

บทที่ 5

ผลการดำเนินงานหลังการปรับปรุงและการเปรียบเทียบผล

ในบทนี้จะกล่าวถึงผลการดำเนินงานหลังการปรับปรุงกระบวนการและทำการเปรียบเทียบผล ด้วยวิธีต่าง ๆ โดยแบ่งเป็นสามส่วนคือ

1. การพิจารณาผลของตัววัดผลที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละกระบวนการ เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินการด้วยกระบวนการใหม่ว่าอยู่ที่ระดับใด
2. การประเมินผลในเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับกระบวนการใหม่ว่าให้ผลอย่างไรจากความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. การประเมินด้วยการวิเคราะห์ส่วนต่างของกระบวนการหลังการปรับปรุงด้วย The Oliver Wight's ABCD Checklist for Operational Excellence เพื่อเปรียบเทียบว่าก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการแล้ว แต่ละกระบวนการมีลักษณะของการดำเนินการเป็นไปตามที่ระบุไว้ Checklist มากน้อยเพียงใด

5.1 การพิจารณาผลของตัววัดผลที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละกระบวนการ

เพื่อเป็นวิเคราะห์ผลการดำเนินการด้วยกระบวนการใหม่ว่าอยู่ที่ระดับใด กระบวนการที่มีการกำหนดตัววัดและวิธีการวัดผล ซึ่งนำมาพิจารณาได้แก่

- การพยากรณ์ยอดขาย
- การวางแผนการผลิต
- การดูแลความถูกต้องของบันทึกพัสดุดังกล่าว

5.1.1 การพยากรณ์ยอดขาย

ในกระบวนการพยากรณ์ยอดขาย มีการกำหนดตัววัดของกระบวนการ คือ เปอร์เซนต์ความถูกต้องในการพยากรณ์ (% Forecast Accuracy, FA) ซึ่งมีผลของการดำเนินงานตั้งแต่เดือนมีนาคม 2546 ถึง เดือนธันวาคม 2546 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 ตารางค่าความถูกต้องในการพยากรณ์ยอดขายจากเดือนมีนาคมถึงธันวาคม 2546

	Aver.	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
	2546	%FA	%FA	%FA	%FA	%FA	%FA	%FA	%FA	%FA	%FA
TOTAL S&M	73%	65%	67%	74%	75%	76%	72%	68%	77%	76%	75%
CLASS A	76%	69%	69%	77%	78%	80%	74%	70%	80%	78%	82%
HS	76%	64%	65%	81%	80%	79%	72%	72%	81%	79%	84%
SS	69%	78%	57%	64%	67%	67%	71%	67%	73%	80%	63%
ICM	71%	80%	65%	65%	67%	77%	75%	60%	74%	72%	73%
OEM	73%	81%	77%	66%	74%	75%	82%	68%	66%	78%	65%

เมื่อพิจารณาค่าความถูกต้องของการพยากรณ์ที่แสดงในตารางสามารถสรุปได้ว่า

1. ผลการพยากรณ์ในภาพรวมของฝ่ายขายและการตลาด (Total S&M) มีการปรับปรุงขึ้น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยในปี 2546 จะเห็นได้ว่ามีค่าสูงขึ้นกว่าในเดือนมีนาคมของปีเดียวกัน ซึ่งเป็นเดือนแรกของการวัดผลความถูกต้องในการพยากรณ์
2. เมื่อพิจารณาผลความถูกต้องในการพยากรณ์ตามกลุ่มพบว่า
 - ในสินค้ากลุ่ม A ความถูกต้องในการพยากรณ์มีการปรับปรุงดีขึ้น โดยค่าเฉลี่ยจากเดือนมีนาคม ถึงธันวาคม 2546 อยู่ที่ 76% โดยมีค่าต่ำสุดที่เดือนมีนาคมและเมษายน เท่ากับ 69% ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นของการนำกระบวนการใหม่มาใช้งาน ในเดือนธันวาคม 2546 ค่าความถูกต้องในการพยากรณ์เป็นค่าที่สูงสุด ตั้งแต่เริ่มมีการดำเนินการ คือ 82%
 - ในช่องทางการจัดจำหน่าย High Street หรือร้านค้าปลีกต่าง ๆ ระดับความถูกต้องในการพยากรณ์ปรับปรุงดีขึ้น โดยค่าเฉลี่ยจากเดือนมีนาคมถึงธันวาคม 2546 ที่ 76% โดยมีค่าต่ำสุดที่เดือนมีนาคมเท่ากับ 64% ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นของการนำกระบวนการใหม่มาใช้งาน และในเดือนธันวาคม 2546 ค่าความถูกต้องในการพยากรณ์เป็นค่าที่สูงสุด ตั้งแต่เริ่มมีการดำเนินการ คือ 84%
 - ในช่องทางการจัดจำหน่ายสถานีบริการ (Service Station, SS) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเดือนมีนาคมกับค่าเฉลี่ยตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงธันวาคม จะเห็นว่าความถูกต้องในการพยากรณ์ลดลง เนื่องจากมีการปรับโครงสร้างการดำเนินในสถานีบริการของหน่วยธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายของสินค้า น้ำมันเครื่องในสถานีบริการด้วย

- ช่องทางอุตสาหกรรม การพาณิชย์และเดินเรือ (Industrial, Commercial and Marine, ICM) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเดือนมีนาคม กับเดือนเมษายน พฤษภาคม และมิถุนายน จะเห็นว่าความถูกต้องในการพยากรณ์ลดลง เนื่องจากผลกระทบของโรคซาร์ส (SARS) ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว และมีผลสืบเนื่องต่อปริมาณการซื้อของลูกค้าในกลุ่มนี้ เช่น บริษัทรถขนส่ง รถทัวร์ แต่ที่ทีมงานสามารถปรับปรุงความถูกต้องในการพยากรณ์ให้ดีขึ้นได้ ตั้งแต่เดือนมิถุนายนเป็นต้นมา
- ช่องทางการขายในตราของลูกค้า (OEM) เมื่อเปรียบเทียบค่าความถูกต้องในการพยากรณ์ยอดขายเดือนมีนาคม กับค่าเฉลี่ยตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงธันวาคม จะเห็นว่าความถูกต้องในการพยากรณ์ลดลง เนื่องจากเป็นช่องทางการขายนี้มีลักษณะการขายที่เฉพาะ สินค้าที่ขายแตกต่างจากสินค้าในช่องทางการขายอื่น ๆ ดังนั้นผลกระทบกับการพยากรณ์ยอดขาย โดยส่วนใหญ่จะขึ้นกับยอดขาย หรือความสำเร็จในธุรกิจของลูกค้า

5.1.2 การวางแผนการผลิต

ในกระบวนการวางแผนการผลิต มีการกำหนดตัวผลของกระบวนการ คือ

- Production Plan Performance (%PPP)
- MPS Performance (%MPSP)

ผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน 2546 ถึงเดือนธันวาคม 2546 แสดงไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 ตารางผลการดำเนินงานของการวางแผนการผลิตจากเดือนเมษายนถึงธันวาคม 2546

	Average	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
%PPP	95	100	104	96.4	98.3	91	86	90	94	96
%MPSP	84	89	87	85	86.3	85	80	81	82	82

ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานในช่วงเมษายนถึงกรกฎาคมมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เดือนสิงหาคม ถึงเดือนธันวาคม สาเหตุประการหนึ่ง เนื่องจากเดือน เมษายนถึงกรกฎาคมเป็นช่วงที่ฤดูกาลขายต่ำของทุกปี
2. ในขณะที่เดือนตุลาคมจนถึงเดือนธันวาคมเป็นช่วงที่การขายสูง และมีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตบ่อย

5.1.3 การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดुकงคลัง

ในการตรวจสอบและดูแลความถูกต้องของบันทึกพัสดुकงคลังได้เริ่มกระบวนการใหม่ในเดือนกรกฎาคม 2456 คือการตรวจนับพัสดุแบบวัจจักร และกำหนดตัวผลของกระบวนการ คือ เปอร์เซนต์ความถูกต้องของบันทึกพัสดुकงคลัง (% Inventory Record Accuracy, % IRA) ซึ่งมีผลของการดำเนินงานตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2546 ถึง เดือนธันวาคม 2546 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 ตารางแสดงผลความถูกต้องของบันทึกพัสดुकงคลังจากการนับแบบวัจจักร

	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Average (Jul to Dec 03)
Bulk Base Oil	29%	63%	83%	60%	71%	83%	33%	80%	69%
Bulk Additive	50%	75%	71%	67%	100%	83%	83%	100%	84%
Drum Additive	45%	75%	81%	86%	88%	82%	93%	90%	87%
Bottle	71%	60%	70%	91%	91%	96%	99%	100%	91%
Carton	35%	60%	75%	76%	85%	90%	96%	99%	87%
Label	51%	60%	60%	61%	78%	63%	87%	77%	71%
Drum	25%	50%	71%	75%	57%	88%	100%	50%	74%
Finished Product	92%	94%	95%	95%	97%	98%	97%	96%	96%

จากผลการดำเนินงานสามารถสรุปได้ว่า

1. พักทุทุกกลุ่มมีผลความถูกต้องของบันทึกพัสดुकงคลังที่ดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตั้งแต่เดือน กรกฎาคมถึงธันวาคม กับผลของเดือนพฤษภาคม และมิถุนายน
2. พักทุในกลุ่ม Bulk base oil และ Bulk additive มีการปรับปรุงที่ดีขึ้น ในระดับ 60% แต่ในกรณีของ Bulk base oil มีผลการดำเนินการที่ต่ำลงในเดือนพฤศจิกายนลงมาถึงระดับ 33% ส่วนหนึ่งเนื่องจาก Bulk base oil เป็นพัสดुकงคลังที่มีจำนวนรายการน้อย ผลกระทบจากความผิดพลาดในบันทึกคงคลังเพียงหนึ่งรายการจึงมีผลมาก และมากกว่าพัสดुकงคลังอื่น ๆ
3. พักทุในกลุ่ม Label มีแนวโน้มของความถูกต้องที่ไม่คงที่ สาเหตุส่วนหนึ่งเนื่องมาจากวิธีการตรวจนับ เพราะเป็นพัสดुकงคลังที่ใช้วิธีการตรวจนับปริมาณจากการชั่งน้ำหนักแล้วแปลงค่าเป็นจำนวนชิ้นพัสดुकงคลัง ซึ่งการควบคุมน้ำหนักแกนและส่วนประกอบของ Label ทำได้ยาก
4. พักทุในกลุ่ม Drum additive, Bottle และ Carton มีแนวโน้มของความถูกต้องบันทึกพัสดुकงคลังที่ดีขึ้น และสามารถขึ้นถึงระดับ 100% ได้สำหรับ Bottle

5.2 การประเมินผลในเชิงคุณภาพแต่ละกระบวนการงานโดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากกระบวนการที่ทำการศึกษางานกระบวนการเช่น การวางแผนปฏิบัติการและการขาย ไม่สามารถกำหนดตัวผลในเชิงปริมาณได้ และสำหรับกระบวนการอื่นๆ ได้มีการกำหนดตัววัดผลขึ้นมาใหม่ ทำให้ไม่สามารถนำผลของตัววัดนั้นไปเปรียบเทียบก่อนการดำเนินการได้ จึงได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบางส่วน ซึ่งอาจจะเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และผู้ได้รับผลกระทบจากกระบวนการดังกล่าว เพื่อเป็นการประเมินผลในเชิงคุณภาพ

กระบวนการที่ได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อเปรียบเทียบผลว่าการดำเนินการแบบใหม่ดีกว่าแบบเก่าอย่างไร มีสิ่งใดที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ได้แก่

- การวางแผนปฏิบัติการและการขาย
- การพยากรณ์ยอดขาย
- การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดุคงคลัง
- การวางแผนการผลิตและกำลังการผลิต
- การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลพื้นฐานในระบบสารสนเทศทางธุรกิจ

5.2.1 การวางแผนปฏิบัติการและการขาย

การวางแผนปฏิบัติการและการขาย มีการทบทวนวัตถุประสงค์ การจัดทำมีการประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขายเป็นสองครั้ง คือ ครั้งแรกเป็นการประชุมโดยผู้บริหารระดับกลาง และครั้งที่สองเป็นการประชุมโดยผู้บริหารระดับสูง และจัดทำวาระการประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขายทั้งสองครั้งใหม่ อีกทั้งมีการกำหนดตารางวันทำงานของแต่ละกระบวนการให้สอดคล้องเป็นลำดับต่อเนื่องกัน ตั้งแต่การพยากรณ์ยอดขาย การวางแผนอุปสงค์ การวางแผนการผลิต จนถึงการจัดประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขาย

1. ความเห็นจากผู้จัดการทั่วไปฝ่ายจัดหา ผลิตและจัดส่ง (General Manager of Supply, Manufacturing and Distribution, GM SM&D)

“เปรียบเทียบกับเมื่อก่อน เราเคยมีประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายขายและฝ่าย SM&D แต่ commitment และ outcome ที่ action ที่ชัดเจนยังไม่ค่อยมี ไม่ได้คุยแผนล่วงหน้า หรือไม่เป็นระบบนัก ตัวเลข sales plan ที่ใช้ในการประชุม ก็ไม่ใช่ตัวเลขที่ Sales ยอมรับ เป็นตัวเลขที่มาจาก Business Plan มากกว่า ในตอนนี้ มีลักษณะเป็นทางการ มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ด้วยข้อมูลเดียวกัน เป็นระบบมากขึ้น มีการจัด Pre S&OP ที่ screen เรื่องต่าง ๆ ที่เป็น issue และแก้ปัญหาไประดับหนึ่ง การประชุม S&OP ก็จะไม่เหลือแต่ Key Issue จริง ๆ ซึ่งลดความขัดแย้ง มีข้อสรุป ทางออกของปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย แต่ปัจจุบัน ยึดติดเรื่อง format หรือ agenda มากเกินไป ทำให้ key issue ไม่ได้ถูกนำมาคุยกันอย่างถ่องแท้ น่าจะใช้เวลาในการคุยเกี่ยวกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า

บางครั้งบางเรื่องไม่เป็น forward thinking นัก น่าจะมีการทบทวนว่า exception ในอนาคตคืออะไร และมีวิธีการป้องกันปัญหาที่ proactive กว่านี้ โดยภาพรวม ดีขึ้นกว่าเดิมมาก มีเวทีในการนำเอาเรื่องที่เป็นปัญหามาแก้ล่วงหน้า ควรจะมี working calendar ทั้งปีที่จะ incorporate แผนที่จะมีผลกระทบสูงไว้ด้วยกัน”

2. ความเห็นจาก Demand Manager

“เปรียบเทียบกับต้นปี 2546 ทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่มากขึ้น ทีม Sales เห็นความสำคัญและมาเข้าประชุม รวมทั้งออกความเห็น แต่การประชุมยังไม่พิจารณาถึงอนาคตมากนัก เช่นเรื่องของ Supply แต่ก็ช่วยให้เกิดความมั่นใจในระดับหนึ่งว่าจะไม่เกิดปัญหาใน Operation การ develop action plan ยังไม่เป็นรูปธรรม เมื่อมองจาก Pre S&OP ไปยัง S&OP เช่นเรื่องการปรับปรุง OTIF (ความสามารถในการจัดส่งตรงเวลา เต็มจำนวน) หรือ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหายังไม่ดี เพราะยังมีปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ อยากให้ present ให้กระชับใน S&OP แต่ลงรายละเอียดใน Pre S&OP ได้ และควรมีการ Raise ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และ proactive กว่านี้ ควรจะมี mrp (material requirement planning) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง”

3. ความเห็นจากเจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต (Plant Planner & Scheduler)

“S&OP ตอนนี้เป็นทางการมากขึ้น เห็นภาพรวมดีขึ้น มีการสื่อสารระหว่าง S&M และ SM&D เช่น แผน Promotion จากที่เมื่อก่อน ฝ่ายการตลาดแจ้งฝ่ายขายต่างกับที่แจ้ง SM&D ในขณะที่ตอนนี้มีความเข้าใจตรงกัน แต่ยังคุยกันในเรื่องอดีตมาก ไม่ได้คุยเรื่องอนาคตมากเท่าไร ที่ได้คุยก็เช่น กลยุทธ์การตลาด และ capacity เท่านั้น แต่กลยุทธ์เกี่ยวกับ financial ไม่มีการพูดถึง อย่างที่มีการดูว่าเราอาจจะไม่ถึงเป้า แต่ไม่มีการบอกว่าแล้วเรามีกลยุทธ์อะไร Demand ยังมองไม่ไกลนัก คือแค่ทั้งปี ส่วน Supply ยังไม่สามารถบอก trend ได้ อยากให้มองอนาคตให้มากขึ้น ส่วน Pre S&OP ทำให้มี focus แยกส่วนกันชัดเจน ช่วยให้ detail ได้คุยกันและแก้ปัญหาไปได้ส่วนหนึ่ง แต่ขาดการ follow up โดย owner น่าจะช่วยกันทำให้ effective กว่านี้ เรื่องของการสรุปและ follow up น่าจะมีตัวอย่างที่ดีให้คนอื่นทำตาม และอยากให้ drive for result (ผลักดันให้เกิดผลลัพธ์)มากกว่านี้ และรู้ว่าจะมี action อะไรต่อ”

ภาพรวมของผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการและการขายคือ

1. การทำงานมีรูปแบบที่ชัดเจนและเป็นทางการ ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองมากขึ้น
2. การประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขายทำให้มีการสื่อสารด้วยข้อมูลเดียวกัน เข้าใจตรงกันและลดข้อขัดแย้งได้
3. การประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขายโดยผู้บริหารระดับกลาง (Pre S&OP meeting) เป็นการประชุมเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ในรายละเอียด ซึ่งช่วยให้กรองปัญหา และมีการแก้ปัญหาไปได้ส่วนหนึ่งก่อนที่จะถึง S&OP meeting

4. ในการประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขายโดยผู้บริหารระดับสูง ยังไม่ได้พิจารณาเรื่องในอนาคต หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นมากนัก ยังคงใช้เวลาในการทบทวนผลการดำเนินงานในอดีตค่อนข้างมาก
5. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ในการดำเนินการและติดตามผลยังไม่ดีนัก

5.2.2 การพยากรณ์ยอดขาย

ความเห็นจากเกี่ยวกับกระบวนการพยากรณ์ยอดขาย ซึ่งมีการออกแบบกระบวนการใหม่ จัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบในการพยากรณ์ยอดขาย กำหนดวิธีการวัดผล และนำซอฟต์แวร์ซึ่งเป็นเครื่องมือทางสถิติมาใช้พยากรณ์ยอดขาย

1. ความเห็นจากผู้จัดการทั่วไปฝ่ายขายและการตลาด (General Manager of Sales and Marketing, S&M GM)

"I'd like to split the benefits of demand management process into two sides: S&M and SM&D. On the S&M side, I like the way that sales and marketing have a monthly meeting to challenge each other on projected sales forecast. It forces both sides to think ahead and do their homework. From this, I also benefit by gaining a more accurate prediction of how the business will perform four to twelve months ahead. I also especially like the ease of which I can retrieve the sales data by any format now. On the SM&D side, we definitely have improved our operation excellence and now we have more time to focus on less urgent but important issues such as product quality and service quality. I have to say I'm a demand management convert."

2. ความเห็นจากผู้จัดการฝ่ายขายในช่องทางการขาย ICM

"ครั้งแรกที่ได้ยินเกี่ยวกับกระบวนการการพยากรณ์ยอดขาย ทีมของเรามีความเห็นว่าเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ เนื่องจากต้องมีการเตรียมข้อมูลจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ดี เมื่อปฏิบัติงานตามกระบวนการนี้ไปได้สามเดือน ทีมงานก็เริ่มเข้าใจว่า กระบวนการการพยากรณ์ยอดขาย สามารถช่วยลดปัญหาได้มาก เช่น การขาดแคลนสินค้า การมีสินค้าเก่าและขายไม่ได้เกิดขึ้น ในตอนนี้ เรามั่นใจแล้วว่า เราจะมีสินค้าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ถ้าเรามีการวางแผนการขายที่ดี โดยใช้ระบบการพยากรณ์ยอดขาย"

3. ความเห็นจาก Demand manager

"Sales ในช่องทางการขาย High Street มีความเข้าใจในแนวคิดเรื่องการพยากรณ์ยอดขาย ได้ดีขึ้นมาก แต่บาง channel ยังไม่เข้าใจเท่าไรนัก สังเกตจากการลังเลที่จะให้ตัวเลข forecast และในขณะเดียวกัน Sales จะใช้ connection ที่มีกับทางโรงงาน เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีสินค้าแน่นอน ซึ่ง"

วิธีการแบบนี้จะไม่ช่วยทำให้ forecast accuracy เพิ่มขึ้นได้ เพราะฉะนั้นทางโรงงานไม่ควรจะสนับสนุนวิธีการแบบนี้ ควรจะใช้กระบวนการ forecast จะทำให้ sales เห็นความสำคัญของการพยากรณ์ยอดขาย ในขณะที่ ICM channel ควรจะมีการขอข้อมูลจากลูกค้า หรือให้ลูกค้าช่วย forecast ให้ ซึ่งน่าจะช่วยให้ความถูกต้องดีขึ้น คิดว่า กระบวนการน่าจะยอมรับได้สำหรับการมองระยะ 3 เดือนล่วงหน้า ค่อนข้างแม่นยำ แต่ในระยะยาว 18 เดือน Projection ยังไม่ได้รับการ review”

4. ความเห็นจากผู้จัดการทั่วไปฝ่ายจัดหา ผลิต และจัดส่ง (General Manager of Supply, Manufacturing and Distribution, SM&D GM)

“ก่อนที่จะมีกระบวนการใหม่ ตัวเลข forecast ไม่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพราะ Sales ไม่มีส่วนร่วมและ marketing ไม่ได้ accountable ใน forecast ปัจจุบันเราได้ตัวเลขที่ทุกฝ่ายยอมรับและมีการวัดผลชัดเจน SM&D ได้ประโยชน์มากขึ้น จากแต่เดิมที่ไม่มี Tools ใช้ spreadsheet มาเป็นการทำงานเป็น process ที่มีการแบ่งกลุ่ม ABC ของสินค้า และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน สิ่งที่น่าจะปรับปรุงคือ การ incorporate demand จากต่างประเทศเข้าไปด้วย ซึ่งจะช่วยการวางแผนการผลิตหลักได้ ขณะนี้ยังไม่เป็นระบบเดียวกัน แต่ยังดีที่แต่ละประเทศได้เริ่มมีตำแหน่ง demand manager แล้วและใช้ Tools เดียวกันหมด”

5. ความเห็นจากผู้จัดการฝ่ายจัดหา (Supply Manager)

“กระบวนการการพยากรณ์ยอดขายทำให้มีศูนย์กลางในการประสานงานระหว่างฝ่ายขายและลูกค้า ซึ่งประโยชน์ที่ได้คือ โรงงานมีเสถียรภาพมากขึ้น เนื่องจากแผนความต้องการต่าง ๆ ได้รับการทบทวนจากฝ่ายขายก่อนที่จะมีการส่งเจ้าหน้าที่วางแผนใช้วางแผนการผลิต”

6. ความเห็นจากผู้จัดการฝ่ายผลิต (Manufacturing Manager)

“หลังจากมีการดำเนินการของกระบวนการพยากรณ์ยอดขายมาได้ระยะหนึ่งแล้ว สิ่งที่เห็นว่ามี การปรับปรุงอย่างชัดเจนก็คือ ความถูกต้องในการพยากรณ์ยอดขาย ซึ่งในภาพรวมแล้วดีขึ้นมาก ด้วยการพยากรณ์ยอดขายที่มีความถูกต้องสูง จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและความน่าเชื่อถือของการวางแผนการผลิตได้ ซึ่งสามารถบอกได้ว่า ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น และมีความ เชื่อถือได้ของกระบวนการที่ดีขึ้น”

7. ความเห็นจาก Plant Planner & Scheduler

“กระบวนการมีความชัดเจนมาก แต่ scope แคบเกินไป ควรจะมีส่วนยอดขายที่ SM&D ดูแล ด้วย ไม่แน่ว่าเป็นเพราะขอบเขต หรือมี Resource ไม่เพียงพอ หรืออาจจะให้มีคนใน SM&D ที่ดูแล forecast ตรงนี้ จะช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น ได้ข้อมูลชุดเดียว ในขณะที่ commitment ของ Sales ยังไม่ดี ไม่ใช่เอาเป้าหมายมาเป็น forecast และในช่องทาง ICM ควรจะมีการขอข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ด้วย น่าจะทำให้ความถูกต้องเพิ่มขึ้นได้”

ภาพรวมของผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพยากรณ์ยอดขายคือ

1. ทำให้มีกระบวนการและกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการพยากรณ์ยอดขาย และผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในกระบวนการดีขึ้นและให้ความร่วมมือ
2. รายงานการพยากรณ์ยอดขายที่ได้มีความถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากเป็นยอดขายที่พยากรณ์ที่ทุกฝ่ายได้เสนอความเห็นและมีการยอมรับร่วมกัน ซึ่งการพยากรณ์ยอดขายที่ถูกต้องมากขึ้นช่วยให้ฝ่ายจัดหา ผลิต และจัดส่งมีเสถียรภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น
3. ในปัจจุบัน ยังมีผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายขายบางคนที่ไม่ปฏิบัติตามกระบวนการที่เป็นทางการนี้ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุจากความไม่เข้าใจหรือความไม่มั่นใจ ซึ่งควรมีการทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานผู้นั้น และผู้ที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนให้มีการดำเนินการตามกระบวนการที่เป็นทางการให้มากขึ้น
4. เพื่อช่วยให้การพยากรณ์มีความถูกต้องมากขึ้น ควรมีการนำข้อมูลจากลูกค้ามาประกอบในการพยากรณ์ยอดขาย เช่นในช่องทางการขาย IC M
5. ควรมีการรวบรวมยอดขายที่ดูแลโดยฝ่าย SM&D เช่น การส่งออกต่างประเทศ การขายให้กับบริษัทในเครือ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการพยากรณ์

5.2.3 การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดุดังกล่าว

ความเห็นจากการตรวจสอบและดูแลความถูกต้องของบันทึกพัสดุดังกล่าว ซึ่งมีการใช้วิธีการตรวจนับพัสดุดังแบบวัฏจักรมาใช้งาน

1. ความเห็นจาก Stock controller

“การทำงานเป็น Work process และ การทำ Cycle counting ทำให้มีทีมงานที่ชัดเจน และ กำหนดผู้ที่รับผิดชอบ ผู้ดูแล stock สามารถหาสาเหตุของความผิดพลาดได้ ทำให้ผลการดำเนินงานมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ยังไม่ดีพอ สิ่งที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ คือความถูกต้องในการรายงานข้อมูลของฝ่ายผลิต และการเพิ่มพื้นที่ในการจัดเก็บให้มากขึ้น และควรมีการอบรมให้แก่พนักงานฝ่ายผลิตเพื่อสร้างความเข้าใจให้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันถ้าทุกฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือมากกว่านี้ การตรวจนับบ่อย ๆ ก็เสียเวลาเปล่า”

2. ความเห็นจาก Production Supervisor

“ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีจิตสำนึกที่ดีขึ้น มี improvement ที่ดีและเป็นรูปธรรม ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับพัสดุดังกล่าว ทำงานด้วยความระมัดระวังมากขึ้น เพราะรู้ว่าเมื่อผลกระทบต่อบันทึกคงคลัง ดูเหมือนเป็นการเพิ่มงาน แต่จริง ๆ แล้วเป็นงานที่เราต้องทำ แต่ไม่ได้ทำมาตั้งแต่แรก Cycle counting ช่วยลดภาระในการทำ Physical counting ได้ เช่น การแยก Location ในระบบ ทำให้ focus เป็นส่วน ๆ ได้ และหาสาเหตุของความผิดพลาดได้ง่ายขึ้น เห็นข้อมูลได้เร็วขึ้นทันการณ์ขึ้น กว่าที่การนับและหาสาเหตุ

เดือนละครึ่ง แต่อยากให้มีการร่วมกันแก้ปัญหากันเป็นทีม และเข้าใจกันจริง ๆ ถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้น อยากให้ทุกคนมีการมองว่าเป็นผลงานร่วมกัน”

3. ความเห็นจาก Plant Planner & Scheduler

“โดยภาพรวมดีขึ้น Cycle counting ทำให้คนใส่ใจมากขึ้น Data ถูกต้องมากขึ้น ความเชื่อถือมากขึ้น แต่ยังไม่ 100% ยังคงสงสัยเกี่ยวกับ Integrity ของตัวเลขบัญชีกับตัวเลขของ Production อยากให้มีการหาสาเหตุ สรุปผลและทำการปรับตัวเลขทันที และควรมีประสิทธิภาพของการ Cycle counting ยังไม่ดีพอ เพราะ Owner ไม่ดูแลเต็มที่ ซึ่งน่าจะทำได้ดีกว่านี้ และทำให้ %IRA สูงขึ้น”

ภาพรวมของผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการตรวจสอบและดูแลความถูกต้องของบันทึกพัสดุคงคลัง คือ

1. มีกระบวนการและกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น
2. การตรวจนับพัสดุคงคลังแบบวัฏจักร Cycle Counting ช่วยลดภาระในการตรวจนับสินค้าสำหรับการรายงานยอดทุกสิ้นเดือน
3. ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในกระบวนการดีขึ้นและให้ความร่วมมือดีขึ้นกว่าเดิม สามารถหาสาเหตุของความผิดพลาดได้เร็ว แต่สามารถทำได้ดีกว่านี้ ถ้า Owner มีส่วนและให้ความใส่ใจในรูปของกระบวนการ

5.2.4 การวางแผนการผลิตและการวางแผนกำลังการผลิต

ความเห็นจากเกี่ยวกับการวางแผนการผลิต ซึ่งมีการนำซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการวางแผนการผลิตและการวางแผนกำลังการผลิตมาใช้งาน

1. ความเห็นจากผู้จัดการทั่วไปฝ่ายจัดหา ผลิต และจัดส่ง

“จากเมื่อก่อนที่แผนถูกเปลี่ยนได้ทุกวัน Overwrite โดยฝ่ายขาย และมี Production Supervisor เป็นคนวางแผน แต่ตอนนี้ เรามีเจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต มี link กับ S&M คือ forecast process ก่อนหน้านี้ ไม่มีแผน Monthly และ Weekly ตอนนี้ fixed แผนได้ ทำให้เรา commit กับ supplier ได้ มีการวัดผลของการวางแผนการผลิต ทำให้ Inventory เช่น packaging ลดลงได้ มีสินค้าที่จะขายถูกต้องมากขึ้น ทำให้แผนก supply มีปัญหาน้อยลง สิ่งที่น่าจะปรับปรุงคือ Commit to plan ค่อนข้างต่ำ อยากให้ Manufacturing เร่ง speed ให้ได้ตาม plan การ report ควรจะถูกต้อง และ Real time มากกว่านี้ และ MPS ควรจะ link กับ mrp เพราะเมื่อเปลี่ยนแผนการผลิต เรายังมี ปัญหา Raw material shortage และมองว่า Process อื่น ๆ ยังไม่ dynamic พอ และไม่ integrate กัน”

2. ความเห็นจาก Demand Manager

“หลังการปรับปรุง รู้สึกว่า การวางแผนกำลังการผลิตมี Flexibility ที่ดีขึ้น”

3. ความเห็นจาก Plant planner & Scheduler

“การมีกระบวนการและ Tools ทำให้ภาพรวม เช่นเป้าหมายเรื่อง Days sales ของ Inventory ดีขึ้น จากเดิมที่ใช้การประมาณ และใช้ Spreadsheet ซอฟต์แวร์ใหม่ช่วยทำให้ทำงานดีขึ้น ทำงานง่ายขึ้น ช่วย suggest ให้เราควรจะผลิตอะไร แต่เราก็ต้องคอย monitor system ว่ามี error หรือเปล่า ซึ่งบางครั้งก็เกิดจากซอฟต์แวร์เอง หรือ Interface จาก SAP และ Process ที่มีการประชุม weekly planning meeting ทำให้มี Communication ที่ดีขึ้น แต่ยังมีปัญหาของการตัดสินใจ และ ownership ไม่มากพอ ไม่มีการติดตามงาน ตอนนี้ process ก็ link กับ process อื่น ๆ ได้รับผลดีจาก process อื่น ๆ เช่น data ที่ accurate ขึ้น ตัวเลข inventory ที่ดีขึ้น แต่ยังไม่มีการมา support MPS ซึ่งผลกระทบจาก mpr ทำให้ต้องเปลี่ยนแผนการผลิตบ่อยด้วย สิ่งที่เราควรได้รับการปรับปรุงคือ Stability ของซอฟต์แวร์ และลดขั้นตอนที่ manual มาก ๆ ในการใช้งานซอฟต์แวร์นี้ลง เช่น การเตรียม Planning Master Data File, PlanBom file และถ้าทำ detail scheduling ได้จะดีมาก นอกจากนี้ก็คือ stability ของการผลิต ก็ควรจะปรับปรุงให้สามารถผลิตได้ตามแผนที่ตกลงไว้”

4. ความเห็นจาก Production Supervisor

“ดีขึ้น ทำให้เห็น plan ล่วงหน้าได้นานขึ้น ทำให้สามารถวางแผนกำลังคนได้ดีขึ้น ตอนนี้มีความมั่นใจในตัวเลขแผนมากกว่าแต่กว่า ว่าเป็นตัวเลขที่น่าจะถูกต้อง เพราะก่อนหน้านี้ไม่เคยรู้มาก่อนว่า material master หรือ order ต่าง ๆ อย่าง customer order มีความสัมพันธ์อะไรบ้าง ต่อการคำนวณของ system และส่วนหนึ่งเพราะมีการเชื่อมโยงกับ Forecast process ด้วย ถ้าจะทำให้ดีขึ้นก็ต้องมีการปรับ production rate ที่ให้กับ planner จะได้วางแผนได้แม่นยำขึ้น สิ่งที่เราควรปรับปรุงคือ ความสอดคล้องระหว่างแผน Blending และแผน Filling ยังไม่ดีนัก เรื่อง lead time ในการทำให้ได้ตามแผนเช่นกัน บางครั้งรู้สึกว่าการ delay ไปครึ่งกะ หรือหนึ่งกะไม่น่าจะถึงกับทำให้ product shortage แม้ว่าจะเป็นวางแผนปกติ ไม่ใช่แผนแทรก แต่ยังไม่รู้สาเหตุที่แน่นอนว่ามาจากอะไร อยากให้วางแผนโดยมี Change over ในแต่ละวันไม่บ่อยเกินไป อีกส่วนคือ Raw material ไม่สอดคล้องกับแผนการผลิต เพราะ Inventory ของ Raw material เช่น additives มีมาก ดูไม่เหมาะกับแผนการผลิต และทำให้พื้นที่การจัดเก็บไม่เพียงพอ น่าจะมี mpr มาสนับสนุน เพราะบางครั้ง raw material ขาด ก็ทำให้แผนการผลิตหยุดชะงัก”

ภาพรวมของผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนการผลิต และการวางแผนกำลังการผลิต คือ

1. กระบวนการเป็นทางการ แต่มี Flexibility มากขึ้น และทำให้มีการสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น
2. เป็นกระบวนการที่มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่น ๆ เช่น การพยากรณ์ยอดขาย การดูแลรักษาความถูกต้องของข้อมูลพื้นฐานในระบบสารสนเทศ การดูแลความถูกต้องของบันทึกพัสดุคงคลัง ซึ่งได้รับผลดีจากการทำงานของกระบวนการอื่น ๆ

3. ซอฟต์แวร์ที่นำมาใช้ ทำให้ทำงานง่ายขึ้นกว่าการใช้ Spreadsheet และทำให้แผนที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น แต่ควรจะมีการลดงานที่ต้องทำแบบ manual ให้น้อยลง ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดลงได้ และต้องมีการปรับปรุงเสถียรภาพของซอฟต์แวร์
4. การวางแผนการผลิต ควรลดการ Change over ให้มีในระดับที่เหมาะสม และถ้าจำเป็นต้องมีก็ต้องมีการสื่อสารกันให้เข้าใจว่ามีอะไรเป็นสาเหตุ
5. ยังขาดการเชื่อมโยงกับระบบการวางแผนความต้องการวัสดุ ซึ่งมีผลต่อเสถียรภาพของแผนการผลิตที่วางไว้แล้ว และมีผลต่อปริมาณวัตถุดิบที่เหมาะสมกับแผนการผลิตและพื้นที่จัดเก็บด้วย

5.2.5 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลพื้นฐานในระบบสารสนเทศทางธุรกิจ

ความเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบและดูแลความถูกต้องของข้อมูลพื้นฐานในระบบสารสนเทศทางธุรกิจ ซึ่งมีการตรวจสอบความถูกต้อง อบรม และจัดทำเอกสารอ้างอิงในการสร้าง รายการวัสดุหลัก (Material master) ของระบบ SAP

1. ความเห็นจาก ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายจัดหา ผลิต และจัดส่ง

“ก่อนหน้านี้ ข้อมูลในระบบ SAP ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือ และเกิดปัญหาในการดำเนินงาน เช่น การออก Invoice ไม่มี Material Master ให้ทางคลังต่างจังหวัดใช้งานบ่อย แต่ตอนนี้มี process ชัดเจน สิ่งที่ต้องทำให้ดีคือ ต้องมั่นใจว่าทุกคนมีวินัยในการแก้ไขข้อมูล “

2. ความเห็นจาก Demand manager

“รู้สึกว่ามี และเห็นว่าประเทศไทยไม่มีปัญหาที่เกิดจากข้อมูลที่ผิดพลาดเหมือนประเทศอื่น ๆ ที่กระบวนการพยากรณ์ยอดขายเกิดปัญหาจากการแก้ไข Material Master ผิดพลาด”

3. ความเห็นจาก Stock controller

“เมื่อมีกระบวนการนี้ ทำให้รู้ว่าแต่ละ field ใน material master มีความสำคัญอย่างไร เช่น ผลกระทบต่อการวางแผนการผลิต ส่วนของทีมงานภายในประเทศมีความเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง ชัดเจนดี ทำให้มีปัญหาความติดขัดน้อยลง แต่ที่ยังมีอยู่คือ ผู้ปฏิบัติงานบางครั้งไม่ปฏิบัติตาม work process ที่ตกลงไว้ ไม่มีวินัย หรือมีงานยุ่งก็ไม่ทราบ สิ่งที่น่าจะปรับปรุงได้ คือเรื่อง ownership ของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการ Refresh training ทุก ๆ 3 เดือน หรือมีการประชุมทีมงาน เพื่อทบทวนผลงาน และปรับ process ส่วนเรื่องการสร้าง Material master อยากให้มีการแจ้งล่วงหน้าให้นานกว่านี้ เพราะ lead time สั้น ๆ ทำงานไม่ทัน และทำให้มีโอกาสผิดมากขึ้น วิธีการวัดผลที่ใช้ Complaint report เป็นการรายงานที่ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงได้ง่าย น่าจะมีวิธีการที่ง่ายกว่านี้ และควรมีการ Audit ด้วย”

4. ความเห็นจาก Plant Planner & Scheduler

“ดีกว่าที่ผ่านมา แต่ด้วย Complexity ที่เพิ่มขึ้น หรืองานมากขึ้น ไม่แน่ใจ ทำให้ Owner บางคนยังสร้าง Material master ไม่ถูกต้อง 100% ความถูกต้องน้อย อยากให้มี attention มากขึ้น การเพิ่ม lead time ในการสร้าง material master น่าจะช่วยให้ส่วนหนึ่ง แต่ด้วยจำนวน product ที่มีมาก และจุดที่ต้อง maintain เยอะ ก็ทำให้โอกาสผิดพลาดได้ง่าย ถ้ามี Checklist สำหรับตรวจว่าทำครบทุกขั้นตอนหรือยังก็อาจจะช่วยให้ส่วนหนึ่ง อีกอย่างคือ ผู้ปฏิบัติงานนอก process ไม่มีความเข้าใจถึงผลกระทบของความถูกต้องของข้อมูลเหล่านี้”

5. ความเห็นจาก Production Supervisor

“มี Improvement เยอะมากและช่วยสนับสนุนทุกส่วน ผู้ปฏิบัติงานทราบความสำคัญของข้อมูลทำให้ทำงานได้ดีขึ้น แต่การ follow up ใน process ที่มอบหมายไปยังไม่ดีนัก ควรจะมีการ set เข้าไปใน PMP (Performance measurement process ระบบการประเมินผลงานของบริษัท กรณีศึกษา) แต่แต่ละคนจะดีหรือไม่ การ audit เป็นระยะ ๆ ของข้อมูลพื้นฐาน เช่น BOM, Material master ก็ยังไม่มี อยากให้เริ่มเร็ว ๆ”

ภาพรวมของผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลพื้นฐานในระบบสารสนเทศทางธุรกิจ คือ

1. กระบวนการทำให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน และมีปัญหาลดลง
2. สร้างให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน และได้รับความรู้เกี่ยวกับข้อมูลในระบบสารสนเทศทางธุรกิจ และผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น
3. ยังมีผู้ปฏิบัติงานบางส่วนที่เลียง ไม่ยอมปฏิบัติตามกระบวนการที่ได้มีการตกลงไว้
4. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ของสมาชิกต้องได้รับการปรับปรุง
5. ควรมีการประชุมทีมงานทุก 3 เดือนเพื่อติดตามผลงาน อบรม และปรับกระบวนการงานถ้าจำเป็น
6. มีการเสนอให้ผลงานในด้านการดูแลความถูกต้อง ถูกกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานของพนักงานผู้ที่ทำหน้าที่ในการดูแลความถูกต้องของข้อมูลพื้นฐาน

5.3 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้วยการวิเคราะห์ส่วนต่าง

5.3.1 ผลการวิเคราะห์ส่วนต่าง

การวิเคราะห์ส่วนต่างในการศึกษานี้ ใช้ The Oliver Wight ABCD Checklist for Operational Excellence, fourth edition ในส่วนที่ 5 Planning and Control Processes เป็นแบบประเมินเพื่อพิจารณาว่าสามารถปิดส่วนต่างก่อนการปรับปรุงได้หรือไม่

เมื่อเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการปรับปรุงในแต่ละหัวข้อ ได้ผลสรุปดังตารางที่ 5.4 ตารางที่ 5.4 ผลคะแนนของแต่ละกระบวนการจากการวิเคราะห์ส่วนต่าง

หัวข้อ	กระบวนการ	คะแนนในหัวข้อภาพรวม (Overview)		คะแนนตัวอักษร (Letter Grade)	
		ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
5-2	Sales and Operation Planning	1	3	D (1.3)	B (2.7)
5-5	Forecasting Process	1	3		
5-8	Master Production Scheduling	1	3		
5-11	Capacity Planning	2	3		
5-12	Customer Service	2	3		
5-19	Inventory Record Accuracy	1	2		
5-21	Education and Training	1	2		

ข้อสรุปจากการวิเคราะห์ส่วนต่าง

1. จากผลการประเมินเปรียบเทียบกับก่อนการปรับปรุงกระบวนการ เห็นได้ว่าทุกกระบวนการมีคะแนนในหัวข้อภาพรวม (Overview) ที่สูงขึ้น
2. ในบางกระบวนการเช่น Inventory Record Accuracy และ Education and Training มีการปรับปรุง จากระดับคะแนน 1 ไปเป็น 2 เพราะยังขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการดำเนินการและปรับปรุงกระบวนการ
3. คะแนนเฉลี่ยของทั้ง 7 หัวข้อในภาพรวม ก่อนการปรับปรุงกระบวนการ เท่ากับ 1.2 ซึ่งหมายความว่า เดิมมีกระบวนการต่าง ๆ อยู่บ้าง แต่ไม่บริษัท ไม่ได้รับผลดีในการปฏิบัติงานเลย ในขณะที่คะแนนเฉลี่ยของหัวข้อในภาพรวม หลังการปรับปรุงเท่ากับ 2.7 ซึ่งหมายความว่า มีกระบวนการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่ได้ อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงหรือเป็นไปตามความ

คาดหวัง ในกรณีศึกษา นี้ ด้วยคะแนนเฉลี่ยที่ต่ำกว่า 3 แสดงว่า ผลงานที่ได้ต่ำกว่าความคาดหวัง

5.3.2 การประเมินและรูปแบบตารางประเมิน

ขอบเขตและเกณฑ์การประเมินผล

1. ประเมินเฉพาะหัวข้อภายใต้ของเขตของการศึกษานี้เท่านั้น ข้อความในสดมภ์ที่ชื่อว่า หัวข้อ คัดลอกมาจาก The Oliver Wight ABCD Checklist for Operational Excellence และมีการสรุปความเป็นภาษาไทยเพื่อความเข้าใจ
2. รูปแบบของตารางการประเมินแสดงดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 รูปแบบตารางประเมิน

หัวข้อ	ระดับคะแนน			
	ก่อน	เหตุผลสนับสนุน	หลัง	เหตุผลสนับสนุน

3. จากตาราง ในสดมภ์ที่ชื่อว่า ก่อน คือ คะแนนการประเมินกระบวนการก่อนการปรับปรุง โดยพิจารณาวิธีการและผลการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2545 (ตั้งแต่ มกราคม ถึง ธันวาคม 2545) และในสดมภ์ที่ชื่อว่า หลังคือคะแนนการประเมินกระบวนการหลังการปรับปรุง โดยพิจารณาวิธีการและผลการดำเนินงานในปี 2546 (ตั้งแต่ มกราคม ถึง ธันวาคม 2546)
4. ระดับคะแนนและความหมาย
 - 4 = ยอดเยี่ยม ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงสุดที่คาดหวังได้จากการดำเนินกิจกรรมนี้ (excellent: Highest expected level of results from performing this activity.)
 - 3 = ดีมาก มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้อย่างเต็มที่และได้บรรลุเป้าหมายดั้งเดิมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนี้ (very good: Fully performing this activity and has achieved original goals associated with it.)
 - 2 = พอใช้ มีกระบวนการและเครื่องมือ แต่ไม่ได้ใช้งานกระบวนการอย่างเต็มที่ หรือ/และไม่ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ (fair: Has most of the processes, and tools are in place, but not fully utilizing the process and/or not getting the desired results.)
 - 1 = แย่ ผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการ ข้อมูล และ/หรือ ระบบไม่อยู่ในระดับที่มีการกล่าวถึง และให้ผลลัพธ์หรือประโยชน์เพียงเล็กน้อย (poor: People, processes, data, and/or

systems are not at the minimum prescribed level, resulting in little, if any, benefit.)

0 = ไม่มีการปฏิบัติ กิจกรรมที่จำเป็นต้องมี แต่ไม่มี (not doing: This activity is required but currently is not being performed.)

5. เหตุผลสนับสนุนของผลการประเมิน ถูกบันทึกไว้เพื่อให้ประกอบผลการประเมิน ซึ่งจะได้จากการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน และการพิจารณาผลการดำเนินงานจากตัววัดผลที่ผู้ปฏิบัติงานวัดและบันทึกไว้
6. การประเมิน เริ่มที่การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานด้วยคำถามย่อยก่อน แล้วจึงตอบคำถามในหัวข้อภาพรวม (Overview)
7. คะแนนที่ได้ในหัวข้อภาพรวม ไม่ใช่คะแนนเฉลี่ยจากข้อย่อยของแต่ละกระบวนการ เนื่องจากคำถามย่อย ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยในการให้คะแนนในหัวข้อภาพรวมเท่านั้น
8. การคำนวณผลคะแนนตัวอักษร (Letter Grade) โดยการเฉลี่ยคะแนนในหัวข้อภาพรวม และแปลงไปเป็นคะแนนตัวอักษร โดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้
 - คะแนนเฉลี่ยที่มากกว่า 3.5 อยู่ในระดับ A
 - คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.5 และ 3.49 อยู่ในระดับ B
 - คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.5 และ 2.49 อยู่ในระดับ C
 - คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 1.5 อยู่ในระดับ D
9. ลักษณะเชิงคุณภาพของระดับคะแนนอักษร แสดงอยู่ในตารางที่ 5.6

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.5 ลักษณะเชิงคุณภาพ (Qualitative Characteristics) ของระดับต่าง ๆ

Class A	<p>กระบวนการวางแผนและควบคุมมีการใช้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งบริษัทจากรดับบนจนถึงล่างสุด การใช้งานนี้ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญในการให้บริการลูกค้า ผลิตภาพ สินค้าคงคลังและต้นทุน</p> <p>Planning and control processes are effectively used company wide, from top to bottom. Their use generates significant improvement in customer service, productivity, inventory, and costs.</p>
Class B	<p>กระบวนการเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และถูกใช้โดยผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้บรรลุถึงการปรับปรุงของบริษัทที่สามารถวัดผลได้</p> <p>These processes are supported by top management and used by middle management to achieve measurable company improvements.</p>
Class C	<p>ระบบการวางแผนและควบคุมได้รับการดำเนินการในระดับเบื้องต้น เพื่อใช้เป็นวิธีการในการสั่งวัสดุที่ดีขึ้น มีส่วนทำให้มีการจัดการสินค้าคงคลังที่ดีขึ้น</p> <p>Planning and control system is operated primarily as a better method for ordering materials; contributing to better inventory management.</p>
Class D	<p>ข้อมูลที่ได้จากระบบวางแผนและควบคุมไม่ถูกต้อง และได้รับการเข้าใจอย่างผิด ๆ โดยผู้ใช้งาน มีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจเพียงเล็กน้อย</p> <p>Information provided by the planning and control system is inaccurate and poorly understood by users; providing little help in running the business.</p>

5.4 สรุปผลการดำเนินงานหลังการปรับปรุงและการเปรียบเทียบผล

การเปรียบเทียบผลการดำเนินการปรับปรุงอาศัย 3 วิธีการดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาผลตัววัดของแต่ละกระบวนการ ซึ่งมี 3 กระบวนการที่นำมาพิจารณาได้แก่ การพยากรณ์ยอดขาย การวางแผนการผลิต และการตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดุดังกล่าว ทั้งสำหรับกระบวนการพยากรณ์ยอดขายและการตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดุดังกล่าว มีแนวโน้มของผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ดีขึ้น ในขณะที่การวางแผนการผลิตมีผลการดำเนินการที่ค่อนข้างคงที่
2. การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการเปรียบเทียบในเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้สำหรับทุกกระบวนการ ทั้งกระบวนการที่ไม่มีตัววัดผล และกระบวนการที่มีวิธีการวัดผลซึ่งแตกต่างกันไปจากเดิม ทำให้ไม่สามารถนำผลการดำเนินงานที่วัดด้วยวิธีการเดิมมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่วัดด้วยวิธีการใหม่ได้ จากผลการสัมภาษณ์โดยภาพรวมแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า การปรับปรุงทำให้มีกระบวนการทำงานที่เป็นทางการ ชัดเจนขึ้น และทำให้ปัญหาในการปฏิบัติงานลดน้อยลง แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีความเห็นว่า สามารถปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน โดยการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบของแต่ละส่วนที่มีความเกี่ยวข้อง
3. การวิเคราะห์ส่วนต่าง โดยใช้ The Oliver Wight ABCD Checklist for Operational Excellence, fourth edition ในส่วนที่ 5 Planning and Control Processes เป็นแบบประเมิน ผลการประเมินเปรียบเทียบกับก่อนการปรับปรุงกระบวนการ จากผลการประเมินเห็นได้ว่าทุกกระบวนการมีคะแนนในหัวข้อภาพรวม (Overview) ที่สูงขึ้น ก่อนการปรับปรุงกระบวนการ คะแนนเฉลี่ยของทั้ง 7 หัวข้อในภาพรวม เท่ากับ 1.2 ซึ่งหมายความว่า เดิมมีกระบวนการต่าง ๆ อยู่บ้าง แต่บริษัทไม่ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานเลย ในขณะที่คะแนนเฉลี่ยของหัวข้อในภาพรวม หลังการปรับปรุงเท่ากับ 2.7 ซึ่งหมายความว่า มีกระบวนการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่ได้ อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงหรือเป็นไปตามความคาดหวัง ในกรณีศึกษา นี้ ด้วยคะแนนเฉลี่ยที่ต่ำกว่า 3 แสดงว่า ผลงานที่ได้ต่ำกว่าความคาดหวังเล็กน้อย