงลึกเฉพาะกว่า เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การขนส่ง การส่งมอบ กิจกรรมต่างๆหลังการส่งมอบ เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 6.4 ข้อจำกัดของการวิจัยธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว

ข้อจำกัดของการวิจัยธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว หรือข้อจำกัดของแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นที่ ออกแบบขึ้นทั้ง 20 เกณฑ์ จะมีดังนี้

1. ธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว พนักงานประมาณ 6-15 คน
2. เป็นธุรกิจทางการค้าทั้งขายส่งหรือขายปลีก (หรือธุรกิจซื้อมาขายไป) หรือธุรกิจใกล้เคียง และมีสินค้าหลายชนิด
3. ควรเป็นงานที่มีคนเป็นตัวหลักในขับเคลื่อนธุรกิจ
4. ข้อกำหนดทั้ง 20 ข้อถือว่าเป็นเกณฑ์ขั้นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งยึดเกณฑ์จากการแก้ไขปัญหาในครั้งนี้ ผู้ใช้อาจทำการเพิ่มเติมข้อกำหนดของ ISO9001:2000 ตามความเหมาะสมได้
5. ข้อกำหนดของ ISO9001:2000 ในแต่ละข้อมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน และเชื่อมโยงกัน ดังนั้นผู้ใช้อาจอ่านข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องประกอบได้
6. ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของต้องมีคำมั่นสัญญา (Concrete commitment) ในการพัฒนาระบบนี้อย่างจริงจัง

#### 6.5 ปัญหาและอุปสรรคของการทำวิจัย

ปัญหาและข้อจำกัดของการทำงานวิจัยนี้ มีดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณค่อนข้างไม่มี ทำให้การแก้ไขและการออกแบบระบบการบริหารคุณภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติได้น้อย มักเก็บข้อมูลจากการสอบถามพนักงานหรือผู้บริหาร โดยข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ยังส่งผลทำให้ตัวชี้วัดหรือเป้าหมายคุณภาพ ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขออกมาได้
2. ทักษะของความเป็นธุรกิจแบบครอบครัว ที่ถือว่าเป็นอุปสรรคในการพัฒนาการปรับปรุง เช่น ทำงานมา 10 กว่าปีก็เป็นแบบนี้ก็ทำงานได้ หรือจะปรับปรุงไปก็เป็นเหมือนเดิมไม่รู้จะพัฒนาปรับปรุงอะไรเนื่องจากงานที่ไม่เพิ่มมูลค่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานประจำ ผู้บริหารกลัวปรับปรุงไปแล้วจะทำให้กระบวนการทำงานยุ่งยากซับซ้อนยิ่งขึ้น หรือกลัวว่าในช่วงที่ปรับปรุงนั้นต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก ซึ่งขาดแนวคิดริเริ่มในการปรับปรุง



(ผู้วิจัยต้องอาศัยทักษะการจูงใจ ดังนี้ 1) ต้องชี้ให้ผู้บริหารเห็นถึงปัญหาผลเสียและความสูญเสียที่เกิดขึ้น ทั้งยกตัวอย่างธุรกิจอื่นที่ประสบความสำเร็จที่ทำการปรับปรุง 2) อธิบายถึงประโยชน์ถ้าทำการพัฒนา ปรับปรุง ทำให้การทำงานง่ายขึ้นกว่าเดิม 3) ผู้ทำการพัฒนาต้องคำนึงถึงเวลาและค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงที่น้อยสุด แต่ส่งผลประโยชน์ที่คุ้มค่าในการลงทุน)

3. สถานที่ของธุรกิจแบบครอบครัวมักมีสิ่งของที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางด้านธุรกิจ แต่จะเป็นสิ่งของทางด้านการดำเนินชีวิตเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก เป็นสิ่งที่การทำวิจัยต้องคำนึงถึงควบคู่กันไป

4. จิตใจและคุณภาพของคน จะสังเกตพบว่ามีคนเป็นสาเหตุหลัก มักจะไม่สามารถแก้ไขให้หมดไปได้ 100% แต่ช่วยให้ปัญหาย่อยเหล่านี้อาจเกิดขึ้นลดน้อยลงเท่านั้น เช่น จากผลกระทบหรือปัญหาย่อยของปัญหาที่ 2 ปัญหาที่ 3 ปัญหาที่ 4 และปัญหาที่ 5 ดังตารางที่ 3.4 และตารางที่ 6.1

5. การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพ และการแก้ไขปัญหา ต้องใช้เวลามากในการจัดทำ เนื่องจากขาดทีมงานช่วยเหลือจากองค์กรที่สามารถมาทำแบบเต็มเวลา ประกอบกับการคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงที่ต้องคุ้มค่า

6. ต้องใช้ความรู้หลายแขนง ในการออกแบบระบบบริหารคุณภาพและการแก้ไขปัญหา

## 6.6 ข้อเสนอแนะ

1. ในการออกแบบระบบการบริหารคุณภาพที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ควรมีการผลักดัน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ

2. ในธุรกิจขนาดเล็กขนาดเล็กรูปแบบครอบครัวเช่นนี้ ไม่ควรทำตามข้อกำหนด ISO9001 ครบทุกข้อ ซึ่งจะทำให้ระบบยิ่งมีความซับซ้อน และเกินความจำเป็น

3. ยึดข้อความที่ต้องการเป็นในอนาคตหรือวิสัยทัศน์ เป็นแนวทางในการพัฒนา และผลักดันแผนงานการปรับปรุง ตามตารางที่ 5.1

4. ก่อนการจะนำแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวของร้านขายชิ้นส่วนทำความเย็นหรือธุรกิจที่ใกล้เคียงที่ออกแบบขึ้นไปใช้ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนอย่างเต็มที่

ตารางที่ 6.7 การเปรียบเทียบข้อกำหนด ISO9001 กับแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจ  
ขนาดเล็กฯ

ข้อกำหนดของ ISO9001 : 2000	แม่แบบระบบบริหารคุณภาพฯ
หมวดที่ 4. ระบบการบริหารคุณภาพ	
4.1 ข้อกำหนดทั่วไป	/
- a, b, c, d, e, f	a, c, d, e, f
4.2 ข้อกำหนดด้านการเอกสาร	
4.2.1 บททั่วไป	/
- a, b, c, d, e	a, d
4.2.2 คู่มือคุณภาพ	
- a, b, c	
4.2.3 การควบคุมเอกสาร	/
- a, b, c, d, e, f, g	a, b, f, g
4.2.4 การควบคุมบันทึก	
หมวดที่ 5. ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร	
5.1 ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร	/
- a, b, c, d, e	-
5.2 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า	/
5.3 นโยบายคุณภาพ	
- a, b, c, e, f	
5.4 การวางแผน	/
5.4.1 วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ	
5.4.2 การวางแผนระบบการบริหารคุณภาพ	
- a, b	
5.5 ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการสื่อสาร	
5.5.1 ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่	/
5.5.2 ตัวแทนฝ่ายบริหาร	
- a, b, c	
5.5.3 การสื่อสารภายในองค์กร	/
5.6 การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร	
5.6.1 บททั่วไป	

ตารางที่ 6.7 การเปรียบเทียบข้อกำหนดISO9001 กับแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจ  
ขนาดเล็กฯ (ต่อ)

ข้อกำหนดของ ISO9001 : 2000	แม่แบบระบบบริหารคุณภาพฯ
5.6.2 ข้อมูลสำหรับการทบทวน - a, b, c, d, e, f, g 5.6.3 ผลจากการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร - a, b, c	
<b>หมวดที่ 6. การบริหารทรัพยากร</b> 6.1 การจัดสรรทรัพยากร - a, b 6.2 ทรัพยากรบุคคล 6.2.1 บททั่วไป 6.2.2 ความสามารถ ความตระหนัก และการ ฝึกอบรม - a, b, c, d, e, f 6.3 โครงสร้างพื้นฐาน - a, b, c 6.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	/ a, b / / a, b, d / a, b, c /
<b>หมวดที่ 7. กระบวนการผลิตหรือการให้บริการ</b> 7.1 การวางแผนกระบวนการผลิต - a, b, c, d 7.2 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า 7.2.1 การพิจารณาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง กับผลิตภัณฑ์ - a, b, c, d 7.2.2 การทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง กับผลิตภัณฑ์ - a, b, c 7.2.3 การสื่อสารกับลูกค้า - a, b, c	/ a / / a, b, c

ตารางที่ 6.7 การเปรียบเทียบข้อกำหนดISO9001 กับแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กฯ (ต่อ)

ข้อกำหนดของ ISO9001 : 2000	แม่แบบระบบบริหารคุณภาพฯ
<p>7.3 การออกแบบและการพัฒนา</p> <p>7.3.1 การวางแผนการออกแบบและการพัฒนา</p> <p>- a, b, c</p> <p>7.3.2 ข้อมูลสำหรับการออกแบบและการพัฒนา</p> <p>- a, b, c, d</p> <p>7.3.3 ผลผลิตจากการออกแบบและการพัฒนา</p> <p>- a, b, c, d</p> <p>7.3.4 การทบทวนการออกแบบและการพัฒนา</p> <p>- a, b</p> <p>7.3.5 การทวนสอบการออกแบบและการพัฒนา</p> <p>7.3.6 การทดสอบเพื่อรับรองผลของการออกแบบและการพัฒนา</p> <p>7.3.7 การควบคุมการเปลี่ยนแปลงในการออกแบบและการพัฒนา</p>	
<p>7.4 การจัดซื้อ (Purchasing)</p> <p>7.4.1 กระบวนการจัดซื้อ</p> <p>7.4.2 สารสนเทศของการจัดซื้อ</p> <p>- a, b, c</p> <p>7.4.3 การทวนสอบผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ</p>	/
<p>7.5 การดำเนินการผลิตและการให้บริการ</p> <p>7.5.1 การควบคุมกระบวนการผลิตและกระบวนการให้บริการ</p> <p>- a, b, c, d, e, f</p>	/

ตารางที่ 6.7 การเปรียบเทียบข้อกำหนด ISO9001 กับแม่แบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจ  
ขนาดเล็กฯ (ต่อ)

ข้อกำหนดของ ISO9001 : 2000	แม่แบบระบบบริหารคุณภาพฯ
7.5.2 การทดสอบเพื่อรับรองกระบวนการ ผลิตและกระบวนการให้บริการ - a, b, c, d, e 7.5.3 การบ่งชี้และการสอบกลับได้ 7.5.4 ทรัพย์สินของลูกค้า 7.5.5 การถนอมรักษาสถิตภัณฑ์ 7.6 การควบคุมอุปกรณ์เฝ้าติดตามและเครื่องมือวัด - a, b, c, d, e	/
หมวดที่ 8. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง 8.1 บททั่วไป (General) - a, b, c 8.2 การเฝ้าติดตาม และการวัด 8.2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า 8.2.2 การตรวจประเมินภายใน - a, b 8.2.3 การเฝ้าติดตามและการวัดกระบวนการ 8.2.4 การเฝ้าติดตามและการวัดผลิตภัณฑ์ 8.3 การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด - a, b, c 8.4 การวิเคราะห์ข้อมูล - a, b, c, d 8.5 การปรับปรุง 8.5.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8.5.2 การปฏิบัติการแก้ไข - a, b, c, d, e, f 8.5.3 การปฏิบัติการป้องกัน - a, b, c, d, e	/

ตารางที่ 6.8 การเปรียบเทียบระหว่างระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัว  
กับระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย

หัวข้อ	TFQS	ระบบบริหารคุณภาพสำหรับธุรกิจ ขนาดเล็กแบบครอบครัว
ประเภทธุรกิจ	เน้นอุตสาหกรรมขนาดเล็กและ กลาง	เน้นธุรกิจรากหญ้าด้านการบริการ ด้านร้านค้าขายขนาดเล็กแบบ ครอบครัว
ที่มาและเหตุผล	จัดการคุณภาพให้กับองค์กรที่ยัง ไม่มีความจำเป็นหรือยังไม่พร้อม ในการได้รับการรับรองระบบ คุณภาพ ISO9000	จัดการคุณภาพให้กับองค์กร เพื่อ ลดปัญหาหรือข้อบกพร่องในการ ทำงานต่างๆลง
ลักษณะการบริหาร คุณภาพ	เน้นการบริหารงานประจำวันและ การควบคุมคุณภาพ	เน้นการบริหารงานประจำวัน การ แก้ไขปัญหาต่างๆ และการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง
ลักษณะของข้อกำหนด	ไม่ได้เป็นข้อกำหนดฉบับย่อของ ISO9001	เป็นการนำของกำหนดบางข้อของ ISO9001:2000 มาประยุกต์ใช้ อย่างเหมาะสมกับประเภทธุรกิจ
การจัดเรียง	เป็นขั้นตอนตามหลักการบริหาร	เป็นหมวดหมู่ตามรูปแบบของ กระบวนการ
ความง่ายในการตีความ	จะง่ายกว่า	การตีความจะเป็นไปตาม ข้อกำหนด ISO9001:2000

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัตัญญู หิรัญญสมบุญ. การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์ นัล พับลิเคชั่น, 2545.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2546.
- ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย. การควบคุมคุณภาพ สำหรับนักบริหาร และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: เอ็ม แอนด์อี, 2533.
- ดำรงค์ ทวีแสงสกุลไทย. เอกสารประกอบการสอนการจัดองค์กร. วิชาการจัดการองค์กร อุตสาหกรรมขั้นสูง. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ดำรงพันธ์ วัฒนะโชติ และคณะ. บูรณาการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐาน HA และ ISO 9001 :2000. TQM-Best Practices in Thailand 24-25 พฤษภาคม 2545 : 53-64
- วิชชาติ เดชวิทยาพร. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสำหรับกระบวนการผลิตนมหมัก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ธนะรัฐ สุวะใจ. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสำหรับกระบวนการผลิตรายการวิทยุ: กรณีศึกษา สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ธวัชชัย หล่อวิจิตร. การออกแบบระบบบริหารคุณภาพสำหรับกระบวนการผลิตของงานหล่อโลหะ และงานกลึง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะ วิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- นิสรณ์ เภาเบญจกุล. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพของผู้ส่งมอบสำหรับชิ้นส่วนที่จัดซื้อ: กรณีศึกษาโรงงานผลิตชุดสายไฟฟ้าประกอบรถยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2541.

- ไพโรจน์ หลวงพิทักษ์และคณะ. 5G เพื่อการพัฒนาคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544.
- ลดาวัลย์ กระแสร์ชล. ระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับ SMEs. Technology Journal, 26(2542.) : 121-123
- วรภัทร์ ภูเจริญ. คู่มือ ISO9001:2000. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: อริยชน, 2545.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. ISO9000:2000. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544.
- วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ และคณะ. สินธุวณิชเศรษฐ์. อธิษฐานศัพท์ระบบบริหารคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2544.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ. TQM LIVING HANDBOOK ภาคเจ็ด: คู่มือปรับปรุงคุณภาพงานสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กรที่คิวเอ็ม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โทรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง, 2543.
- วีระวัฒน์ สวัสดิ์-ชูโต. การพัฒนากระบวนการจัดการคุณภาพในการผลิตรายงานสำหรับศูนย์คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ศุภศักดิ์ พงษ์อนันต์และคณะ. PDCA : วงจรสู่ความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์, 2543.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. Benefit/Cost Ratio ในการจัดทำระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO9000. กรุงเทพฯ, 2542.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2544.
- สัมพันธ์ ภูไพบูลย์. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2540.
- สาโรช บัวบุชา. การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการผลิต สำหรับกระบวนการผสมยางในอุตสาหกรรมผลิตยางรถ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.



## ภาษาอังกฤษ

Burgess, N. Standards and TQM at the opening of the twenty-first century. The TQM Magazine 11,6 (1999) : 456-460

Francis Chittenden and team. ISO9000 and small business quality management : empirical evidence the UK. Manchester Business School.(n.d.).

Mile Terziovski and team. The business value of quality management systems certification : evidence from Australia and new Zealand. The University of Melbourne (n.d.).

Ray Tricker. ISO 9000 for small businesses. Oxford: Butterworth Heinemann, 1997

Ray Tricker and Team. ISO 9000 : 2000 in Brief. Oxford: Clays, 2001

Salleh Yahya and Wee-Keat Goh. The implementation of an ISO9000 quality system. International Journal of Quality & Reliability Management 18,9 (2001): 941-966

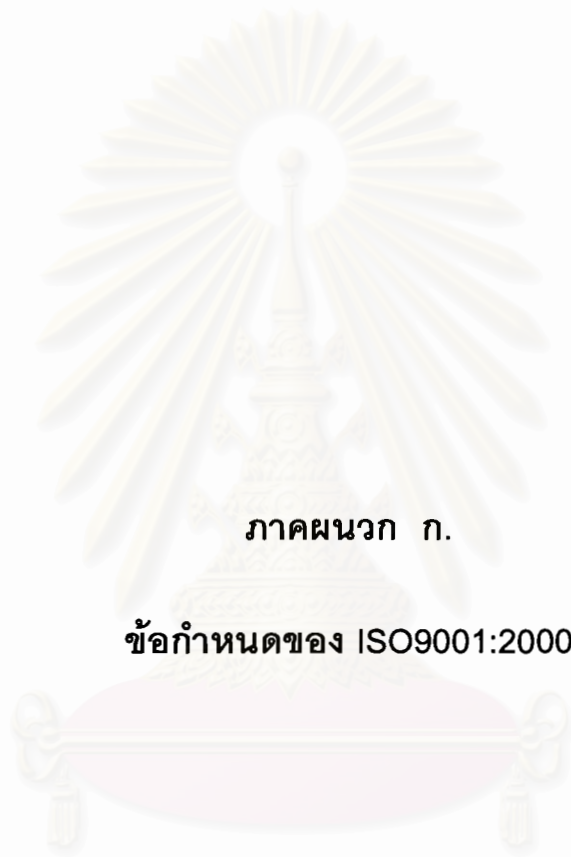
Ton van der Wlele and team. Business Improvement through quality management. Management Decision 19,23 (2000)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.

ข้อกำหนดของ ISO9001:2000

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## หมวด 4 ระบบบริหารคุณภาพ (Quality management system)

### 4.1 ข้อกำหนดทั่วไป (General requirements)

องค์กร ต้อง จัดทำเป็นเอกสาร นำไปใช้ และดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพระบบหนึ่ง และพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพนี้อย่างต่อเนื่อง โดยให้สอดคล้องตามข้อกำหนดต่างๆ ในมาตรฐานนี้

องค์กร ต้อง

- ระบุกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นลงในระบบบริหารคุณภาพ และมีการนำกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ทั่วทั้งองค์กร (ดู 1.2)
- กำหนด ลำดับ ขั้นตอน ความสัมพันธ์กัน ของกระบวนการต่างๆ ที่ระบุไว้แล้วข้างต้น
- กำหนดเกณฑ์และวิธีที่จำเป็นในการที่จะทำให้มั่นใจว่า ทั้งการปฏิบัติและการควบคุมกระบวนการต่างๆ เหล่านี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- มั่นใจว่ามีทรัพยากรต่างๆ และข้อมูลที่จำเป็นอย่างพร้อมเพียง เพื่อใช้ในการรองรับการปฏิบัติและเฝ้าติดตามกระบวนการต่างๆ เหล่านี้
- เฝ้าติดตาม ตรวจวัด และวิเคราะห์ กระบวนการต่างๆ เหล่านี้
- ลงมือทำตามความจำเป็นในการทำให้บรรลุตามผลลัพธ์ที่วางแผนไว้ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการต่างๆ เหล่านี้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการต่างๆ เหล่านี้จะ ต้อง ได้รับการจัดการโดยองค์กรให้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆ ในมาตรฐานนี้ ถ้ามีกระบวนการใดก็ตามที่องค์กรใช้ แหล่งภายนอกทำแทนให้ และเป็นกระบวนการที่มีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ องค์กร ต้อง มั่นใจว่ามีการควบคุมกระบวนการนั้นๆ การควบคุมกระบวนการที่ให้แหล่งภายนอกทำแทนให้นี้ ต้อง ระบุลงในระบบบริหารคุณภาพด้วย

หมายเหตุ : กระบวนการต่างๆ ที่จำเป็น ที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นระบบบริหารคุณภาพนั้น อย่าลืมนรวมถึง กระบวนการจัดการ การจัดหาทรัพยากรต่างๆ การทำสินค้าให้เป็นจริง และการวัดด้วย

### 4.2 ข้อกำหนดเกี่ยวกับเอกสาร (Documentation requirements)

#### 4.2.1 ทั่วไป (General)

เอกสารในระบบบริหารคุณภาพ ต้อง ประกอบไปด้วย

- ข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษรของนโยบายคุณภาพ (นโยบายเดียว) และเป้าหมายคุณภาพต่างๆ
- คู่มือคุณภาพ (หนึ่งเดียว)
- ขั้นตอนการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรต่างๆ ที่ข้อกำหนด ISO นี้สั่งให้มี
- เอกสารต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกระบวนการต่างๆ มีประสิทธิภาพ
- บันทึกต่างๆ ที่ข้อกำหนด ISO นี้สั่งให้ทำ (ดู 4.2.4)

หมายเหตุ1 : ถ้าพบคำว่า "ขั้นตอนการทำงานที่เป็นเอกสาร (Documented procedure) ในมาตรฐานนี้เมื่อไร ให้หมายความถึง ขั้นตอนการทำงานที่ได้รับการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ มีการนำไปใช้จริงๆ และ ดำรงไว้

หมายเหตุ2 : ขอบเขตของเอกสารในระบบบริหารคุณภาพ สามารถแตกต่างกันได้ในแต่ละองค์กร ทั้งเพราะ

- ขนาดขององค์กร และประเภทของกิจกรรมต่างๆ ที่ทำไม่เหมือนกัน
- ความซับซ้อนของกระบวนการต่างๆ และความเชื่อมโยงกันระหว่างกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ไม่เหมือนกัน
- ขีดความสามารถของบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน

หมายเหตุ3 : เอกสารสามารถอยู่ในรูปแบบใดก็ได้ หรือในสื่อแบบใดก็ได้

#### 4.2.2 คู่มือคุณภาพ (Quality manual)

องค์กร ต้อง จัดทำ และ ดำรงไว้ ซึ่ง คู่มือคุณภาพหนึ่งฉบับ ที่ประกอบด้วย

- ขอบเขตของระบบบริหารคุณภาพ ตลอดจนรายละเอียดและเหตุผลของสิ่งที่จะยกเว้น ไม่เอาเข้ามารวมในขอบเขตที่ขอรับรอง (ดู 1.2)
- ขั้นตอนการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีการอ้างถึงขั้นตอนเหล่านี้ก็ได้
- คำอธิบายเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในระบบบริหารคุณภาพ

#### 4.2.3 การควบคุมเอกสารต่างๆ (Control of documents)

เอกสารต่างๆที่จำเป็นในระบบบริหารคุณภาพ ต้อง ได้รับการควบคุม บันทึกต่างๆ จัดว่าเป็นเอกสารชนิดพิเศษอย่างหนึ่งและ ต้อง ถูกควบคุมด้วย ตามข้อกำหนด 4.2.4 ต้อง มีการจัดทำขั้นตอนการทำงาน (Documented procedure) ขึ้นมาหนึ่งขั้นตอนๆ เพื่ออธิบายวิธีการควบคุมเอกสารที่ใช้ในระบบดังนี้

- การอนุมัติเอกสารต่างๆ อย่างเหมาะสมก่อนการนำไปใช้งาน
- การทบทวนและทำให้ทันสมัยเท่าที่จำเป็น ตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่ต้องมีการอนุมัติซ้ำ
- การทำให้มั่นใจว่า มีการระบุหรือชี้บ่ง (Identified) กรณีมีการเปลี่ยนแปลงเอกสารและสถานะของการแก้ไขปัจจุบัน (Current revision status)
- การทำให้มั่นใจว่า เอกสารที่ใช้งานฉบับ (Version) ที่เหมาะสม มีพร้อมไว้ ณ จุดต่างๆ ที่ใช้งาน
- การทำให้มั่นใจว่า เอกสารต่างๆนั้น อ่านออกได้ (Legible) และชี้บ่ง (Identified) แล้ว
- การทำให้มั่นใจว่า เอกสารต่างๆ ที่มาจากแหล่งภายนอกได้รับการชี้บ่งและมีการควบคุมการแจกจ่าย
- การป้องกันการผลONAเอกสารที่ยกเลิกแล้วไปใช้งาน และมีการชี้บ่งเอกสารหมดอายุเหล่านี้้อย่างเหมาะสมในกรณีที่จะต้องเก็บเอาไว้เพื่อใช้ในวัตถุประสงค์อื่นใดก็แล้วแต่

#### 4.2.4 การควบคุมการบันทึกต่างๆ (Control of records)

องค์กร ต้อง มีการจัดทำบันทึกต่างๆ และดำรงรักษาไว้ เพื่อใช้เป็นหลักฐานว่าได้ทำตามข้อกำหนดต่างๆ และเพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของการทำตามระบบบริหารคุณภาพ เอกสารต่างๆที่จำเป็นในระบบบริหารคุณภาพ ต้องได้รับการควบคุม บันทึกต่างๆ ต้อง อ่านได้ ชี้บ่งชัดเจน และเรียกค้น (Retrieve) ได้ ต้อง มีการจัดทำขั้นตอนการทำงาน (Documented procedure) ขึ้นมาหนึ่งฉบับ เพื่ออธิบายวิธีการที่จำเป็นในการควบคุมบันทึกต่างๆ นี้ ตลอดจนการเก็บ การป้องกันการเรียกค้น ระยะเวลาการจัดเก็บ และการจัดการ (Disposition)

### หมวด 5 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (Management responsibility)

#### 5.1 การอุทิศตนของผู้บริหาร (Management commitment)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มีหลักฐานเพื่อแสดงให้เห็นการอุทิศตนในการพัฒนา และประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพและการปรับปรุงประสิทธิผลของระบบฯ อย่างต่อเนื่อง โดยหลักฐานดังกล่าวนี้ได้แก่

- การสื่อสารทั้งองค์กร เกี่ยวกับความสำคัญของการทำให้ได้ตาม ความต้องการต่างๆของลูกค้า และข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ
- มีการทำนโยบายคุณภาพ
- มั่นใจว่ามีการทำเป้าหมายคุณภาพต่างๆ
- มีการทบทวนต่างๆ ของผู้บริหาร
- มั่นใจว่ามีความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆ

## 5.2 การยึดลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer focus)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่า ความต้องการต่างๆของลูกค้า ได้รับการกำหนดขึ้นมา และตั้งเป้าหมายอยู่ที่ การส่งเสริมให้เกิดความพอใจจากลูกค้า (ดู 7.2.1 และ 8.2.1)

## 5.3 นโยบายคุณภาพ (Quality policy)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่านโยบายคุณภาพเป็นดังต่อไปนี้

- a) เหมาะสมกับ เป้าหมาย (Purpose) ขององค์กร
- b) มีข้อความหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าต้องการทำให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า และการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบฯ อย่างต่อเนื่อง
- c) นำไปเป็นกรอบ สำหรับกำหนดและทบทวน เป้าหมายคุณภาพต่างๆ
- d) มีการสื่อสาร และเข้าใจกันทั่วทั้งองค์กร และ
- e) ได้รับการทบทวนความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

## 5.4 การวางแผน (Planning)

### 5.4.1 เป้าหมายคุณภาพต่างๆ (Quality objectives)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่า มีการจัดทำเป้าหมายคุณภาพต่างๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ (ดู 7.1 a) โดยเป้าหมายคุณภาพที่เกิดขึ้นในสายงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง และในระดับต่างๆที่เกี่ยวข้องในองค์กร เป้าหมายคุณภาพเหล่านี้ ต้อง สามารถวัดผลได้และสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ

### 5.4.2 การวางแผนระบบบริหารคุณภาพ (Quality management system planning)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่า

- a) ได้มีการวางแผนคุณภาพเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดใน 4.1 และบรรลุตามเป้าหมายคุณภาพ
- b) เนื้อหาของระบบบริหารคุณภาพต้องคงอยู่ แม้ว่าจะมีการวางแผน และลงมือเปลี่ยนแปลงระบบบริหารคุณภาพ

## 5.5 หน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจ และการสื่อสาร (Responsibility, authority and communication)

### 5.5.1 หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจ (Responsibility and authority)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่า ได้มีการกำหนดและสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ต่างๆในองค์กร

### 5.5.2 ตัวแทนผู้บริหาร (Management representative)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง แต่งตั้งสมาชิกท่านหนึ่งในผู้บริหารของตน ที่นอกจากรับผิดชอบในภาระหน้าที่อื่นแล้ว ต้อง ให้นำอำนาจและหน้าที่เพิ่ม คือ

- a) มั่นใจว่ากระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับระบบบริหารคุณภาพ ได้มีการจัดทำ มีการนำไปทำจริงและดำรงไว้
- b) รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับสมรรถนะ (Performance) ของระบบบริหารคุณภาพ และรายงานความต้องการที่จำเป็นเพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบฯ
- c) มั่นใจว่ามีการสนับสนุนเสริมสร้างจิตสำนึกทั่วทั้งองค์กร เกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆของลูกค้า

หมายเหตุ: ความรับผิดชอบของตัวแทนผู้บริหาร สามารถรวมไปถึงการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกในประเด็นที่เกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพ

### 5.5.3 การสื่อสารภายใน (Internal communication)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่า มีการจัดทำกระบวนการต่างๆในการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสม และ การสื่อสารนี้ให้รวมไปถึง การสื่อสารเกี่ยวกับประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพด้วย

### 5.6 การทบทวนของฝ่ายบริหาร (Management review)

#### 5.6.1 ทั่วไป (General)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง ทบทวนระบบบริหารคุณภาพ ตามระยะเวลาต่างๆ ที่วางแผนไว้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมต่อเนื้อเรื่องเพียงพอและมีประสิทธิผล การทบทวนนี้ ต้อง รวมถึงการประเมินเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง และความจำเป็นต่างๆในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารคุณภาพ ตลอดจนนโยบายคุณภาพและเป้าหมายคุณภาพบันทึกต่างๆ อันเป็นผลมาจากการทบทวน ต้อง มีการเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

#### 5.6.2 สิ่งที่น่าเข้าไปทบทวน (Review input)

สิ่งที่นำไปทบทวน ต้อง เป็นข้อมูลดังนี้

- a) ผลจากการตรวจติดตามต่างๆ
- b) ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า
- c) สมรรถนะกระบวนการและการเป็นไปตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์
- d) สถานะของการลงมือแก้ไขและป้องกันต่างๆ
- e) การติดตามผลการลงมือต่างๆ จากการทบทวนการบริหารครั้งที่ผ่านมา
- f) การเปลี่ยนแปลงใดๆที่สามารถทำให้มีผลต่อระบบบริหารคุณภาพ
- g) ข้อเสนอแนะต่างๆเพื่อการพัฒนา

#### 5.6.3 ผลการทบทวน (Review output)

ผลจากการทบทวนการบริหาร ต้อง รวมถึงการตัดสินใจและการลงมือในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

- a) การปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ และกระบวนการต่างๆในระบบฯ
- b) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้า และ
- c) ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น

## หมวด 6 การบริหารทรัพยากร (Resource management)

### 6.1 การจัดให้มีทรัพยากรต่างๆ (Provision of resources)

องค์กรจะ ต้อง กำหนดและจัดให้มีทรัพยากรต่างๆที่จำเป็น

- a) เพื่อประยุกต์ใช้และดำรงไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพ และพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง
- b) เพื่อส่งเสริมความพึงพอใจของลูกค้า โดยการทำให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า

### 6.2 ทรัพยากรบุคคล (Human resources)

#### 6.2.1 ทั่วไป (General)

บุคลากรที่ทำงานที่มีผลต่อคุณภาพ ต้อง มีขีดความสามารถที่อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาที่เหมาะสม การอบรมที่เหมาะสม ทักษะต่างๆที่เหมาะสม และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม

### 6.2.2 ขีดความสามารถ จิตสำนึก และการอบรม (Competence awareness and training)

องค์กร ต้อง

- กำหนด ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่ทำงานมีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- จัดให้มีการอบรมหรือการกระทำใดๆ เพื่อให้บรรลุความจำเป็นต่างๆ เหล่านี้
- ประเมินประสิทธิผลของการกระทำต่างๆ ที่ได้ทำไปนั้น
- มั่นใจในบุคลากรขององค์กร ตระหนักถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ของพวกเขาและการที่จะอุทิศตนให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายคุณภาพต่างๆ ของพวกเขา
- มีการดำรงไว้ซึ่งบันทึกที่เหมาะสมสำหรับการศึกษา การอบรม ทักษะต่างๆ และประสบการณ์ (ดู 4.2.4)

### 6.3 สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน (Infrastructure)

องค์กรจะ ต้อง กำหนดจัดให้มีและรักษาไว้ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็นในการทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ โดยสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ ให้รวมถึงสิ่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสม คือ

- อาคารต่างๆ สถานที่ทำงาน และสาธารณูปโภค (Utilities) ที่เกี่ยวข้อง
- อุปกรณ์ในกระบวนการ (ทั้ง hardware และ software) และ
- บริการสนับสนุนต่างๆ (เช่น การขนส่งและการสื่อสารต่างๆ)

### 6.4 การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment)

องค์กรจะ ต้อง กำหนดและจัดการบริหาร สภาพการทำงานที่จำเป็นในการทำให้บรรลุข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์

## หมวด 7 การทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง (Product realization)

### 7.1 การวางแผนการทำผลิตภัณฑ์ให้เป็นจริง (Planning of product realization)

องค์กรจะ ต้อง วางแผนและพัฒนากระบวนการต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง การวางแผนทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง องค์กร ต้อง กำหนดสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ตามความเหมาะสม

- เป้าหมายคุณภาพต่างๆ และข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์
  - ความจำเป็นในการจัดทำกระบวนการต่างๆ เอกสารต่างๆ และการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ
  - กิจกรรมการทวนสอบ การตรวจยืนยัน การเฝ้าติดตาม การตรวจสอบ และการทดสอบ ที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับผลิตภัณฑ์ตลอดจนเกณฑ์การยอมรับผลิตภัณฑ์ด้วย
  - บันทึกต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อใช้เป็นหลักฐานว่ากระบวนการทำผลิตภัณฑ์ให้เป็นจริงและผลิตภัณฑ์ที่ได้ออกมานั้น ตรงตามความต้องการต่างๆ (ดู 4.2.4)
- ผลที่ได้จากการวางแผนนี้ ต้อง เป็นไปตามรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับวิธีในการปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร
- หมายเหตุ 1 เอกสารที่ใช้ระบุกระบวนการต่างๆ ของระบบบริหารคุณภาพ (รวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นจริง) และทรัพยากรต่างๆ ที่นำมาใช้สำหรับผลิตภัณฑ์ โครงการ หรือสัญญา สามารถนำแผนคุณภาพมาใช้เป็นเอกสารอ้างอิงได้

หมายเหตุ 2 องค์กรอาจนำข้อกำหนดต่างๆ ในข้อกำหนด 7.3 มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการทำผลิตภัณฑ์ให้เป็นจริงนี้ได้



## 7.2 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer-related processes)

### 7.2.1 การกำหนดความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Determination of requirements related to the product)

องค์กรจะ ต้อง กำหนด

- ความต้องการต่างๆ ที่กำหนดโดยลูกค้า ซึ่งให้รวมถึงความต้องการด้านการขนส่ง และกิจกรรมหลังการส่งมอบด้วย
- ความต้องการต่างๆที่ไม่ได้ระบุโดยลูกค้า แต่เป็นการใช้งานพิเศษ หรือจำเป็นสำหรับการใช้งานนั้น โดยเฉพาะ (ถ้าทราบ)
- ความต้องการที่เป็นข้อกำหนด กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์
- ความต้องการต่างๆ ที่มีเพิ่มเติมขึ้นมาโดยองค์กรเอง

### 7.2.2 การทบทวนข้อกำหนดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ (Review of requirements related to the product)

องค์กรจะ ต้อง ทบทวนข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การทบทวนนั้น ต้อง กระทำก่อนที่องค์กรจะสัญญาที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ใด ๆ ต่อลูกค้า (เช่น การขึ้นประมูล ก่อนยอมรับ สัญญาต่างๆ หรือคำสั่งซื้อต่างๆก่อนการยอมรับการแก้ไขเปลี่ยนแปลงสัญญา หรือคำสั่งต่างๆ) และ ต้อง มั่นใจว่า

- ข้อกำหนดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ได้รับการนิยาม
- ในกรณีที่มีข้อกำหนดต่างๆ ของสัญญาหรือคำสั่งแตกต่างไปจากเดิม ต้องมีการจัดการให้ชัดเจน
- องค์กรมีขีดความสามารถในการทำตามข้อกำหนดต่างๆที่นิยามเอาไว้

บันทึกต่างๆ ที่เป็นผลของการทบทวนและการลงมือใดๆ ต้อง มีการเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ องค์กร ต้อง มั่นใจว่าเอกสารที่เกี่ยวข้องได้รับการแก้ไข และบุคลากรที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดต่างๆ เหล่านั้นด้วย

หมายเหตุ ในบางกรณี เช่น การโฆษณาทาง Internet ควรมีการทบทวนอย่างเป็นทางการหนึ่งครั้ง ในแต่ละการสั่งซื้อของลูกค้า การทบทวนนี้สามารถครอบคลุมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ เช่น ในแผนพับโฆษณาหรือในสื่อโฆษณาต่างๆ

### 7.2.3 การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า (Customer communication)

องค์กร ต้อง กำหนดและประยุกต์ใช้วิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารต่างๆกับลูกค้าต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

- ข้อมูลของผลิตภัณฑ์
- เอกสารสอบถาม สัญญา หรือเอกสารคำสั่งซื้อต่างๆตลอดจนการแก้ไขเปลี่ยนแปลง
- การตอบสนองจากลูกค้า ตลอดจน คำร้องเรียนจากลูกค้า

## 7.3 การออกแบบและการพัฒนา (Design and development)

### 7.3.1 การวางแผนการออกแบบและพัฒนา (Design and development planning)

องค์กรจะ ต้อง วางแผน และควบคุม การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่างที่วางแผนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ องค์กร ต้อง กำหนด

- ขั้นตอนการออกแบบ
- การทบทวน การทวนสอบ และการยืนยัน ตามความเหมาะสมของแต่ละขั้นตอนการออกแบบและพัฒนา
- ผู้รับผิดชอบต่างๆ และผู้มีอำนาจต่างๆในการออกแบบและพัฒนา

องค์กร ต้อง บริหารเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการพัฒนา เพื่อให้มั่นใจว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิผล และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ผลที่ได้จากการวางแผน ต้อง มีการทำให้ทันสมัยอย่างเหมาะสม ตามความคืบหน้าของขั้นตอนการออกแบบและพัฒนา

### 7.3.2 ข้อมูลในการออกแบบและพัฒนา (Design and development inputs)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ ต้อง ได้รับการกำหนดและเก็บบันทึกไว้ (ดู 4.2.4)

ข้อมูลต่างๆเหล่านี้ ต้อง รวมถึง

- ข้อกำหนดต่างๆ เกี่ยวกับการใช้งาน และ และสมรรถนะ
- ข้อกำหนดต่างๆ เกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ข้อมูลที่ดัดแปลง หรือ ได้มาจาก การออกแบบก่อนหน้าหรือที่คล้ายกัน เท่าที่ประยุกต์ได้
- ข้อกำหนดอื่นๆที่จำเป็นในการออกแบบและพัฒนา

ข้อกำหนดต่างๆเหล่านี้ ต้อง ได้รับการทบทวนเพื่อความเหมาะสมเพียงพอ ข้อกำหนดต่างๆ ต้องสมบูรณ์ไม่กำกวมและไม่ขัดแย้งหรือค้านกับข้อกำหนดอื่นๆ

### 7.3.3 ผลของการออกแบบและพัฒนา (Design and development outputs)

ข้อมูลที่เป็นผลของการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ต้อง อยู่ในรูปแบบที่สามารถทวนสอบกับข้อมูลในการออกแบบและพัฒนา และผลการออกแบบและพัฒนานี้ ต้อง ได้รับการอนุมัติก่อนใช้งาน

ข้อมูลที่เป็นผลของการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ต้อง

- เป็นไปตามข้อมูลข้อกำหนดต่างๆ ในการออกแบบและพัฒนา
- มีข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการจัดซื้อ การผลิต และการบริการหลังการขาย
- มี หรือ อ้างอิงถึงเกณฑ์ในการยอมรับผลิตภัณฑ์ และ
- ระบุคุณลักษณะต่างๆของผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับเรื่องความปลอดภัย และความเหมาะสมในการใช้งาน

### 7.3.4 การทบทวนการออกแบบและพัฒนา (Design and development review)

ณ ขั้นตอนต่างๆ ที่เหมาะสม ต้อง มีการทบทวนเกี่ยวกับการออกแบบและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อตกลงที่ได้วางแผนไว้ (ดู 7.3.1)

- เพื่อประเมินว่าผลที่ได้จากการออกแบบและพัฒนานั้น สามารถเป็นไปตามข้อกำหนดต่างๆได้
- เพื่อชี้บ่งปัญหาต่างๆ และการเสนอลงมือที่จำเป็น

ผู้ที่เข้าร่วมการทบทวนนั้น ต้อง ประกอบไปด้วยผู้แทนต่างๆจากหน่วยงานต่างๆตามที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและพัฒนาในขั้นตอน (ต่างๆ) บันทึกของผลการทบทวนต่างๆหรือการลงมือต่างๆที่จำเป็น ต้อง ได้รับการเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

### 7.3.5 การทวนสอบการออกแบบและพัฒนา (Design and development verification)

การทวนสอบ ต้อง มีขึ้นให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ (ดู 7.3.1) เพื่อให้มั่นใจว่า ผลการออกแบบและพัฒนาครบตามข้อมูลของการออกแบบและพัฒนา บันทึกผลการทวนสอบและการลงมือใดๆที่จำเป็น ต้อง มีการเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

### 7.3.6 การยืนยันการออกแบบและพัฒนา (Design and development validation)

การยืนยันการออกแบบและพัฒนา ต้อง มีขึ้นให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ (ดู 7.3.1) เพื่อให้มั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์ที่ได้มานั้น สามารถทำงานได้ตามข้อกำหนดต่างๆ ของการประยุกต์ใช้งานที่กำหนดไว้ หรือที่ตั้งใจจะให้ใช้งานแบบนั้น (ถ้าทราบ) ถ้าสามารถทำได้ การยืนยัน ต้อง เสร็จสมบูรณ์ก่อนส่งมอบหรือลงมือทำผลิตภัณฑ์นั้น บันทึกผลการยืนยัน และการลงมือใดๆที่จำเป็น ต้อง มีการเก็บรักษาไว้

### 7.3.7 การควบคุมการเปลี่ยนแปลงการออกแบบและการพัฒนา (Control of design and development changes)

การเปลี่ยนแปลงการออกแบบและพัฒนา ต้อง มีการชี้แจงและรักษารายการ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้อง มีการทบทวนมีการทวนสอบตามความเหมาะสม และมีการอนุมัติก่อนการนำไปใช้ การทบทวนการเปลี่ยนแปลงการออกแบบและพัฒนา ต้อง รวมถึงการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่ออะไหล่ที่เกี่ยวข้อง และผลิตภัณฑ์ที่ได้ส่งมอบออกไปแล้ว

บันทึกต่างๆ ที่เป็นผลมาจากการทบทวนการเปลี่ยนแปลง และการลงมือที่จำเป็นต่างๆ ต้อง เก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

## 7.4 การจัดซื้อ (Purchasing)

### 7.4.1 กระบวนการจัดซื้อ (Purchasing process)

องค์กร ต้อง มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อมานั้นตรงตามข้อกำหนดที่ระบุในการจัดซื้อ ชนิดและขอบเขตของการควบคุมผู้ส่งมอบและผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ ต้อง ขึ้นอยู่กับผลกระทบของผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อนั้นๆต่อกระบวนการต่างๆที่อยู่ถัดไปหรือต่อผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย

องค์กร ต้อง ประเมินและคัดเลือกผู้ส่งมอบบนพื้นฐานของความสามารถในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามข้อกำหนดต่างๆขององค์กร

เกณฑ์ในการคัดเลือกเกณฑ์ในการประเมินผล และเกณฑ์ในการประเมินผลซ้ำ ต้อง มีการกำหนดเอาไว้ บันทึกของการประเมินผลและบันทึกการดำเนินการตามข้อกำหนดที่จำเป็นอันเนื่องจากการประเมินผลการติดตามผล ต้อง มีการเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

### 7.4.2 ข้อมูลการจัดซื้อ (Purchasing information)

ข้อมูลการจัดซื้อ ต้อง อธิบายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อ และส่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสม คือ

- ข้อกำหนดต่างๆ ในการอนุมัติผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการทำงานต่างๆ กระบวนการต่างๆ และอุปกรณ์
- ข้อกำหนดต่างๆเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากร
- ข้อกำหนดต่างๆ ของระบบบริหารคุณภาพ

องค์กร ต้อง มั่นใจว่า มีข้อมูลการจัดซื้อที่เพียงพอก่อนที่จะสื่อสารกับผู้ขาย

### 7.4.3 การทวนสอบผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อ (Verification of purchased products)

องค์กร ต้อง จัดทำ และลงมือปฏิบัติในการตรวจสอบ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ซื้อตรงตามข้อกำหนดต่างๆที่ระบุไว้ในการจัดซื้อ

ถ้าองค์กรหรือลูกค้าขององค์กร ตั้งใจที่จะทำการทวนสอบ ณ แหล่งของผู้ส่งมอบ องค์กร ต้อง ระบุการจัดการเกี่ยวกับความตั้งใจนั้น และวิธีการที่จะปลดปล่อยผลิตภัณฑ์ไว้ในข้อมูลการจัดซื้อด้วย

## 7.5 การดำเนินการผลิตและบริการ (Production and service provision)

### 7.5.1 การควบคุมการดำเนินการผลิตและบริการ (Control of production and service provision)

องค์กร ต้อง วางแผน และทำการผลิตและบริการภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ถูกควบคุม เงื่อนไขที่ควบคุม ต้อง รวมถึงเงื่อนไขดังต่อไปนี้เท่าที่ประยุกต์ได้ คือ

- ความพร้อมของข้อมูลที่อธิบายคุณลักษณะต่างๆของผลิตภัณฑ์
- ความพร้อมของคู่มือการทำงาน ตามความจำเป็น
- การใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสม
- ความพร้อมและการใช้เครื่องมือต่างๆในการเฝ้าติดตามและการตรวจวัด
- การเฝ้าติดตาม และการตรวจวัด
- การปลดปล่อย การส่งมอบ และ กิจกรรมต่างๆหลังการส่งมอบ

### 7.5.2 การยืนยันกระบวนการสำหรับการผลิตและบริการ (Validation of processes for production and service provision)

องค์กร ต้อง ยืนยันกระบวนการใดๆสำหรับการผลิต ถ้าผลที่ได้ออกมาจากการผลิตนั้น ไม่สามารถทวนสอบได้ ในการเฝ้าติดตามหรือวัดถัดไป ทั้งนี้ ให้รวมถึงกระบวนการใดๆ ที่เมื่อมีความบกพร่องเกิดขึ้นแล้ว จะไปปรากฏก็ต่อเมื่อ ผลิตภัณฑ์ถูกนำไปใช้ หรือ หลังจากที่มีการส่งมอบไปแล้ว

การยืนยัน ต้อง แสดงให้เห็นถึง ความสามารถของกระบวนการต่างๆ ในการทำตามแผนที่ตั้งไว้

องค์กร ต้อง จัดทำกิจกรรมต่างๆเหล่านี้ เท่าที่ประยุกต์ได้ ดังนี้

- a) กำหนดเกณฑ์ในการทบทวนและอนุมัติกระบวนการต่างๆ
- b) การอนุมัติอุปกรณ์ และบุคลากรที่มีคุณสมบัติ
- c) การใช้วิธีการเฉพาะ และขั้นตอนเฉพาะ
- d) ข้อกำหนดเกี่ยวกับบันทึกต่างๆ (ดู 4.2.4)
- e) การยืนยันซ้ำ

### 7.5.3 การชี้บ่งและความสามารถในการสอบกลับได้ (Identification and traceability)

องค์กร ต้อง ชี้บ่งผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีที่เหมาะสม ตลอดกระบวนการทำผลิตภัณฑ์ให้เป็นจริง ตามความเหมาะสม องค์กร ต้อง ชี้บ่งสถานะของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับ ข้อกำหนดต่างๆของการเฝ้าติดตามและการวัด ถ้ามีการกำหนดเรื่องความสามารถในการสอบกลับได้ องค์กร ต้อง ควบคุมและบันทึก เกี่ยวกับการชี้บ่งผลิตภัณฑ์ (ดู 4.2.4)

หมายเหตุ ในบางวงกรนั้นการบริหาร สัญลักษณ์พิเศษสามารถใช้เป็นการชี้บ่ง และสอบกลับได้ด้วย

### 7.5.4 ทรัพย์สินของลูกค้า (Customer property)

องค์กร ต้อง ดำเนินการดูแลทรัพย์สินของลูกค้า ในระหว่างที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร หรืออยู่ในระหว่างการใช้งานขององค์กร

องค์กร ต้อง ชี้บ่ง ทวนสอบ ป้องกัน และคุ้มครองทรัพย์สินของลูกค้าที่เตรียมไว้ใช้งาน หรือประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ถ้าทรัพย์สินใดๆของลูกค้าเสียหายชำรุด หรือพบว่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน องค์กร ต้อง รายงานต่อลูกค้า และรักษาบันทึกต่างๆไว้

หมายเหตุ ทรัพย์สินของลูกค้าสามารถรวมถึงทรัพย์สินทางปัญญาด้วย

### 7.5.5 การถนอมรักษาสถิตภัณฑ์ (Preservation of product)

องค์กร ต้อง ถนอมรักษาความสอดคล้องผลิตภัณฑ์ ระหว่างกระบวนการภายในและการขนส่ง ไปยังจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

การถนอมรักษา ต้อง รวมถึง การชี้บ่ง การขนย้าย การบรรจุ การจัดเก็บ และการป้องกัน

การถนอมรักษา ต้อง ประยุกต์ใช้กับอะไหล่ของผลิตภัณฑ์ด้วย

### 7.6 การควบคุมเครื่องมือเฝ้าติดตามและตรวจวัด (Control of monitoring and measuring devices)

องค์กร ต้อง กำหนดการเฝ้าติดตามและการวัดที่จะดำเนินการ และกำหนดเครื่องมือต่างๆในการเฝ้าติดตาม และวัดที่จำเป็นในการใช้เป็นหลักฐานว่าผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆ (ดู 7.2.1)

องค์กร ต้อง จัดทำกระบวนการต่างๆเพื่อให้มั่นใจว่า การเฝ้าติดตามและการวัดสามารถดำเนินการได้ และดำเนินการไปในทางที่สอดคล้องแน่นอนกับข้อกำหนดต่างๆในการเฝ้าติดตามและวัดด้วย

ถ้าจำเป็น เพื่อให้ผลลัพธ์สำหรับการยืนยันนั้นไว้ใจได้ อุปกรณ์วัด ต้อง

- a) ได้รับการสอบเทียบ หรือทวนสอบ ตามช่วงเวลาที่เหมาะสม หรือก่อนการใช้งาน เทียบกับมาตรฐานการวัดที่ย้อนกลับไปยังมาตรฐานระดับสากลหรือระดับชาติ ซึ่งถ้าไม่มีมาตรฐานดังกล่าวปรากฏอยู่ หลักการพื้นฐานที่ใช้ในการสอบเทียบหรือทวนสอบ ต้อง มีการบันทึก
  - b) ได้รับการปรับแต่ง หรือปรับแต่งซ้ำ ตามความจำเป็น
  - c) ได้รับการชี้แจง เพื่อให้สามารถกำหนด สถานะการสอบเทียบได้
  - d) ได้รับการปกป้องจากการปรับแต่งที่สามารถทำให้ผลการวัดไม่สามารถใช้ยืนยันได้
  - e) ได้รับการป้องกันจากอันตรายหรือการเสื่อม ระหว่างการเคลื่อนย้าย การซ่อมบำรุง และการเก็บ
- นอกจากนี้ องค์กร ต้อง ประเมินและบันทึกผลการวัดครั้งที่ผ่านๆ มา ในกรณีที่พบว่าเครื่องมือไม่สอดคล้องกับ

ข้อกำหนด

## หมวด 8 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง (Measurement, analysis and improvement)

### 8.1 บททั่วไป (General)

องค์กร ต้อง วางแผน และปฏิบัติเกี่ยวกับการเฝ้าติดตาม การวัด การวิเคราะห์ การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อ

- a) แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์
  - b) ให้มั่นใจว่ามีสอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ
  - c) พัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- และ ต้อง รวมถึง การกำหนดวิธีการที่ใช้ ตลอดจนเทคนิคทางสถิติต่างๆที่ใช้ และการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ต่อไป

### 8.2 การเฝ้าติดตามและการวัด (Monitoring and measurement)

#### 8.2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction)

ในฐานะที่เป็นหนึ่งในการวัดสมรรถนะของระบบบริหารคุณภาพ ดังนั้น องค์กร ต้อง เฝ้าติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการติดยึดของลูกค้า เพื่อที่องค์กรจะได้ทราบว่าทำตามความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ วิธีการต่างๆในการหาและใช้ข้อมูลเหล่านี้ ต้อง ได้รับการกำหนดขึ้นมา

#### 8.2.2 การตรวจติดตามภายใน (Internal audit)

องค์กร ต้อง มีการทำการตรวจติดตามภายใน ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ เพื่อกำหนดว่าระบบบริหารคุณภาพนั้น

- a) สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ (ดู 7.1 การวางแผนคุณภาพ) สอดคล้องกับข้อกำหนดในมาตรฐานนี้ สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆในระบบบริหารคุณภาพขององค์กร และ
- b) ระบบบริหารคุณภาพ มีการทำอย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีผลการดำเนินงาน

โปรแกรมการตรวจติดตามหนึ่งๆ ต้อง มีการวางแผน มีการพิจารณาเกี่ยวกับสถานะ และความสำคัญของกระบวนการต่างๆ และพื้นที่ที่ตรวจติดตาม ตลอดจนพิจารณาผลการตรวจติดตามครั้งก่อนๆด้วย

เกณฑ์การตรวจติดตามหนึ่งๆ ต้อง มีการวางแผน มีการพิจารณาเกี่ยวกับสถานะ และความสำคัญของกระบวนการต่างๆและพื้นที่ที่ตรวจติดตาม ตลอดจนพิจารณาผลการตรวจติดตามครั้งก่อนๆด้วย

เกณฑ์การตรวจติดตาม ขอบเขต ความถี่ วิธีการต่างๆ ในการตรวจติดตาม ต้อง ได้รับการกำหนดไว้

ในการคัดเลือกผู้ตรวจติดตามต่างๆและในการลงมือตรวจติดตามนั้น ต้อง มั่นใจว่ากระบวนการตรวจติดตามนั้นมีหลักการ และยุติธรรม

ผู้ตรวจติดตาม ต้อง ไม่ตรวจงานของตนเอง

ความรับผิดชอบต่างๆที่กำหนดต่างๆในการวางแผน และในการตรวจติดตาม ตลอดจนการรายงานผล และการเก็บบันทึกต่างๆ (ดู 4.2.4) ต้อง เขียนเป็นเอกสารขั้นตอนการทำงาน

ผู้บริหารที่รับผิดชอบในพื้นที่ที่ถูกตรวจติดตาม ต้อง มั่นใจว่าการลงมือต่างๆ ได้เกิดขึ้นอย่างไม่ชักช้า เพื่อกำจัดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ถูกตรวจพบ และกำจัดต้นตอสาเหตุด้วย

กิจกรรมการติดตามผล ต้อง รวมถึงการทวนสอบการลงมือต่างๆที่ทำไป และรายงานผลการทวนสอบด้วย (ดู 8.5.2)

หมายเหตุ ดู ISO 10011-1 ISO 10011-2 และ ISO 10011-3 เพื่อเป็นแนวทาง

### 8.2.3 การเฝ้าติดตามและวัดกระบวนการต่างๆ (Monitoring and measurement of processes)

องค์กร ต้อง มีกาประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการเฝ้าติดตาม และดำเนินไปได้ในการวัดกระบวนการต่างๆ ในการบริหารระบบคุณภาพ วิธีการต่างๆเหล่านี้ ต้อง แสดงให้เห็นถึงความสามารถของกระบวนการต่างๆในการบรรลุผลลัพธ์ต่างๆที่วางแผนไว้ ถ้าหากว่าแผนที่วางไว้ไม่บรรลุผล ต้อง มีการแก้ไข และลงมือแก้ไข ตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์เป็นไปตามข้อกำหนด

### 8.2.4 การเฝ้าติดตามและการวัดผลิตภัณฑ์ (Monitoring and measurement of product)

องค์กร ต้อง เฝ้าติดตามและวัดคุณลักษณะต่างๆของผลิตภัณฑ์ เพื่อทวนสอบว่าข้อกำหนดต่างๆของผลิตภัณฑ์นั้นได้ครบถ้วนแล้ว การกระทำเหล่านี้ ต้อง ทำในขั้นตอนที่เหมาะสมของการทำผลิตภัณฑ์ให้เป็นจริงตามที่วางแผนไว้ (ดู 7.1)

หลักฐานของความสอดคล้องกับเกณฑ์ในการยอมรับ ต้อง มีการดำรงรักษาไว้ บันทึกต่างๆ ต้อง ชี้บ่งว่า บุคคล (ต่างๆ)บุคคลใดรับผิดชอบในการปลดปล่อยผลิตภัณฑ์ (ดู 4.2.4)

การปลดปล่อยผลิตภัณฑ์และการส่งมอบบริการ ต้อง ไม่ทำจนกว่าจะทำตามแผนการต่างๆ ที่วางไว้จนพอใจ สมบูรณ์ยกเว้นมีผู้มีอำนาจเกี่ยวข้องท่านหนึ่งอนุมัติ และถ้าทำให้ลูกค้าเป็นผู้อนุมัติ

### 8.3 การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้อง (Control of nonconforming product)

องค์กร ต้อง มั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆของผลิตภัณฑ์ ได้รับการ ชี้บ่ง และถูกควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้นำไปใช้ผิดโดยไม่ตั้งใจ หรือนำไปส่งมอบผิดวัตถุประสงค์ ต้อง มีการกำหนดการควบคุมต่างๆ ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง และผู้มีอำนาจในการจัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้อง ลงในขั้นตอนการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร

องค์กร ต้อง จัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้อง โดยวิธีการหนึ่งหรือมากกว่า ดังต่อไปนี้

- โดยการลงมือกำจัดสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่ตรวจพบนั้น
- โดยการอนุมัติ การใช้ การปลดปล่อย หรือการยอมรับ ภายใต้เงื่อนไขการอนุโลม โดยผู้มีอำนาจท่านหนึ่ง และถ้าทำได้ควรเป็นลูกค้า
- โดยการลงมือคัดแยกไม่ให้เป็นไปตามความตั้งใจเดิมในการใช้งานหรือการประยุกต์ใช้

บันทึกของของธรรมชาติความไม่สอดคล้องต่างๆ และการลงมือที่ติดตามมา ตลอดจนการอนุโลมที่ทำไป ต้อง มีการเก็บรักษาไว้ (ดู 4.2.4)

เมื่อผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องได้รับการแก้ไขแล้ว ต้อง นำมาทวนสอบอีกครั้งเพื่อแสดงให้เห็นว่าได้กลับมาสอดคล้องได้รับการแก้ไขแล้ว เมื่อผลผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้อง หลังจากส่งมอบ หรือเริ่มใช้งานไปแล้ว องค์กร ต้อง มีการลงมือที่เหมาะสมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ที่มีศักยภาพของความไม่สอดคล้องนั้นๆ

#### 8.4 การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of data)

องค์กร ต้อง กำหนด รวบรวม และวิเคราะห์ ข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อแสดงความเหมาะสม และประสิทธิผลของ บริหารคุณภาพ และเพื่อประเมินหาทางทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ทั้งนี้ ต้อง รวมถึงข้อมูล ที่เกิดจากผลลัพธ์ของการเฝ้าติดตาม และการวัด และจากแหล่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล ต้อง มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับ

- a) ความพึงพอใจของลูกค้า (ดู 8.2.1)
- b) ความสอดคล้องของข้อกำหนดต่างๆของผลิตภัณฑ์ (ดู 7.2.1)
- c) คุณลักษณะและแนวโน้มของกระบวนการต่างๆและผลิตภัณฑ์ต่างๆรวมถึงโอกาสในการลงมือป้องกัน
- d) ผู้ส่งมอบต่างๆ

#### 8.5 การพัฒนา (Improvement)

##### 8.5.1 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement)

องค์กร ต้อง พัฒนาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิผล ของระบบบริหารคุณภาพ โดยการใช้ นโยบาย คุณภาพ เป้าหมายคุณภาพต่างๆ ผลการตรวจติดตาม การวิเคราะห์ข้อมูล การลงมือแก้ไขและป้องกัน และการทบทวนของผู้บริหาร

##### 8.5.2 การลงมือแก้ไข (Corrective action)

องค์กร ต้อง ลงมือทำการขจัดต้นตอสาเหตุของความไม่สอดคล้องต่างๆ เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ การลงมือแก้ไขต่างๆ ต้อง เหมาะสมกับผลต่างๆของความไม่สอดคล้องต่างๆที่เกิดขึ้นมาแล้วนั้นๆ ขั้นตอน การทำงานที่เป็นเอกสารฉบับหนึ่ง ต้อง ได้รับการจัดทำขึ้นมาเพื่อระบุข้อกำหนดต่างๆ สำหรับ

- a) การทบทวน ความไม่สอดคล้องต่างๆ (ตลอดจนคำร้องเรียนของลูกค้าต่างๆ)
- b) การกำหนดหาต้นตอสาเหตุของความไม่สอดคล้องต่างๆ
- c) การประเมินความจำเป็นสำหรับการลงมือดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่าความสอดคล้องต่างๆ ไม่เกิดขึ้นซ้ำอีก
- d) การกำหนดการลงมือ และการลงมือที่จำเป็น
- e) บันทึกผลของการลงมือต่างๆที่ได้ทำลงไป (ดู 4.2.4)
- f) การทบทวนการลงมือแก้ไขที่ได้กระทำไป

##### 8.5.3 การลงมือป้องกัน (Preventive action)

องค์กร ต้อง กำหนดการลงมือเพื่อขจัดต้นตอต่างๆ ของ ความไม่สอดคล้องที่มีศักยภาพเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น การลงมือป้องกันต่างๆ ต้อง เหมาะสมกับผลต่างๆ ของความไม่สอดคล้องต่างๆที่มีศักยภาพนั้นๆ

ขั้นตอนการทำงานที่เป็นเอกสารฉบับหนึ่ง ต้อง ได้รับการจัดทำขึ้นเพื่อระบุข้อกำหนดต่างๆสำหรับ

- a) การกำหนดความไม่สอดคล้องที่มีศักยภาพและต้นตอสาเหตุของความไม่สอดคล้องดังกล่าว
- b) การประเมินความจำเป็นสำหรับการลงมือดำเนินการ เพื่อป้องกันการเกิดขึ้นของความไม่สอดคล้องต่างๆ
- c) การกำหนดการลงมือ และการลงมือที่จำเป็น
- d) บันทึกผลของการลงมือต่างๆที่ได้ทำลงไป (ดู 4.2.4)
- e) การทบทวนการลงมือป้องกันที่ได้กระทำไป



ภาคผนวก ข.

ระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ระบบคุณภาพพื้นฐานของไทย (Thai Foundation Quality System)

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้พัฒนา "ระบบคุณภาพพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมไทย" โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเป็นแม่แบบในการจัดการคุณภาพในระดับและขอบเขตที่เหมาะสมสำหรับบริษัทขนาดเล็กและกลางของประเทศไทย ซึ่งอาจยังไม่มีควมจำเป็นหรือไม่มีความพร้อมเพียงพอในการได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ISO9000 อาจเกรงว่าช่องว่างของมาตรฐานสากลกับความสามารถของ SME ไทยยิ่งกว้างขึ้น TFQS จึงน่าจะมีส่วนช่วยสนับสนุน และสร้างพื้นฐานให้ SME ไทยมีความมั่นคง แข็งแกร่งด้านการจัดการคุณภาพเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

### 1. นโยบายและเป้าหมายทางด้านคุณภาพ

#### ข้อกำหนด

บริษัทต้องกำหนดนโยบายและเป้าหมายทางด้านคุณภาพ พร้อมทั้งจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

บริษัทต้องพิจารณาทบทวนนโยบายและเป้าหมายทางด้านคุณภาพของบริษัทเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายและเป้าหมายนั้นมีความสอดคล้องอย่างต่อเนื่องกับการดำเนินธุรกิจ และสภาพแวดล้อม

นโยบายและเป้าหมายทางด้านคุณภาพนี้ ต้องมีการอธิบายอย่างชัดเจนให้กับพนักงานทุกคนในบริษัท ให้เข้าใจและยอมรับเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานตลอดเวลา

### 2. การวางแผนคุณภาพ

#### ข้อกำหนด

บริษัทต้องดำเนินการวางแผนคุณภาพเพื่อที่จะบรรลุนโยบาย และเป้าหมายทางด้านคุณภาพ การวางแผนคุณภาพมีองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้

#### 2.1 คุณลักษณะทางด้านคุณภาพ

บริษัทต้องกำหนดคุณลักษณะทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์/บริการในแต่ละชนิดพร้อมทั้งการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

บริษัทต้องกำหนดเกณฑ์ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ของคุณลักษณะด้านคุณภาพ พร้อมทั้งจัดทำลายลักษณ์อักษร

ในกรณีที่บริษัทต้องรับผิดชอบในการออกแบบหรือดัดแปลงใดๆก็ตามของผลิตภัณฑ์/บริการบริษัทต้องดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดตามกฎหมายทั้งความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ โดยบริษัทต้องกำหนดให้ชัดเจนและจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

## 2.2 การวางแผนกระบวนการและการตรวจสอบ

บริษัทต้องกำหนด และจัดทำเอกสารแสดงขั้นตอนการผลิตภัณฑ์/บริการรวมทั้งมีเอกสารวิธีการทำงานที่จำเป็น และแจกจ่ายให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกคนทราบถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้อง

บริษัทต้องจัดทำแผนการตรวจสอบและทดสอบผลิตภัณฑ์/บริการรวมทั้งแจกจ่ายให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานสามารถดำเนินการตรวจสอบและทดสอบผลิตภัณฑ์/บริการได้ตามแผนที่กำหนดไว้

## 2.3 พนักงานและการฝึกอบรม

การประสานงานในการจัดการคุณภาพ ต้องเป็นความรับผิดชอบของผู้ประสานงานหรือพนักงานซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยบริษัทให้รับผิดชอบดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้จัดทำและคงไว้ซึ่งระบบคุณภาพตามมาตรฐานกำหนด

บริษัทต้องกำหนดและจัดทำเอกสารในเรื่องอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคุณภาพของพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพ โดยอาจจะระบุในรูปแบบการบรรยายหน้าที่งาน (Job description)

พนักงานทุกคนที่รับผิดชอบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์/บริการต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานเหล่านั้นมีความสามารถที่จะทำงานของตนเอง ให้บรรลุเป้าหมายทางด้านคุณภาพที่กำหนดไว้

## 2.4 การควบคุมเอกสาร ข้อมูล และบันทึกหลักฐาน

เอกสารทางด้านคุณภาพทุกชนิดต้องได้รับการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่ามีการใช้แต่ฉบับที่ถูกต้องเท่านั้น

บันทึกหลักฐานต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติตามระบบคุณภาพที่กำหนดไว้ต้องได้รับการจัดเก็บรักษาตามระยะเวลาที่กำหนด

## 2.5 การดูแลผลิตภัณฑ์และวัสดุ

ผลิตภัณฑ์และวัสดุต้องได้รับการจัดเก็บดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี เพื่อป้องกันความเสียหายรวมทั้งการเสื่อมสภาพ

### 3.ระบบควบคุมคุณภาพ

#### ข้อกำหนด

บริษัทต้องจัดสร้างระบบควบคุมคุณภาพ เพื่อให้มีการนำขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ไปดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบควบคุมคุณภาพดังกล่าวได้แก่

#### 3.1 การตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านคุณภาพ

บริษัทต้องตรวจสอบผลิตภัณฑ์/บริการตามวิธีการตรวจสอบและทดสอบที่จะวางแผนไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์/บริการนั้นเป็นไปตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้

ต้องมีการทำเครื่องหมายหรือบ่งชี้อย่างชัดเจนตลอดกระบวนการผลิตว่าผลิตภัณฑ์/บริการ รวมทั้งวัสดุ ได้รับการตรวจสอบแล้วหรือไม่

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบและทดสอบต้องได้รับการสอบเทียบ หรือพิสูจน์ทราบ ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม

#### 3.2 การควบคุมของเสีย

เมื่อพบว่าของเสียเกิดขึ้น (ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้) ของเสียเหล่านั้นต้องมีการทำเครื่องหมายหรือบ่งชี้อย่างชัดเจน รวมทั้งแยกออกจากผลิตภัณฑ์หรือวัสดุที่ใช้ได้

ผู้ที่รับผิดชอบและมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อจัดการกับของเสีย ต้องลงลายมือชื่อในบันทึกหลักฐานในการจัดการของเสียเหล่านั้น

บริษัทต้องจัดเก็บบันทึกหลักฐานของของเสียที่เกิดขึ้น รวมถึงจำนวน ชนิดและลักษณะความเสียหายที่เกิดขึ้น

#### 3.3 การควบคุมกระบวนการ

บริการต้องมั่นใจว่า กระบวนการผลิตอยู่ในสภาวะที่ควบคุมได้ตลอดเวลาโดยให้การฝึกอบรมอย่างเพียงพอแก่พนักงาน รวมทั้งมีการตรวจสอบและซ่อมบำรุงเครื่องมือที่ใช้เหมาะสม

พนักงานที่เกี่ยวข้องต้องสามารถนำเอกสารวิธีการทำงาน และคุณลักษณะทางด้านคุณภาพที่กำหนดไว้มาใช้งานได้

#### 3.4 การปฏิบัติการแก้ไข

ต้องมีการปฏิบัติการแก้ไข เพื่อกำจัดสาเหตุของปัญหา เมื่อมีของเสียเกิดขึ้นหรือได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า

#### 4. การจัดซื้อและผู้ส่งมอบ

##### ข้อกำหนด

- บริษัทต้องกำหนดคุณลักษณะทางด้านคุณภาพสำหรับวัสดุ ส่วนประกอบผลิตภัณฑ์/บริการที่บริษัทต้องการจะซื้อ
  - บริษัทต้องมีระบบในการติดตามผลงานทางด้านคุณภาพของผู้ส่งมอบ
  - บริษัทต้องมีระบบในการคัดเลือกผู้ส่งมอบบนพื้นฐานของคุณภาพของผลิตภัณฑ์/บริการ
- รวมทั้งราคา



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายกิตติวัฒน์ สิริเกษมสุข เกิดเมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2523 ที่จังหวัด  
จากนั้นได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิศวกรรม  
อุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2545 โดยได้รับ  
ทุนอุดหนุนการศึกษาจากโครงการพัฒนาอาจารย์วิทยาเขตสารสนเทศ ของสถาบันเทคโนโลยีพระ  
จอมเกล้าฯลาดกระบัง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย