

### บทที่ 3

## การจัดองค์กรและการบริหารระบบงาน

บริษัทตัวอย่างจัดตั้งขึ้นใน ปี พ.ศ. 2530 โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัทผู้ผลิตแห่งหนึ่งในประเทศญี่ปุ่นที่ดำเนินกิจการค้าขายผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องมือวัดและควบคุมด้านอุตสาหกรรม โดยบริษัทตัวอย่างจำหน่ายสินค้าสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

1. เครื่องมือวัดและควบคุมการผลิตด้านอุตสาหกรรม (Product Control Instrument)
2. เครื่องมือวัดและทดสอบต่างๆ ด้านอุตสาหกรรม (Test & Measurement Instrument)
3. ออกแบบระบบควบคุมด้านอุตสาหกรรมอัตโนมัติ (Distributed Control System)
4. ให้บริการหลังการขาย ตรวจสอบและซ่อมบำรุง (Customer Service Center)

ซึ่งผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทนี้มาจากแหล่งผู้ผลิตหลายแหล่ง เช่นโรงงานในประเทศญี่ปุ่น เยอรมัน ฮอลแลนด์ สิงคโปร์ และเกาหลี เป็นต้น ซึ่งบริษัทตัวอย่างต้องสั่งซื้อจากโรงงานผู้ผลิตโดยตรงเพียงแต่ภายใต้ชื่อเดียวกัน หรือจากแหล่งอื่นๆ ดังนั้นในการจัดซื้อจัดหาจำเป็นต้องทราบถึงข้อมูลของผู้ผลิต ซึ่งบริษัทตัวอย่างเป็นตัวแทนในประเทศไทยมีที่ตั้งอยู่ 2 สาขาคือสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯ และสาขาที่จังหวัดระยองที่เปิดขึ้นสนับสนุนการขายและบริการหลังการขายในโรงงานแถบภูมิภาคตะวันออกที่มีโรงงานกลุ่มเป้าหมายอยู่มาก ซึ่งบริษัทตัวอย่างมียอดขายในแต่ละปีประมาณ 400 ล้านบาท

### 3.1 การจัดองค์กรในการบริหารงาน

โดยการจัดองค์กรในบริษัทตัวอย่างประกอบด้วยหน่วยงานหลัก 5 หน่วยงานรูปที่ 3.1 คือ

- 3.1.1 แผนกธุรกิจ (Administration Division) ทำหน้าที่ด้านการเงิน การบัญชีซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับ-จ่ายของบริษัท ดูแลคลังสินค้า รวมถึงการส่งสินค้า (Official Invoice) และการปฏิบัติการด้านอื่นๆ ไปในการดำเนินธุรกิจ

3.1.2 ฝ่ายการขายและการตลาด (Sale Division) ฝ่ายนี้จะรับผิดชอบเกี่ยวกับการขายทั้งหมด โดยทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าทั่วประเทศโดยพื้นที่การขายของบริษัทตัวอย่างสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ แบ่งตามพื้นที่การขาย แบ่งตามประเภทของอุตสาหกรรม และแบ่งตามประเภทโครงการ เพื่อการวิเคราะห์และการเจาะตลาด สามารถแบ่งได้ดังนี้

3.1.2.1 แบ่งตามพื้นที่การขาย ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้อีก 4 ส่วน คือ

3.1.2.1.1 พื้นที่ทางภาคเหนือ (North Area, AN) ได้แก่ จังหวัด อัญญา ปทุมธานี สระบุรี นครสวรรค์ และอื่นๆ

3.1.2.1.2 พื้นที่ทางภาคตะวันตกและใต้ (West Area, AW) ได้แก่ จังหวัด สมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ราชบุรี สุพรรณบุรี และอื่นๆ

3.1.2.1.3 พื้นที่ กรุงเทพฯ (Bangkok Area, AB)

3.1.2.1.4 พื้นที่ จังหวัดระยอง (Rayong Area, AR) และจังหวัดใกล้เคียง

3.1.2.2 ตามประเภทอุตสาหกรรมซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้อีก 5 ส่วนคือ

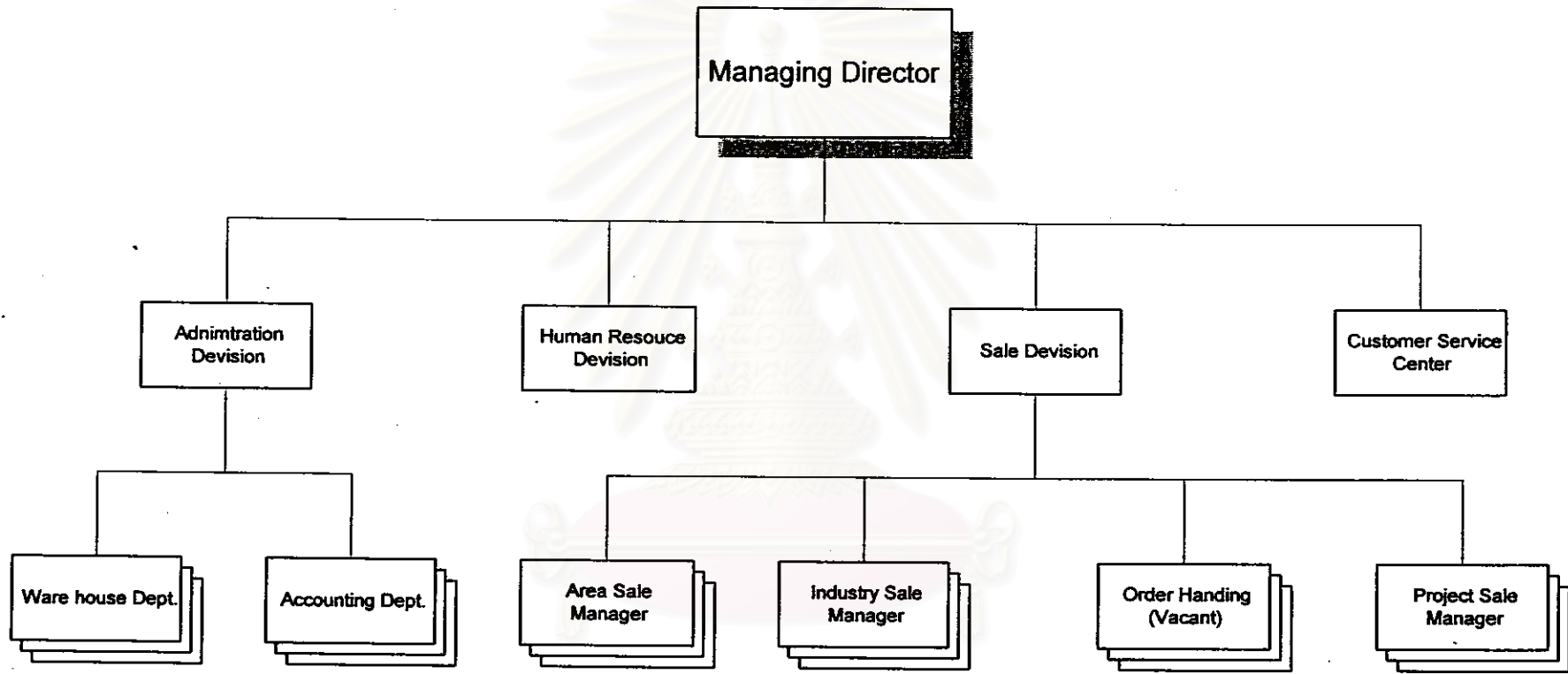
3.1.2.2.1 อุตสาหกรรมประเภทกระดาษ (Plup & Paper, P&P)

3.1.2.2.2 อุตสาหกรรมประภามโรงงานน้ำตาล (Sugar, SU )

3.1.2.2.3 โรงงานที่เป็นลูกค้าประจำ ( Major, MA)

3.1.2.2.4 ผู้รับเหมาในการติดตั้ง (Contractor, CT) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ประมูลงานได้จากผู้ใช้งานเป็นผู้ซื้อสินค้าและติดตั้งให้แก่บริษัทผู้ใช้งานเอง

3.1.2.2.5 อุตสาหกรรมโรงงานไฟฟ้ากำลัง (Power Plant, PW)



รูปที่ 3.1 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัทตัวอย่าง

สภามหาวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

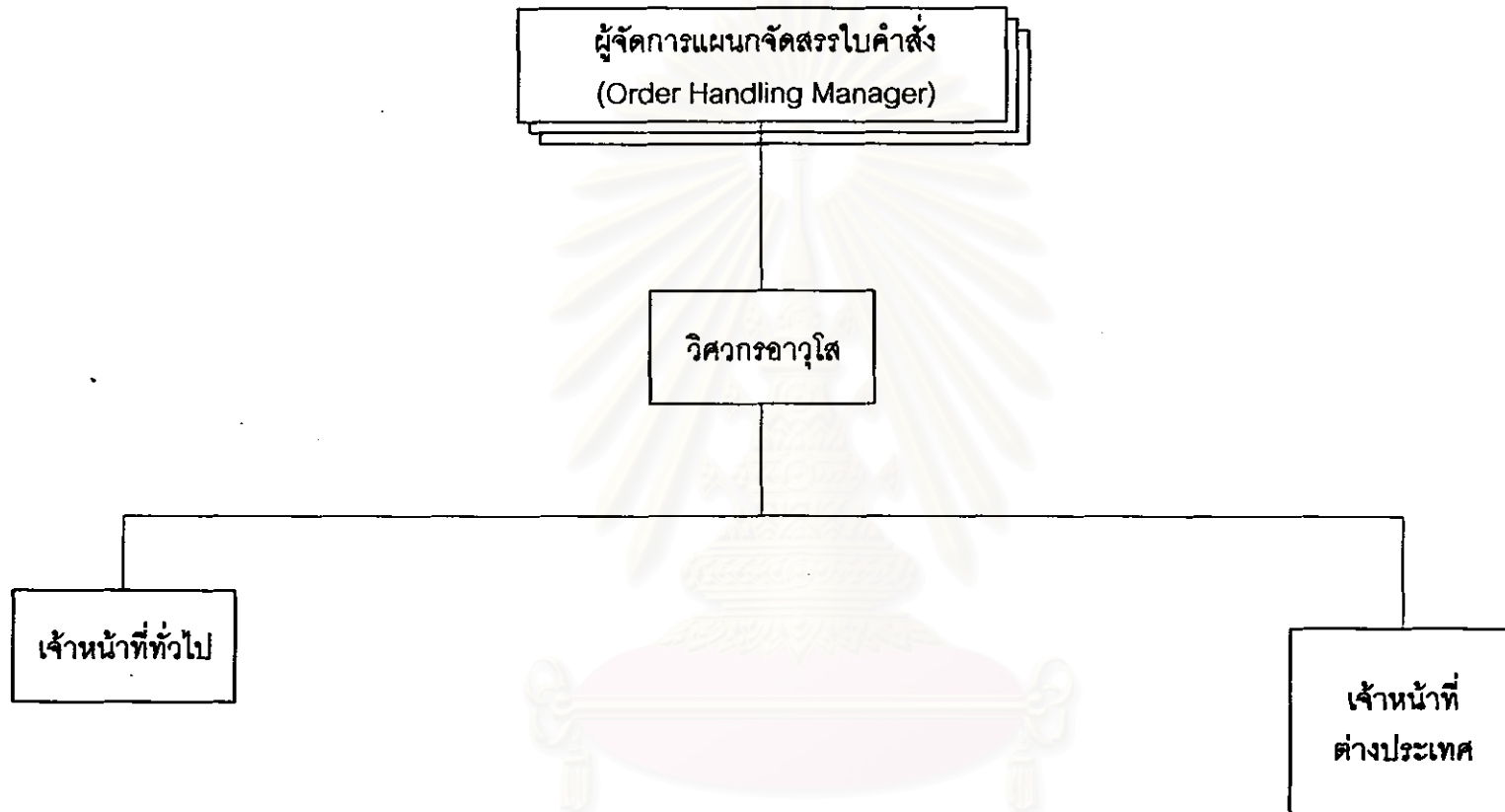
### 3.1.2.3 แบ่งประเภทโครงการสามารถแบ่งย่อยได้อีก 2 ส่วนคือ

- 3.1.2.3.1 เป็นโครงการประเภทสินค้าเครื่องมือวัด ทดสอบและ ควบคุมด้านอุตสาหกรรม (Field Instrument, FI) โดยเน้นด้านการดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี เป็นโครงการที่มีระยะต่อเนื่องของงานนานประมาณ 1 ปีขึ้นไป หรืองานที่เน้นการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งในด้านของราคา การบริการ เป็นต้น
- 3.1.2.3.2 เป็นโครงการระบบควบคุมด้านอุตสาหกรรมอัตโนมัติ (Distributed Control System, DCS) เพราะระบบ DCS นี้เป็นระบบที่มีการขายระยะเวลานานและส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องทำตั้งแต่การออกแบบระบบ จนถึงการติดตั้ง
- 3.1.2.4 แผนกจัดสรรใบคำสั่ง (Order Handling) มีหน้าที่ในควบคุมการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ ตั้งแต่รับใบสั่งซื้อจากลูกค้า เช็ค คุณลักษณะของสินค้า คำนวณต้นทุนสินค้าขาย และกำไรของแต่ละใบสั่งงาน รวมไปถึงการ ควบคุมเวลาสินค้าเข้า จนกระทั่งสินค้าสามารถส่งมอบให้ลูกค้าซึ่งเป็นอันจบงาน รวมถึงระบบสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 3.1.3 แผนกบุคคล (Human Resource Division) ในส่วนงานบุคคลนี้จะรับผิดชอบเกี่ยวกับรายได้ของบุคลากร ค่าจ้าง ตลอดจนการจ้างงาน
- 3.1.4 แผนกบริการลูกค้า (Customer Service Center) แผนกฝ่ายบริการ มีหน้าที่ออกแบบ และวางระบบให้ได้ตามลูกค้าต้องการหรือเสนอระบบให้ลูกค้า และคอยแนะนำรายละเอียดต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการทราบ ให้คำปรึกษากับลูกค้าสำหรับการใช้งานระบบควบคุมอัตโนมัติและฝึกอบรม และ มีหน้าที่ในการตรวจสอบ ซ่อมบำรุงตามสัญญาซื้อขาย และ การประกันคุณภาพของสินค้าที่บริษัทกำหนดไว้

### 3.2 การจัดการกรในฝ่ายจัดสรรใบคำสั่ง (Order Handling)

ในฝ่ายจัดสรรใบคำสั่ง (Order Handling) ซึ่งทำหน้าที่ จัดซื้อ จัดหาและแหล่งข้อมูลในการขาย มีองค์กรตามดังรูปที่ 3.2 สามารถแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- 3.2.1 ผู้จัดการแผนกจัดสรรใบสั่งงาน (Order Handling Manager) มีหน้าที่ในการวางนโยบายในการจัดซื้อและแนวทางการปฏิบัติงานในการจัดซื้อ โดยวางแผนร่วมกับผู้จัดการแผนกขายเพื่อหาวิธีในการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงเพิ่มอำนาจในการต่อรองราคากับบริษัท ผู้ผลิต หน้าที่เหล่านี้ยังรวมถึงการควบคุมกิจการของแผนก เช่น การออกใบสั่งซื้อการอนุมัติใบสั่งของเพื่อชำระเงินแต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากแผนกขาย กรณีวงเงินไม่เกิน 2,000,000 บาท และจากผู้จัดการทั่วไป (General Manager) กรณีวงเงินไม่เกิน 3,000,000 บาท และเกิน 3,000,000 บาท ต้องได้รับความเห็นชอบจากกรรมการผู้จัดการ (Managing Director)
- 3.2.2 วิศวกรอาวุโส (Senior Engineer) เป็นผู้ที่มีหน้าที่เป็นผู้ดูแลและควบคุมการทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการฝ่ายจัดสรรใบคำสั่ง (Order Handling) แต่เนื่องจากบริษัทตัวอย่างยังขาดผู้จัดการ ดังนั้นวิศวกรฝ่ายจึงทำหน้าที่แทน และทำหน้าที่คำนวณต้นทุนของสินค้าขาย ควบคุมใบสั่งงาน กำไรจากการขายเพื่อเสนอกับผู้จัดการแผนก
- 3.2.3 เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างประเทศ ซึ่งทำหน้าที่ในการเตรียมเอกสารในเรื่องการจัดซื้อไปยังต่างประเทศ โดยได้รับเพื่อข้อมูลในการสั่งจากวิศวกรอาวุโส เพื่อออกเอกสารจัดซื้อให้ผู้จัดการแผนกเซ็นอนุมัติ และเป็นผู้ดูแลติดตามหลังการซื้อ ติดตามการยอมรับการสั่งซื้อจากผู้ผลิต รวมถึงการติดตามการกำหนดวันรับสินค้าที่แน่นอนเพื่อแจ้งกลับลูกค้า ในกรณีที่มีปัญหาด้านการสั่งซื้อวิศวกรเป็นผู้ติดต่อกับผู้ผลิตโดยตรง และเมื่อได้รับเอกสารแจ้งสินค้าเข้าจากผู้ผลิต เจ้าหน้าที่จะทำการแจ้งหรือส่งเอกสารให้กับแผนกธุรการเพื่อดำเนินการทางศุลกากร



รูปที่ 3.2 แสดงการจัดองค์กรของแผนกจัดสรรใบคำสั่ง

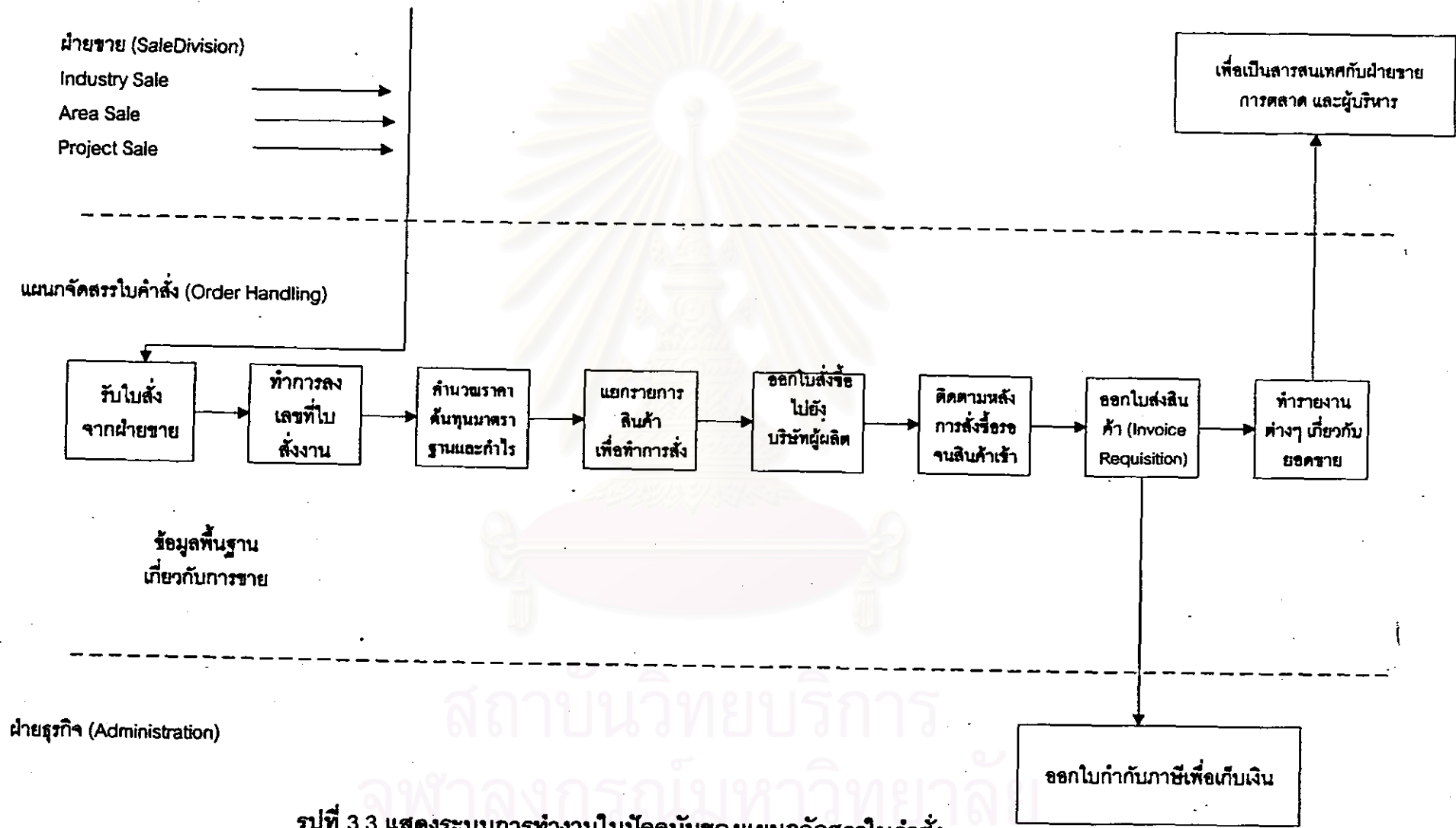
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 3.2.4 เจ้าหน้าที่แผนกทำหน้าที่ในการเตรียมเอกสารใบสั่งงาน เปิด ปิดแฟ้มข้อมูลของการขาย เมื่อวิศวกรคิดราคาต้นทุนสินค้า และกระบวนการใบสั่งงานเสร็จ ทางเจ้าหน้าที่แผนกจะทำการสำเนาใบสั่งงานให้กับเจ้าหน้าที่ต่างประเทศ และเก็บเข้าแฟ้มในตู้เอกสารเพื่อเก็บเป็นแฟ้มที่รอสินค้าเข้า และเมื่อทางฝ่ายธุรกิจทำการดำเนินพิธีการทางศุลกากร (Custom Clearance) ซึ่งเป็นขั้นตอนการจ่ายภาษีนำเข้า ภาษีทางการค้า และภาษีมูลค่าเพิ่ม ก่อนนำสินค้าออกจากท่าเรือหรือท่าอากาศยาน จะรวมถึง การส่งสินค้าภายในประเทศ (Inland Transportation) และเมื่อมีการแจ้งสินค้าเข้าคลัง ทางเจ้าหน้าที่จะออกเอกสารการส่งสินค้าเพื่อเก็บเงินและเป็นอันว่าปิดใบสั่งงาน

### 3.2 ระบบงานของแผนกจัดสรรใบสั่งงาน (Order Handling)

หน้าที่ของแผนกการจัดสรรใบสั่งงาน (Order Handling) สามารถอธิบายลักษณะของระบบงานและระบบการบริหารดังในรูปที่ 3.3 ซึ่งมีรายละเอียดข้อมูลดังนี้

- 3.3.1 การรับใบร้องขอ (Job Order Request) เป็นการจัดหาสินค้าและอุปกรณ์ตามที่ลูกค้าสั่ง โดยหลังจากรับใบการร้องขอจากฝ่ายขาย โดยคำร้องขอนั้นผ่านการเห็นชอบจากผู้จัดการฝ่ายขายแล้วจะส่งมายังแผนกจัดสรรใบสั่งงาน เพื่อดำเนินการในการส่งสินค้าไปยังผู้ผลิตโดยกรอกแบบฟอร์มดังรูปที่ 3.4 เป็นตัวอย่างเอกสารร้องขอเปิดใบสั่งงาน เพื่อเป็นข้อมูลการขาย
- 3.3.2 การคิดราคาต้นทุน (Cost Calculation) จะคิดต้นทุนมาตรฐานสินค้า และส่วนลดแต่ละรายการส่งจากลูกค้า จากบริษัทผู้ผลิตเพื่อคิดราคาต้นทุนสินค้าขาย และใช้ในการออกสั่งซื้อ รวมถึงการคิดกำไรสุทธิของแต่ละใบสั่งงาน จากนั้นจะถ่ายสำเนาเพื่อเก็บเข้าแฟ้มของแผนก ส่วนสำเนาจะถูกส่งให้เจ้าหน้าที่ออกใบสั่งซื้อและเก็บในแฟ้มส่วนของใบสั่งซื้อ



รูปที่ 3.3 แสดงระบบการทำงานในปัจจุบันของแผนกจัดสรรใบคำสั่ง



# PURCHASE ORDER REQUISITION

38  
DEPT : PCI

SALES NAME: \_\_\_\_\_ SECTION: \_\_\_\_\_

ORDER NO. :	.....
JOB NO. :	.....

PLEASE ISSUE A PURCHASE ORDER AS FOLLOWS:

SUPPLIER  YA  YH  YE  YK  
 JUX  KE  MC  MOT  
 OTHER \_\_\_\_\_

QTN NO. \_\_\_\_\_  
TOTAL AMT.(EXC) \_\_\_\_\_  
EST GP. \_\_\_\_\_  
TOTAL COST \_\_\_\_\_  
-HW COST \_\_\_\_\_  
-ENG COST \_\_\_\_\_  
-COMMIS'NING \_\_\_\_\_

CONT.PERSON: \_\_\_\_\_

TEL NO. : \_\_\_\_\_  
FAX NO. : \_\_\_\_\_

SOLD TO:  YTH  OTHER \_\_\_\_\_  
(PAYMENT TO SUPPLIER WILL  
BE MADE BY WHICH PARTY)

**CUSTOMER'S DATA**  
-INDUSTRY : \_\_\_\_\_  
-FAC.AREA : \_\_\_\_\_  
-TYPE OF CUSTOMER  
 JAPANESE  
 THAI  
 OTHERS  
INDUSTRIAL CODE : \_\_\_\_\_

SHIP TO:  YTH  OTHER \_\_\_\_\_  
(CONSIGNEE NAME ON  
SHIPPING DOCUMENTS)

DUTY FREE:  NO  YES, BY \_\_\_\_\_ (BOI, EDUCATION, CIF, C&F)

SHIPMENT BY:  SEA  ANY VESSELS  AIR  HAND CARRY  
 THAI VESSELS  EMS  AIR COURIER

PARTIAL SHIPMENT:  ALLOWED  NOT ALLOWED

COMBINED SHIPMENT:  ALLOWED  NOT ALLOWED  ALLOWED WITH \_\_\_\_\_ ONLY

**CUSTOMER NAME**  
**ADDRESS FOR INVOICE**  
**(REGISTERED ADDRESS)**

REQUIRED DATE : \_\_\_\_\_  
DELIVERY DATE : \_\_\_\_\_  
MFG LT : \_\_\_\_\_ DAYS  
FOB DATE : \_\_\_\_\_

DELIVER TO:  OFFICE AT \_\_\_\_\_ CONT.PERSON \_\_\_\_\_ TEL \_\_\_\_\_  
 FACTORY AT \_\_\_\_\_ CONT.PERSON \_\_\_\_\_ TEL \_\_\_\_\_  
 OTHERS \_\_\_\_\_

CUSTOMER'S PR.NO: \_\_\_\_\_ PENALTY ON LATE DELIVERY  YES \_\_\_\_\_ %DAY  NO

CUSTOMER'S P.O ATTACHED:  YES  ORIGINAL  FAX  OTHERS \_\_\_\_\_  
 NO  NO USE P.O. FOR INVOICE/COLLECTION

REQUIRED CSC TO DO COMMISSIONING:  NO  YES AND ESTIMATE COST @ \_\_\_\_\_

INFORM SALES BEFORE DELIVERY:  YES  NO

SPECIAL INSTRUCTION \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ITEMS ARE AS PER ATTACHED SHEETS:

**REMARKS PLEASE FILL IN THE BOLD BLANK BEFORE SENDING TO ORDER HANDLING**

PREPARED BY / DATE

CHECKED SEC. HEAD

APPROVED BY / DATE

- 3.3.3 ออกใบสั่งซื้อไปยังบริษัทผู้ผลิต (Purchase Order) โดยเจ้าหน้าที่พิมพ์ใบสั่งซื้อไปยังบริษัทผู้ผลิต และแจ้งการรับใบสั่งซื้อจากผู้ผลิต และแจ้งหมายกำหนดการเข้าของสินค้ากับเจ้าหน้าที่ควบคุมใบสั่งงาน เพื่อแจ้งไปยังฝ่ายขาย
- 3.3.4 การติดตามการตอบกลับใบสั่งซื้อ (Purchase Order Acknowledgement) ผู้ผลิตทุกรายเมื่อได้รับการสั่งซื้อจากบริษัทแล้ว จะต้องตรวจสอบความถูกต้อง และครบถ้วน เช่น ถ้าเอกสารสั่งซื้อมีความผิดพลาดในการคิดราคาต้นทุน จะต้องมีการส่งกลับให้ทางวิศวกรแผนกจัดสรรใบสั่งงาน เพื่อแก้ไข หรือตรวจเช็คใหม่ ซึ่งทำให้การยอมรับใบสั่งนั้นช้า และถ้าครบสมบูรณ์ ไม่มีข้อความใดขัดแย้งจากที่เคยตกลง จะต้องมีการส่งใบรับทราบ (Acknowledgment) เพื่อเป็นหลักฐาน อ้างอิง แต่ในทางปฏิบัติผู้ผลิตน้อยรายที่ส่งยืนยันความถูกต้องของใบสั่งซื้อประมาณ 25% ของผู้ผลิตเท่านั้น เป็นผลให้ไม่สามารถควบคุมใบสั่งซื้อได้ทั้งหมดทำให้เกิดการล่าช้า
- 3.3.5 จัดเก็บเอกสารในการขาย ได้แก่ ใบสั่งงาน ใบสั่งซื้อ และข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการขาย เช่น ข้อมูลลูกค้า ประเภทการสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น และพิมพ์เอกสารที่หรือจดหมายต้องออกไปยังลูกค้าและแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวกับการขายเช่นจดหมายแจ้งเมื่อสินค้ามีปัญหา หรือมีการแจ้งเปลี่ยนแปลงหรือเข้าล่าช้ากว่ากำหนด
- 3.3.6 จัดทำรายงานเกี่ยวกับยอดขายต่างๆ เพื่อนำเสนอกับแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ รายงานต่างๆ ดังนี้
- (1) รายงานแสดงราคาต้นทุนสินค้าขาย กำไร และข้อมูลเกี่ยวกับการขายในแต่ละใบสั่งงาน
  - (2) รายงาน ของยอดขายทั้งหมด
  - (3) รายงาน ของยอดขาย ของลูกค้าที่ยอดขายสูงสุดสิบลำดับ (Top Ten Customer) เพื่อทำการวิเคราะห์ศักยภาพของลูกค้า
  - (4) รายงานของยอดขาย ตามพื้นที่การขาย เพื่อวิเคราะห์ ศักยภาพ ของพื้นที่การขาย

### 3.4 ปัญหาในกระบวนการแผนกจัดสรรใบคำสั่ง (Order Handling)

- 3.4.1 เนื่องจาก การออกใบสั่งงานและใบสั่งซื้อจะต้องทราบข้อมูลจำนวนมาก เช่น ต้นทุนมาตรฐานของสินค้า ส่วนลดราคาของสินค้าแต่ละประเภท เวลานำ (Lead Time) ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผู้ผลิต เป็นต้น แต่ปัจจุบันการเรียกดูข้อมูลยังไม่สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทันที เพราะเก็บรวบรวมไว้ในแฟ้ม
- 3.4.2 ในการออกใบสั่งงานจะต้องมีการคำนวณหลายขั้นตอน เช่นคำนวณราคาต้นทุนมาตรฐาน ส่วนลดราคาจากผู้ผลิต ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงที่ประมาณในการซื้อขาย เป็นต้น ปัจจุบันการคำนวณทำด้วยมือ ซึ่งทำให้ช้าและผิดพลาดได้
- 3.4.3 ในกระบวนการใบสั่งงานมีลักษณะที่ค่อนข้างซับซ้อน เช่น คำนวณราคาต้นทุนให้ถูกต้อง และคุณลักษณะของสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า เพราะถ้าผิดพลาดจะทำให้เกิดความล่าช้าเนื่องจากบริษัทผู้ผลิตจะตีกลับเพื่อแก้ไขใหม่ และส่งไปอีกครั้ง ในการสั่งซื้อต้องความสมบูรณ์ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงาน ใบสั่งงานเพื่อให้ได้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น