

บทที่ 3

การสืบสภาพปัจจุบัน

ในบทนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดเบื้องต้นของหน่วยงานกรณีศึกษา ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าในกลุ่มสารหล่อลื่น โดยจะกล่าวถึงภูมิหลังของบริษัท ลักษณะโครงสร้างขององค์กร สภาพการปฏิบัติงานและปัญหาภายใต้ขอบเขตของการศึกษาในครั้งนี้

3.1 การบริหาร การปฏิบัติงานและการประสานงาน

3.1.1 ภูมิหลังของบริษัท

3.1.1.1 ข้อมูลทั่วไป และการจัดผังองค์กร

หน่วยงานกรณีศึกษาเป็นหนึ่งในสองหน่วยธุรกิจหลัก (Business unit) ของบริษัทสาขาของบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับปิโตรเลียม ตั้งแต่การขุดเจาะ การกลั่น การผลิตและขายสินค้าที่ได้จากปิโตรเลียมในประเทศไทย คือ หน่วยธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิงและหน่วยธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น โดยขอบเขตของการศึกษา จะจำกัดอยู่ภายในหน่วยธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นเท่านั้น

หน่วยงานกรณีศึกษาผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าในกลุ่มสารหล่อลื่น (Lubricants) ที่สามารถแยกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่คือ

1. น้ำมันหล่อลื่น หรือน้ำมันเครื่อง (Lubricating oil) ที่มีแบ่งเป็น น้ำมันหล่อลื่นสำหรับอุตสาหกรรม และน้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถยนต์ประเภทต่าง ๆ
2. จาระบี (Grease)

โดยมีการจัดจำหน่ายสินค้า หรือช่องทางการกระจายสินค้าหลัก ๆ ดังนี้ คือ

1. สถานีบริการ (Service Stations) หรือ ปั้มน้ำมัน
2. ร้านค้าส่ง (Wholesalers)
3. ร้านค้าปลีก (High Street Shops)
4. รับจ้างผลิตสินค้าในตราของลูกค้า (Original Equipment Manufacturers, OEM) เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ หรือ รถไถ
5. ส่งออกให้แก่บริษัทในเครื่องที่ตั้งอยู่ต่างประเทศ

แหล่งที่มาของวัตถุดิบ มีทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งวัตถุดิบหลักในการผลิตได้แก่ น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน (Base oil) จากผู้ผลิตภายในประเทศ ที่ในปัจจุบันลักษณะของธุรกิจค่อนข้างผูกขาด เพราะมีผู้ผลิตหลักในประเทศรายเดียว ทำให้มีอำนาจในการปรับเปลี่ยนราคาได้ค่อนข้างอิสระ และไม่เป็นที่ไปตามแนวโน้มราคาของตลาดต่างประเทศ

หน่วยงานกรณีศึกษามีการจัดผังองค์กร เป็น 2 หน่วยงานตามหน้าที่หลักคือ

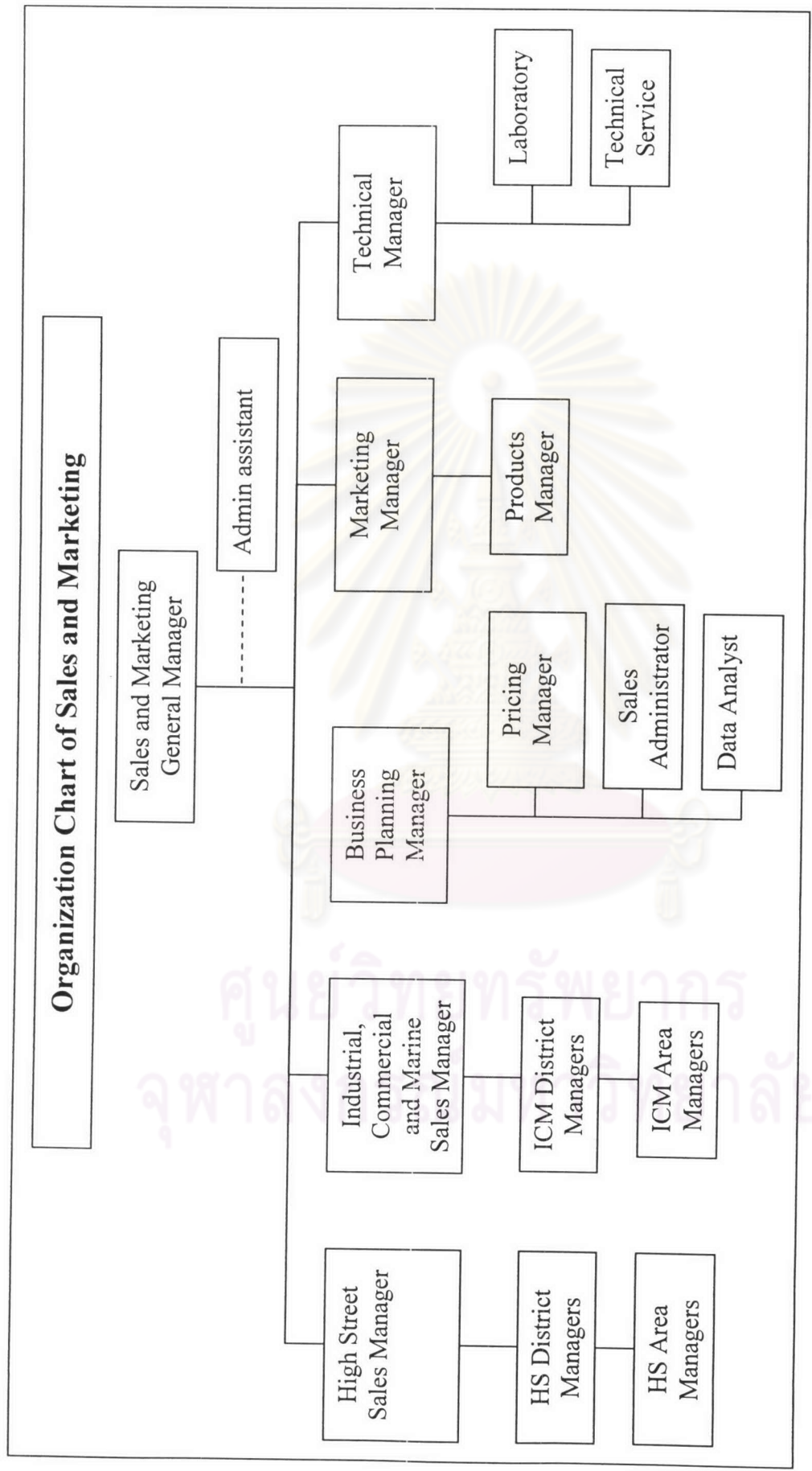
1. ฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing; S&M) มีพนักงานประจำประมาณ 100 คน ผังองค์กรแสดงไว้ด้วยแผนภาพที่ 3.1
2. ฝ่ายผลิต จัดหา และจัดส่ง (Supply, Manufacturing and Distribution; SM&D) มีพนักงานประจำทั้งหมดประมาณ 35 คน ผังองค์กรแสดงไว้ด้วยแผนภาพที่ 3.2

นอกจากนี้ มีการจ้างพนักงานชั่วคราว ประมาณ 200 คน เพื่อทำงานในส่วนงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะที่สูงนัก เช่นการผลิตในสายการผลิต การจัดเก็บสินค้าเข้าคลังสินค้าและขึ้นรถเพื่อการขนส่ง และการขนย้ายสินค้า เป็นต้น

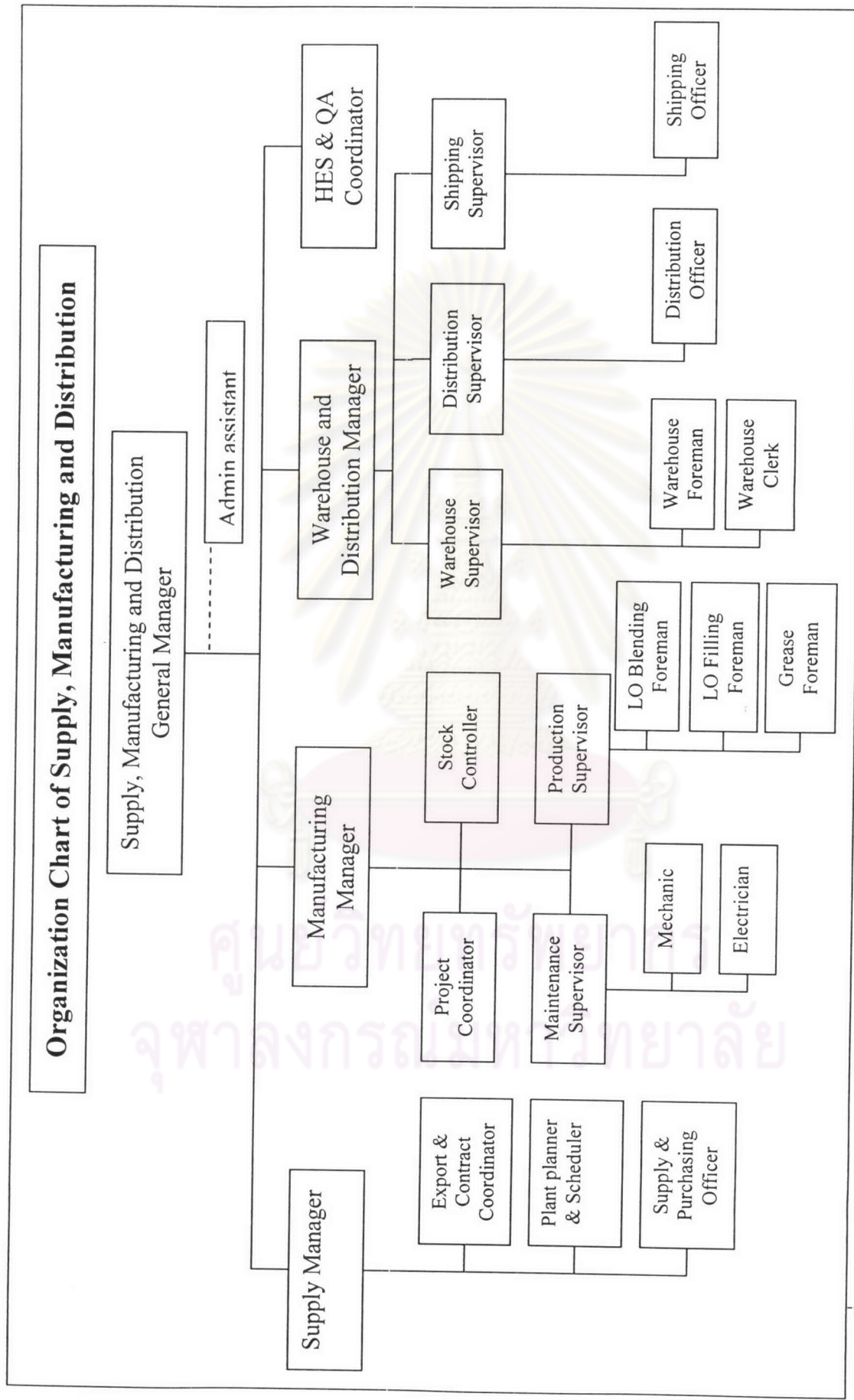
ในขณะที่หน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ จะเป็นหน่วยงานบริการร่วม (Shared Service) ที่ให้บริการกับทุกหน่วยธุรกิจ ได้แก่

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- ฝ่ายสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และอาชีวอนามัย
- ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- ฝ่ายดูแลระบบสารสนเทศทางธุรกิจ SAP

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 3.1 ฝั่งองค์กรของฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing, S&M) หน่วยธุรกิจน้ำมันหลอคลื่น



แผนภาพที่ 3.2 ผังองค์กรของฝ่ายจัดหา ผลิต และจัดส่ง (Supply, Manufacturing and Distribution, SM&D) หน่วยธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น

3.1.1.2 นโยบายธุรกิจที่มีอยู่

หน่วยงานทั้งสองหน่วยงานได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่แสดงถึงนโยบายทางธุรกิจของตนดังนี้
วิสัยทัศน์ของฝ่ายขายและการตลาด

“#1 in Branded Diesel Engine Oil, Challenging #1 in Chosen Segments”

เป็นอันดับหนึ่งในน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล และท้าทายผู้เป็นที่หนึ่งในส่วนตลาดที่เลือกเข้าไป

วิสัยทัศน์ของฝ่ายจัดหา ผลิต และจัดส่ง

To be a major supply hub location for Southeast Asia and become a pacesetter plant and reach first quartile LOBP performance in term of HES, quality, service, and cost by 2005, through a Customer Focused & “Can Do” attitude workforce, who are continually striving for business and operational excellence.

เพื่อที่จะเป็นศูนย์กลางส่งมอบหลักในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเป็นโรงงานแบบอย่างโดยได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานของโรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่นใน 25 ลำดับแรก ของ 100 ลำดับ ในด้านของ สุขอนามัย สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย คุณภาพ การบริการ และต้นทุน ภายในปี พ.ศ. 2548 ผ่านแรงงานที่เปี่ยมไปด้วยการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า พร้อมกับทัศนคติที่เราทำได้ ซึ่งมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศในด้านธุรกิจ และการปฏิบัติงาน

3.1.1.3 ข้อตกลงในการให้บริการระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่

เมื่อสอบถามถึงข้อตกลงในการให้บริการระหว่างฝ่ายขายและการตลาด กับฝ่ายจัดหา ผลิต และจัดส่ง พบว่า ข้อตกลงในการให้บริการฉบับล่าสุดที่มีอยู่นั้น จัดทำตั้งแต่ปีพ.ศ. 2543 และไม่ได้มีการปรับปรุงทบทวนใหม่ ในขณะที่มีการกำหนดไว้ว่า ข้อตกลงในการให้บริการนี้ จะต้องได้รับการทบทวนทุกปี เพื่อปรับปรุงระดับการให้บริการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่ามีการทำข้อตกลงในการให้บริการนี้

3.1.1.4 สภาพปัญหา

จากนโยบายธุรกิจและข้อตกลงในการให้บริการระหว่างหน่วยงานที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปสภาพของปัญหาที่หน่วยงานกรณีศึกษามีอยู่ได้ดังนี้

1. นโยบายธุรกิจมิได้กล่าวถึงทรัพยากรสำคัญอื่น ๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในแง่ของความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ และการพัฒนาพนักงาน
2. นโยบายทางธุรกิจทั้งสองหน่วยงานไม่สอดคล้องหรือตอบสนองความต้องการของกันและกัน

3. ข้อตกลงในการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย ทำให้การตั้งเป้าหมายดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ อาจไม่ตอบสนองกับเป้าหมาย หรือนโยบายธุรกิจที่มีอยู่ได้
4. พนักงานไม่ได้รับการอบรมให้ทราบถึงข้อตกลงในการให้บริการที่มีอยู่ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ และบางครั้งทำให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากมีความเข้าใจไม่ตรงกัน
5. พนักงานเคยชินกับการดำเนินงานแบบตามหน้าที่ หรือแผนกที่สังกัด และไม่คุ้นเคยกับการทำงานในลักษณะทีมงานที่มาจากหลาย ๆ แผนก หรือแบบกระบวนการ ทำให้การประสานงานระหว่างแผนกไม่ดีนัก



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1.2 การวางแผนปฏิบัติการและการขาย

3.1.2.1 ลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับปรุง

บริษัทกรณีสึกษาดำเนินการประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขาย (Sales and Operation Planning Meeting) เป็นประจำทุกเดือน เริ่มตั้งแต่ ธันวาคม 2544 ซึ่งมีวาระการประชุมดังตารางต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 3.1 วาระการประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขาย

No.	Topic	Time (min)	Desired Outcome
1	Review Agenda and ask if any other topics need to be added	5	Everybody understands meeting objectives and expectations are met
2	Safety Moment	5	Raise Team HES Awareness
3	Review Last Month's Action Items	10	Follow-up and close out action items
4	Last Month Performance Review Output results · HES · Financial · %OTIF In Process results · Forecast Accuracy of Class A products · Production performance to plan	20	Understand causes of variances and corrective and preventive actions
5	RM / Packaging · Base Oil / Additive / Packaging Price Trend · Supply issues	15	Understand future market trends on pricing and supply
6	Major S&M Initiatives related to SM&D · New Trade Deal Arrangements · New Promotion Activities · New Product Introductions	25	S&M and SM&D to get agreement on future initiatives. SM&D to plan and prepare for additional resources required as a result of the agreement.
7	Next 3 months Production Plan and Capacity	25	Resolve conflicts of activities. Both S&M and SM&D agree on

			plan for next 3 months
8	Sales and Operations issues	60	Issues are raised, discussed and actions plan to mitigate issues are developed.
9	Plus/Deltas	5	Meeting effectiveness is improved for next time

โดยมีผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่

1. ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายขายและการตลาด
2. ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
3. ผู้จัดการฝ่ายขาย
4. ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค
5. ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายจัดหา ผลิต และจัดส่ง
6. ผู้จัดการฝ่ายจัดหา
7. ผู้จัดการฝ่ายผลิต
8. ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง
9. เจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต

3.1.2.2 สภาพของปัญหา

ปัญหาที่สามารถสังเกตได้จากการดำเนินการประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขาย ได้แก่

1. ไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนว่าผู้ใดเป็นประธานในการประชุม และผู้เข้าประชุมแต่ละคนมีหน้าที่อย่างไรบ้าง
2. ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ครบตามที่กำหนด และไม่มีการมอบหมายให้มีผู้เข้าร่วมประชุมแทน
3. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทน ไม่สามารถรายงานความคืบหน้าของงาน ให้ข้อมูลหรือตัดสินใจแทนสมาชิกที่ตนเป็นตัวแทนได้
4. ใช้เวลาส่วนใหญ่ของการประชุมเพื่อทำความเข้าใจปัญหา หาข้อมูล และถกเถียงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว
5. การตัดสินใจเพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหา หรือการวางแผนงานในอนาคต ได้รับการนำมากล่าวถึงน้อย หรือในบางครั้งไม่มีการพิจารณาเลย

6. ไม่มีการติดตามงานล่วงหน้าก่อนการประชุม และไม่มีการแจ้งวาระการประชุมล่วงหน้า ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าประชุมไม่ครบ และงานที่มอบหมายไม่คืบหน้า
7. ข้อมูลไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจ เพื่อดำเนินการใด ๆ ได้ จากการประชุม
8. ใช้เวลานานเกินกว่ากำหนด และไม่สามารถดำเนินการประชุมให้ครบตามวาระการประชุมได้
9. บรรยากาศในการประชุมไม่เป็นมิตร
10. ผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่ไม่เข้าใจในความเกี่ยวข้องของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ และการขาย กับกระบวนการอื่น ๆ เช่น การพยากรณ์ยอดขาย การวางแผนการผลิตและกำลังการผลิต และมีความเห็นว่าการประชุมการวางแผนปฏิบัติการและการขายเป็นเพียงการประชุมประจำเดือนเท่านั้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1.3 ทักษะในการปฏิบัติงานและการอบรมผู้ปฏิบัติงาน

3.1.3.1 การดำเนินการเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานและการอบรมผู้ปฏิบัติงาน

ในส่วนของการปฏิบัติงาน หน่วยงานกรณีศึกษาอาศัยการดำเนินงานแบ่งแยกตามแผนก หรือหน้าที่มากกว่าการทำงานในมุมมองของกระบวนการ (Process perspective)

ในด้านการอบรมผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานกรณีศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000: 2000 ซึ่งการอบรมพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนด จึงได้รับการดำเนินงานอยู่แล้วส่วนหนึ่ง การฝึกอบรมมีทั้งการอบรมภายนอกองค์กร คือ การส่งพนักงานไปฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ภายนอกองค์กร และการฝึกอบรมภายในองค์กรที่จัดการโดยฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การจ้างวิทยากรภายนอกมาสอนภายในองค์กร การสอนงานจากหัวหน้างานหรือผู้ที่มีความชำนาญ เช่น การใช้งานระบบสารสนเทศทางธุรกิจ SAP หรือ การฝึกสอนพนักงาน (On the job training)

3.1.3.2 สภาพของปัญหา

1. การกำหนดหัวข้อในการอบรมเป็นการเลือกหัวข้อเพื่อเพิ่มทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ไม่มีการประเมินทักษะ ความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น ผลกระทบไปยังกระบวนการที่เกี่ยวข้อง
2. ไม่มีการแบ่งทักษะออกเป็นระดับที่สัมพันธ์กับระดับความรับผิดชอบผู้ปฏิบัติงาน
3. ไม่มีการระบุผู้รับผิดชอบหรือผู้อบรมในทักษะนั้น ที่จะทำหน้าที่ปรึกษา จัดทำ และปรับปรุงเนื้อหาในการอบรมสำหรับทักษะนั้น
4. ในกรณีที่เป้าหมายของแต่ละหน้าที่หรือแผนกไม่สนับสนุนกันโดยตรง การทำงานแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน้าที่หรือแผนกได้
5. การปรับปรุงวิธีการทำงานทำได้ยาก แต่ละหน้าที่ไม่ต้องการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเอง เพราะไม่เข้าใจว่างานของแต่ละคนมาประกอบกันแล้วเกิดผลลัพธ์หรือไม่ และไม่เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นอย่างไร
6. เกิดความล่าช้า เนื่องจากมีการทำงานซ้ำซ้อนกันในบางขั้นตอน หรือมีการทำงานในขั้นตอนที่ไม่จำเป็นต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.2 การพยากรณ์ยอดขาย

3.2.1 ลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับปรุง

บริษัทกรณีสึกษาดำเนินงานการพยากรณ์ยอดขาย ดังนี้

1. ฝ่ายการตลาดเป็นผู้ทำการพยากรณ์ยอดขาย โดยฝ่ายขายไม่มีส่วนร่วมดำเนินการ
2. พยากรณ์ยอดขายเฉพาะ 12 สินค้าหลักคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 70 % ของยอดขายต่อเดือน
3. ขอบเขตของการพยากรณ์คือ 12 เดือนล่วงหน้า
4. ฝ่ายการตลาดส่งตัวเลขพยากรณ์ยอดขายให้แก่ ฝ่ายจัดหา ผลิต และจัดส่ง ในทุกวันที่ 10 ของเดือน
5. เครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์ยอดขายคือ ซอฟต์แวร์ของบริษัท Demand Solution
6. วิธีการวัดความถูกต้องของการพยากรณ์ คำนวณตามสูตรดังนี้

$$\% \text{ Forecast Accuracy} = \frac{(\text{Forecast} - \text{Actual})}{\text{Forecast}} \times 100$$
7. การวัดและรายงานผลความถูกต้องของการพยากรณ์ จะทำเดือนละครั้ง ในการประชุม การวางแผนปฏิบัติการและการขายเท่านั้น

3.2.2 สภาพของปัญหา

สภาพของปัญหาก่อนการปรับปรุงกระบวนการที่สามารถสรุปได้คือ

1. ฝ่ายการตลาดพยากรณ์ยอดขายโดยการพิจารณากิจกรรมสนับสนุนที่วางแผนไว้ แต่ไม่ได้พิจารณาถึงสภาพของตลาด เช่นปริมาณสินค้าที่มีอยู่ในตลาด ปริมาณสินค้าคงคลังที่ลูกค้ารายใหญ่มีอยู่ ความต้องการพิเศษของลูกค้า ทำให้ความถูกต้องในการพยากรณ์ต่ำ
2. ความเห็นหรือข้อมูลจากฝ่ายขายไม่ถูกนำมาเป็นส่วนประกอบในการพยากรณ์ ทำให้ฝ่ายขายไม่ยอมรับการพยากรณ์ยอดขาย และมีส่วนทำให้ความถูกต้องในการพยากรณ์ต่ำ
3. ฝ่ายการตลาดไม่สามารถเตรียมตัวเลขพยากรณ์ยอดขายให้ได้ทันในเดือนที่มีวันหยุดในช่วงต้นเดือนมาก เนื่องจากการกำหนดวันที่ฝ่ายการตลาดจะส่งตัวเลขการพยากรณ์ยอดขายให้แก่ ฝ่ายจัดหา ผลิตและจัดส่ง ในวันที่ 10 ของทุกเดือน ทำให้มีเวลาดำเนินการที่น้อยลง
4. การวัดและรายงานผลความถูกต้องในการพยากรณ์เพียงเดือนละครั้ง ทำให้ไม่สามารถเห็นการเกิดความผิดพลาดของการพยากรณ์ในระหว่างเดือน ว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเลขยอดขายที่พยากรณ์ไว้หรือไม่ ซึ่งบางครั้ง การเปลี่ยนแปลงของยอดขายส่ง

ผลกระทบต่อการวางแผนและการผลิต ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้ทัน และทำให้สินค้าขาดมือ

5. การวัดความถูกต้องของการพยากรณ์ยอดขายด้วยวิธีดังกล่าวไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความผิดพลาดของการพยากรณ์ในภาพรวมได้ เพราะความถูกต้องในการพยากรณ์ของสินค้าแต่ละรายการมีความผิดพลาดทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ถ้านำผลแตกต่างของยอดพยากรณ์กับยอดขายจริงมาคำนวณความถูกต้องในภาพรวม ความผิดพลาดเชิงบวกและเชิงลบจะหักล้างกันไป ทำให้เปอร์เซ็นต์ความถูกต้องของการพยากรณ์สูงกว่าการพิจารณาแบบรายตัว



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.3 การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดุคงคลัง

3.3.1 ลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับปรุง

หน่วยงานกรณีศึกษา แบ่งส่วนความรับผิดชอบในพัสดุคงคลังออกเป็นสองส่วนคือ

1. สินค้าสำเร็จรูป อยู่ภายใต้การดูแลของแผนกคลังสินค้าและจัดส่ง สามารถแบ่งประเภทตามรูปแบบการจัดเก็บและจัดส่งได้ดังนี้คือ
 - สินค้าในบรรจุภัณฑ์ ขนาดบรรจุต่าง ๆ ได้แก่
 - a. ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นในกระป๋องพลาสติกขนาด 0.5, 1, 3, 4 และ 5 ลิตร
 - b. ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นในถังพลาสติกขนาด 18 ลิตร
 - c. ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นในถังโลหะและถังพลาสติกชนิดฝาปิด ขนาด 200 ลิตร
 - d. ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นในถังโลหะชนิดฝาเปิด ขนาด 200 ลิตร
 - สินค้าที่จัดส่งด้วยรถขนส่งน้ำมัน (Tank truck) ซึ่งจัดเก็บในไว้ในถังเก็บ จนกว่าจะได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า จึงส่งถ่ายไปยังรถขนส่งน้ำมันเพื่อการจัดส่ง
2. วัตถุดิบสำหรับการผลิต อยู่ภายใต้การดูแลของแผนกผลิต ประกอบด้วย
 - น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน (Base oil) เก็บในถังเก็บขนาดใหญ่ เนื่องจากเป็นวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมากที่สุด
 - สารปรับปรุงคุณภาพ (Additives)
 - ก่อ้งบรรจุ
 - กระป๋อง ถัง และฝาพลาสติก
 - ถังโลหะ
 - ฉลากสินค้า
 - วัสดุสิ้นเปลือง ได้แก่ เทปกาว กาว เรซิน

การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดุคงคลัง

1. การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกสินค้าสำเร็จรูป
 1. ก่อนเริ่มการจัดส่งสินค้า ในแต่ละวันทำงาน Warehouse Checker จำนวน 3 คน จะทำการตรวจนับสินค้ายอดสินค้าคงคลังทุกรายการ ตามพื้นที่จัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปที่ได้รับการมอบหมาย
 2. Warehouse Clerk จัดเตรียมแบบฟอร์มสำหรับการตรวจนับให้แก่ Warehouse Checker
 3. Warehouse Checker ทำการตรวจนับสินค้า และบันทึกลงในแบบฟอร์ม
 4. Warehouse Checker ตรวจสอบผลการนับกับบันทึกสินค้าคงคลังในระบบ SAP

5. ทุกสิ้นเดือนจะมีการตรวจนับพัสดุทุกรายการ (Physical counting) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกสำหรับวัตถุประสงค์การผลิต
2. การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกวัตถุประสงค์การผลิต
 1. ไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกวัตถุประสงค์ประจำวัน แต่จะมีการตรวจสอบเมื่อมีปัญหาในการรายงานการผลิต
 2. ใช้วิธีการตรวจนับพัสดุทุกรายการในวันสิ้นงวดของแต่ละเดือนเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกสำหรับวัตถุประสงค์การผลิต

3.3.2 สภาพของปัญหา ได้แก่

1. มีพัสดุที่สิ้นสภาพ หรือถูกยกเลิกการใช้แล้วจัดเก็บอยู่ ทำให้สิ้นเปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ
2. ใช้เวลาและแรงงานมาก ในการตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดुकงคลังและการรายงานผลในช่วงสิ้นเดือน
3. ไม่สามารถรายงานการผลิตและตัดยอดวัตถุประสงค์ในการผลิตได้ เนื่องจากมีความแตกต่างระหว่างยอดพัสดुकงคลังในระบบ SAP กับพัสดุที่มีอยู่จริง
4. ไม่สามารถหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างยอดวัตถุประสงค์สำหรับการผลิตคงคลังในระบบ SAP กับพัสดุที่มีอยู่จริงได้ เนื่องจากการจำนวนรายการที่ต้องตรวจสอบมีมากแต่มีเวลาจำกัด
5. เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.4 การวางแผนการผลิต

3.4.1 ลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับปรุง

ในปีพ.ศ. 2543 บริษัทกรณีศึกษาได้ติดตั้งซอฟต์แวร์ใช้ในการวางแผนการผลิตจากบริษัท Demand Solution ชื่อว่า Demand Solution Requirement Planning, DSRP ซึ่งมีลักษณะเป็นซอฟต์แวร์ที่ติดตั้งบนเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่อง (PC Base) และกำหนดให้หน้าที่การวางแผนการผลิตเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานฝ่ายผลิต (Production supervisor)

ในปีพ.ศ. 2544 ฝ่ายจัดหา ผลิตและจัดส่ง ได้ปรับผังองค์กรและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต (Plant Planner & Scheduler) ทำหน้าที่วางแผนการผลิต และรายงานต่อผู้จัดการฝ่ายจัดหา

เมื่อเริ่มทำการศึกษาระบบการวางแผนการผลิตนั้น (ตุลาคม พ.ศ. 2545) ซอฟต์แวร์ที่มีอยู่นั้นไม่ได้รับการใช้งานแล้ว และเจ้าหน้าที่วางแผนการผลิตได้จัดทำ Spreadsheet ขึ้นมาสำหรับการวางแผนการผลิต

ในแต่ละสัปดาห์ เจ้าหน้าที่วางแผนการผลิตจะดำเนินการประชุมการวางแผนการผลิตประจำสัปดาห์ (Weekly Production Planning Meeting) เพื่อทบทวนแผนการผลิตกับตัวแทนแผนกต่าง ๆ ภายในฝ่ายจัดหา ผลิตและจัดส่ง

3.4.2 สภาพของปัญหา

1. ไม่มีวิธีการปฏิบัติงานในการวางแผนการผลิตที่ชัดเจนให้กับผู้ใช้งาน
2. ผู้ใช้งานไม่มีความเข้าใจ ซอฟต์แวร์ทำงานอย่างไร พารามิเตอร์ใดที่ต้องมีการป้อนค่าให้หรือปรับเปลี่ยนในระบบเพื่อการวางแผนการผลิตที่ถูกต้องและเหมาะสม
3. ข้อมูลที่มีอยู่ในระบบวางแผนการผลิตไม่ถูกต้อง ทำให้ผู้ใช้งานไม่มีความเชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้จากระบบ
4. มีการเปลี่ยนระบบปฏิบัติการพื้นฐาน จาก Window 98 ไปเป็น Window XP ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 ทำให้ซอฟต์แวร์ไม่สามารถทำงานได้
5. การวางแผนโดยใช้ Spreadsheet ทำให้ต้องมีการเตรียมข้อมูลมากโดยเจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต แต่ให้ความถูกต้องที่ต่ำ
6. การวางแผนกำลังการผลิต (Capacity Planning) ใช้วิธีการประมาณการโดยอาศัยความชำนาญของเจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต
7. ไม่มีการวัดผลกระบวนการวางแผนการผลิต

3.5 การใช้งานระบบสารสนเทศทางธุรกิจ

3.5.1 ลักษณะการดำเนินงานก่อนการปรับปรุง

บริษัทกรณีศึกษาใช้งานระบบสารสนเทศทางธุรกิจ คือ SAP ซึ่งเริ่มใช้งานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 แต่ระดับของการใช้งานจำกัดอยู่ใน 4 โมดูลเท่านั้นคือ

1. SD Module (Sale and Distribution) ใช้ในการบริหารงานบริหารงานขายและการกระจายสินค้า
2. MM Module (Material Management) ใช้ในด้านการบริหารระบบพัสดุ การจัดซื้อ
3. PP Module (Production Planning) ใช้ในการบริหารและการวางแผนการผลิต
4. FI Module ใช้ในการบริหารงานบัญชี การเงิน

ใน 4 โมดูลนี้ MM เป็นโมดูลที่ใช้งานร่วมระหว่างแผนกต่าง ๆ มากที่สุด เนื่องจากพัสดุต่าง ๆ ทั้งวัตถุดิบการผลิตและสินค้าสำเร็จรูปที่มีอยู่และใช้การวางแผน การผลิต การขายและจัดจำหน่ายสินค้า รวมถึงการรายงานพัสดุดังกล่าว จัดเก็บอยู่ในระบบ SAP ในรูปรายการหลักของวัสดุ (Material Master) ใน MM โมดูล

Material Master สำหรับพัสดุนั้นรายการในระบบ SAP นั้น ประกอบด้วยข้อมูลหลายส่วน ซึ่งถูกสร้างโดยเจ้าหน้าที่หลายคน จากหลายแผนก

3.5.2 สภาพของปัญหา

1. Material Master ที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้าง Material Master ไม่ทราบถึงวิธีการสร้างที่ถูกต้อง และไม่ได้รับการอบรมจากผู้ดูแลระบบ
2. ไม่มีเอกสารที่ให้แนวทางสำหรับการสร้าง Material Master แต่ละประเภท
3. หน้าที่ควรรับผิดชอบและลำดับของการทำงาน ไม่ชัดเจนว่าใครรับผิดชอบส่วนใดของ Material Master และลำดับในการสื่อสารอย่างไร
4. ไม่มีวิธีการในการติดตามและรายงานสถานะของพัสดุดังกล่าวที่ยังคงใช้งานอยู่ (Active material) ทำให้ Material Master ของพัสดุดังกล่าวที่ถูกยกเลิกแล้วยังคงค้างอยู่ในระบบ SAP เป็นจำนวนมาก

3.6 สรุปผลจากการสืบสภาพปัจจุบัน

จากการสืบสภาพปัจจุบันด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกับการศึกษาเอกสารในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานในอดีตที่มีการบันทึกไว้พบว่า ปัญหาของหน่วยงาน ทัศนศึกษาเกิดขึ้นทั้งในระดับของการประสานงานระหว่างระหว่างฝ่าย และในการทำงานแต่ละกระบวนการ โดยสามารถแบ่งเป็นสองกลุ่มปัญหาดังนี้

1. กระบวนการที่มีอยู่ ไม่สามารถนำมาใช้งานได้หรือให้ผลการปฏิบัติงานในระดับที่ไม่เป็นที่ยอมรับของทั้งผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ (ลูกค้า) ของกระบวนการนั้น ๆ ได้แก่
 - การวางแผนปฏิบัติการและการขาย
 - การพยากรณ์ยอดขาย
 - การดูแลความถูกต้องของบันทึกพัสดุคงคลัง
 - การวางแผนการผลิต
 - การตรวจสอบและดูแลความถูกต้องของข้อมูลพื้นฐานในระบบสารสนเทศทางธุรกิจ
2. ไม่มีการกระบวนการที่รองรับ ได้แก่
 - การทำข้อตกลงในการให้บริการระหว่างหน่วยงาน
 - การประเมินทักษะในการปฏิบัติงานและการอบรมผู้ปฏิบัติงาน

จากสภาพปัญหาที่พบนี้ จะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการของ บริษัททัศนศึกษาต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย